

A Contribuição da Auditoria na Consolidação da Governança Corporativa: um Estudo sobre uma Empresa Pública em Moçambique

Albino Alves Simione¹
Eugénio David Nhavotso²

Resumo

O objetivo deste trabalho foi compreender qual tem sido a contribuição da auditoria na consolidação da governança corporativa nas empresas públicas moçambicanas. O estudo baseou-se em uma abordagem teórico-conceitual que associa as concepções sobre a relevância da auditoria e o uso dos princípios de governança corporativa para o melhoramento dos resultados da gestão organizacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva desenvolvida com recurso ao método de estudo de caso que envolveu a empresa pública a Regadio do Baixo Limpopo – RBL, EP. Os dados da investigação foram coletados mediante a realização de entrevista semiestruturada e pesquisa de documentos submetidos à técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que apesar da empresa apresentar algumas práticas de gestão de certo modo alinhadas aos preceitos da governança corporativa, prevalecem ainda constrangimentos na estrutura de auditoria e deficiências nos mecanismos de prestação de contas, transparência e divulgação da informação relativa à gestão empresarial efetivada.

Palavras-chave: Auditoria, Governança Corporativa, *Accountability*, *Disclosure*, Transparência.

Abstract

The aim of this work was to understand what the audit's contribution has been in the consolidation of corporate governance in Mozambican public companies. The study was based on a theoretical-conceptual approach that combines concepts about the relevance of auditing and the use of corporate governance principles to improve the results of organizational management. It is a qualitative, exploratory and descriptive research developed using the case study method that involved the company *Regadio do Baixo Limpopo - RBL, EP*. The investigation data were collected by conducting semi-structured interviews and searching documents submitted to the content analysis technique. The results show that although the company has some management practices that are somewhat aligned with the precepts of corporate governance, there are still constraints in the audit structure and deficiencies in the accountability mechanisms, transparency and disclosure of information regarding the effective business management

Keywords: Audit, Corporate Governance, Accountability, Disclosure, Transparency.

¹ Doutor em Administração. Professor do Instituto Superior Politécnico de Gaza, ISPG e da Universidade Save, UniSave, Moçambique.

² Mestre em Contabilidade e Auditoria. Professor da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto, ESNEC-UEM, Moçambique.

1. INTRODUÇÃO

A governação corporativa (GC) é assumida na literatura especializada como modelo ideal de gestão adotado por empresas que buscam se posicionar e competir de forma diferenciada no mercado. Ela impõe às empresas a adoção de mecanismos de gestão mais inovadores e capazes e capazes de minimizar os conflitos de interesses entre a propriedade e a gestão da propriedade, e aprimorar a utilização de mecanismos que permitem maximizar a transparência na administração, a prestação de contas e a redução da assimetria informacional existente entre aqueles que geram a informação sobre os negócios e aqueles que fazem o uso dela (SILVEIRA, 2004).

Em Moçambique, o conceito de GC é novo e vem ganhando espaço, sobretudo depois da criação do Instituto de Diretores de Moçambique (IODMZ) em 2007 e da apresentação dos códigos de Governança Corporativa de Moçambique e de Ética para o Setor Empresarial de Moçambique no ano de 2011. Essa organização tem como missão principal, promover a governança corporativa nas empresas nacionais com a finalidade de incentivar os agentes ou atores empresariais públicos e privados a obedecerem e cumprirem com os códigos de conduta empresariais de modo a reduzirem ao mínimo, os conflitos de interesses entre si e maximizarem os seus proveitos.

É dentro desse contexto, que a realização de auditoria nas empresas, por um lado, passou a ser encarada ao nível das empresas privadas assim como das públicas como um indicador importante de ser considerado no âmbito da avaliação sobre o desempenho das respetivas organizações e corpos de gestão. Por outro lado, ela tem-se constituído num dos incontornáveis fatores de transparência nos negócios das empresas no país.

Apesar da grande repercussão que os princípios e padrões de governança corporativa tem ganhado ao nível internacional com a multiplicação de experiências de sucesso e estudos diversos (ANDRADE e ROSSETTI, 2004; COSTA, 2007; SILVA *et. al.*, 2006; BENEDICTO, JÚNIOR, PEREIRA e ANDRADE, 2013), são ainda escassos no âmbito nacional trabalhos académicos que se dedicam a avaliar a aplicabilidade e consistência das práticas de GC que têm sido adotadas ao nível das empresas. Tal situação instiga a realização de leituras a partir de dimensões analíticas que possibilitem a maior compreensão sobre a efetividade dos princípios da GC, com enfoque particular das empresas públicas.

O objetivo da pesquisa realizada foi compreender qual tem sido a contribuição da auditoria na consolidação dos princípios de governança corporativa, voltados a promover *accountability* ou prestação de contas sobre a gestão realizada, e *disclousure* ou divulgação/partilha de informações entre *stakeholders* no âmbito das experiências de gestão da empresa. Importa destacar que é uma empresa pública recentemente criada no ano de 2010 que atua num setor-chave da economia nacional e com impacto significativo na produtividade e competitividade do ramo agrícola da região sul de Moçambique, assim como na qualidade de vida da população, denominada de Regadio do Baixo Limpopo – RBL, EP. Como seu sucesso (ou insucesso) no longo prazo se reflete no desenvolvimento econômico e social do país, entende-se que o aprimoramento constante das práticas de GC dessa estatal é fundamental.

O controle institucional das empresas públicas é importante, e a existência de mecanismos governança capazes de assegurar a efetividade desse processo são urgentes, já que elas estão sujeitas a interesses potencialmente divergentes entre si: os de seu controlador imediato, o Estado, e do executivo em exercício que o representa; os da sociedade, no

atendimento com qualidade e eficiência de suas demandas, cujas expectativas de boa prestação são muitas vezes elevadas.

O maior desafio de uma empresa pública que atua no setor agrícola é conciliar o cumprimento de seu mandato estatal com seus objetivos empresariais. Compreende-se, que, por um lado, a empresa nesse ramo deve perseguir importantes metas tanto das políticas públicas quanto sociais. Por outro lado, em contrapartida, para que possam sobreviver e prosperar, deve ter viabilidade económico-financeira como todas as empresas que atuam numa economia de livre mercado, o que implica que as suas estruturas de controlo e gestão devem ser sólidas e ajustadas aos desafios existentes.

Com a realização deste estudo pretendeu-se responder à seguinte questão: as ações de auditoria utilizadas na gestão da empresa RBL, EP. favorecem a aplicação dos princípios de governança corporativa, maximizando tanto o controle e a prestação de contas quanto a transparência na administração e a partilha de informação com os principais *stakeholders* interessados?

O estudo tem como principal contribuição para o campo em que se insere, evidenciar a partir da realidade do setor público empresarial moçambicano como tem operado o uso da auditoria como meio para aprimorar a adoção dos princípios de GC instituídos com vista a consolidação da boa gestão empresarial. Vale salientar, que o estudo pretende suprir a lacuna existente e identificada na literatura nacional, visto que são ainda escassos trabalhos que se ocupam do aprofundamento da temática tratada neste trabalho.

Este trabalho é constituído fundamentalmente por cinco partes iniciando por esta introdução. Na próxima que é teórica faz-se uma abordagem conceitual referente à auditoria e sua relevância na gestão empresarial. Adiante focaliza-se preceitos que fundamentam os alicerces da GC e apresenta-se os seus desenvolvimentos conceituais com base na literatura internacional.

A terceira parte dedica-se à apresentação dos procedimentos metodológicos que foram seguidos na construção da investigação realizada. Na quarta parte aborda-se os resultados do estudo a partir da exploração de duas dimensões centrais nas quais a investigação efetuada se fundamentou. Trata-se de uma discussão que se ocupou da observação das experiências de gestão ao nível da empresa selecionada, à luz dos princípios da GC. Finalmente na quinta parte são tecidas algumas conclusões e avançados possíveis desdobramentos para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Importância da Auditoria nas Empresas

A auditoria é uma verificação das transações, operações e procedimentos efetuados por uma entidade onde são examinados documentos, livros, registos, demonstrações financeiras e de quaisquer elementos de consideração contabilística, objetivando a veracidade desses registos e das demonstrações financeiras deles decorrentes e visando a apresentação de opiniões, críticas, conclusões e orientações (GOMES, ARAÚJO e BARBOSA, 2009). Portanto, a auditoria consiste em controlar áreas-chave nas empresas para que se possam evitar situações que provoquem fraudes, desfalques e subornos, por meio de verificações regulares nos controles internos específicos de cada organização (FRANCO e MARRA, 2001; CREPALDI, 2009).

A auditoria é uma das ferramentas que garante o controle da propriedade sobre a gestão, juntamente com o conselho de administração e o conselho fiscal. Os auditores independentes utilizam de procedimentos técnicos, de acordo com as normas de contabilidade, para fornecer sua opinião sobre as demonstrações financeiras, assegurando a transparência e confiabilidade das informações divulgadas pelas organizações. De acordo com esse entendimento, as informações mais transparentes e seguras aumentam o grau de governança corporativa e, assim, promovem maior alinhamento entre os contratos que vigoram no ambiente empresarial (SLOMSKI *et al.*, 2004).

Sobre o papel da auditoria no seio das corporações Silveira (2004) assinala que ela serve como um instrumento não só de amplo controle para os administradores, um meio de assegurar que todos os processos internos e políticas definidas pela instituição estejam a ser efetivamente seguidas e principalmente como um meio de identificação e mitigação dos principais riscos que podem afetar o negócio, no curto, médio e longo prazos.

Portanto, o entendimento que se tem, como defende esse autor é de que a governança corporativa entendida como a maneira como as corporações são geridas encontra na auditoria ferramentas para os gestores e os acionistas e demais interessados depositarem a confiança nas informações sobre o negócio das corporações e minimizar o conflito de agência. Nesse processo, é preciso considerar os tipos de auditoria interna e externa.

Com relação à auditoria interna é importante frisar que ela é uma atividade independente ancorada à administração da empresa, com vista a acrescentar valor à organização nela inserida, observando o funcionamento dos controles internos existentes. É uma atividade importante para qualquer empresa, por ser a única que tem acesso a todas as outras áreas da empresa (MORAIS e MARTINS, 2007).

Ela assume particular importância dado que cumpre a observância às seguintes funções: (i) concepção, implementação e acompanhamento do sistema de controle interno; (ii) avaliação das performances da gestão; (iii) análise de investimento; (iv) avaliação de mercado; (v) organização de planos estratégicos e previsionais e avaliação de desvios; (vi) outras análises e estudos econômico-financeiros.

A auditoria interna é definida por Crepaldi (2009) como aquela que auxilia a administração, já que seu objectivo é examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contabilísticas, financeiras e operacionais da empresa. É denominada Auditoria Interna por possuir no quadro de empregados da empresa, um auditor com vínculo empregatício, ou seja aquela que cujo auditor é funcionário ou empregado da empresa auditada.

No entendimento de Moraes e Martins (2007, p. 93) existem outras funções da auditoria interna, tais como: 1) função de apoio à direção; 2) função de vigilância do sistema de controle interno; e 3) função de apoio à gestão de risco e processo de governança. Essas funções consistem em examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controles contabilísticos, financeiros e operacionais e promover um controle eficaz a um custo razoável-relação custo/benefício com base na avaliação do risco. Permitem verificar até que ponto os ativos da entidade estão justificados e livres de ónus bem como se os processos de governança são adequados, assim como avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores e recomendar melhorias no sistema.

Em contrapartida a auditoria externa é uma técnica utilizada para avaliar informações, comprovar a exatidão dos registros contabilísticos, propor soluções para o aperfeiçoamento do controle interno e do sistema contabilístico, verificar a correta apresentação e divulgação das

demonstrações financeiras e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras auditadas. É realizada por profissional independente, desvinculado do quadro de funcionários da empresa e sua intervenção é ajustada em contrato de serviço (CREPALDI, 2009).

A auditoria independente é de grande importância em qualquer organização, porque promove a segurança e transparência para os investidores em relação a gestão dos administradores e as informações declaradas pela empresa. Ela é considerada um importante agente de governança corporativa em função da sua atribuição básica de verificar as demonstrações financeiras e emitir opinião sobre sua adequação à realidade da empresa (IBGC, 2015).

Resumidamente, em termos práticos, considera-se neste estudo que a auditoria e a governança corporativa (GC – cuja discussão é realizada adiante) possuem uma relação importante, pois surgem como alternativas para promover a transparência e a diminuição do risco no estabelecimento das relações de negócio e na tomada de decisões sobre os investimentos no contexto corporativo. E considerando que a gestão empresarial exige um padrão mais elevado de controles internos, tanto a auditoria quanto a governança corporativa devem propiciar a aplicação de técnicas contábeis, medidas preventivas de fraudes e contingências fiscais nas empresas. Enfim, a auditoria e a GC favorecem que a gestão realizada possibilite que os esforços empreendidos pelos órgãos de gestão caminhem em direção à missão organizacional, com menores conflitos de agência e elevação do desempenho e dos resultados.

2.2 A Governança Corporativa

Na literatura dos campos de administração e gestão a utilização do termo governança recebe destaque quando se aborda as organizações e seus bens (privados), isto é, quando se avalia a sua gestão entregue à responsabilidade de terceiros, buscando-se ressaltar a forma como eles são administrados. Ela se ocupa das práticas que sendo adotadas pelos gestores da empresas, asseguram aos proprietários que elas estão alinhadas à missão e objetivos, e concorrem para a redução de conflitos.

Sobre essa problemática importa salientar que ela é decorrente da separação entre a propriedade e o controle das empresas, e está na origem da chamada Teoria da Agência (TA). Essa teoria tem como precursores Berle e Means (1932) *apud* Jensen e Meckling (1976) que analisaram as situações associadas à problemática do relacionamento entre o proprietário e o gestor em seu estudo evidenciado na obra *The Modern Corporation and Private Property*, no rescaldo da grande crise de 1929 (WANE, 2013). Por sua vez Jensen e Meckling (1976) estudaram os problemas de agência que se desenvolvem na relação entre o agente e o principal, vista numa relação de contratos.

Nessa perspectiva, compreende-se que a TA visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN e MECKLING, 1976). Esses autores explicam que a TA estuda a forma pela qual o principal e o agente se relacionam relativamente à gestão de uma organização, e os problemas de conflito gerados nesse relacionamento. Isso ocorre, pois, os gestores da empresa pública ou privada – os agentes, são quem está diretamente ligado às negociações no dia a dia da empresa. Os acionistas ou proprietários – o principal, dependem das informações dos agentes para acompanhar e exercer o controle sobre a forma como ela é administrada, só que muitas vezes as recebem de forma incompleta.

A GC conhecida como governança empresarial e também designada ou ainda governo das sociedades, é traduzida do inglês *Corporate Governance* (COSTA, 2007). É um tema que surgiu no início da década dos anos 1990 nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido tendo ganhado rapidamente importância ao nível internacional. A referida repercussão deveu-se aos escândalos financeiros que ocorreram nessa época em vários países ocidentais.

Uma importante característica da GC é que ela tende a tornar a empresa mais transparente em suas informações empresarial e contábil, passa a ter melhores atitudes, mais equidade no tratamento com os acionistas, além da periódica prestação de contas. Tudo isto contribui para aumentar a capacidade de investimentos e aporte de recursos (SILVA *et. al.* 2006).

Pode-se afirmar, assim, que a ideia da GC implica um modelo de gestão pelo qual as sociedades são controladas. A estrutura da GC especifica a distribuição dos direitos e de responsabilidades entre os diferentes atores participantes na empresa, tais como o conselho de gerência, acionistas e outros *stakeholders* (OCDE, 2015). Ela se destina a descrever as regras e os procedimentos para a tomada de decisões para os negócios da empresa. E nasceu da separação entre a propriedade e a gestão das empresas, e seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

Na compreensão da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, a GC tem como finalidade promover a eficiência e a competitividade das empresas, fomentar a confiança nos mercados de capitais e desenvolver assim, a estabilidade financeira e o crescimento econômico (OCDE, 2015).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) concebe a GC como sendo

[...] o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, executivos, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com vista a preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2015, p. 20).

A partir do exposto anteriormente é possível compreender que a expressão governança corporativa é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício, além dos diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades empresariais ou corporativas. Ela representa de acordo com Lodi (2000) um conjunto de práticas de gestão que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma organização. Para isso os mecanismos aplicados visam proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores.

Como foi já salientado, pode-se encarar a GC como um esforço contínuo que implica a organização de acionistas e executivos, no intuito de se obter um melhor alinhamento entre os interesses da organização e dos *stakeholders*. A governança corporativa conforme comentam Benedicto, Júnior, Pereira e Andrade (2013) surgiu

como uma reação dos investidores pulverizados ao crescente poder dos executivos, que ignorava os colaboradores da instituição, sócios, acionistas minoritários e a sociedade, tendo como principal objetivo agradar a um controlador majoritário, em detrimento dos demais *stakeholders*. Assim, a preocupação quanto à necessidade de aprimorar a governança corporativa nas empresas surgiu com os diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores. Portanto, a governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva (BENEDICTO, JÚNIOR, PEREIRA e ANDRADE, 2013, p. 288).

Na perspectiva desses autores a boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados. Para tanto, as diretrizes normativas apresentadas pelo IBGC (2015) remetem à ideia de que é fundamental definir a estrutura de poder, os processos e as práticas, os pilares e os princípios da GC. Nessa ótica, a estrutura da GC deve envolver padrões alicerçados em pilares ou blocos interligados constituídos por os acionistas e ou proprietários.

Assim, são prescritos como essenciais em uma organização a existência de estruturas como: o Conselho de Administração que se dispõe como o órgão máximo responsável pela administração da empresa; os Órgãos de Gestão ou Direção Executiva; Órgãos de Controle e Fiscalização que podem integrar Conselho Fiscal, Auditoria Independente, Comitê de Auditoria e Auditoria Interna.

Portanto, essas estruturas estão também implicadas no monitoramento da GC e envolvem tanto mecanismos internos quanto externos nas organizações (SLMOSKI *et al.*, 2008). Os mecanismos internos são constituídos pelo conselho de administração, o conselho fiscal, sistema de remuneração, a estrutura de propriedade e auditoria interna. Por seu turno, os mecanismos externos envolvem a auditoria externa, o mercado de aquisição hostil, o mercado de trabalho competitivo e os agentes do mercado financeiro. O Quadro 1 apresentado a seguir descreve sumariamente a compreensão sobre a aplicabilidade desses mecanismos na GC.

Quadro 1: Mecanismos de controle interno e externo na governança corporativa

Mecanismos de Controle		Descrição
Controle Interno	Conselho de Administração	A função principal do Conselho de Administração é de criar as regras que devem ser seguidas no processo de Governança Corporativa.
	Conselho Fiscal	Na estrutura da GC o Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização, verificação de todos os atos, deveres e obrigações dos administradores. O conselho fiscal deve ter os seguintes propósitos: fazer as denúncias necessárias no caso de crimes e fraudes ocorridos e falta de cumprimento das obrigações dos demais agentes da organização, sugerindo providências e analisar as demonstrações financeiras, e prover informações aos acionistas. Ele deve orientar também os órgãos de administração na tomada de decisão, quando ocorrer atos ilícitos praticados pelos agentes. Destaca-se, ainda, que o conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria, mas sim funciona como órgão regulador definido pelos sócios.

	Sistema de Remuneração	É um meio para motivar e incentivar o desempenho dos gestores na companhia e funciona por meio de salários, bonificações e premiações, alinhando os interesses dos gestores aos dos proprietários.
	Estrutura de Propriedade	A GC pode ser afetada pela estrutura de propriedade. Isso ocorre quando esta estrutura é pulverizada e assim se relaciona com o conselho de administração e agências de empresas que tenham uma estrutura de propriedade mais concentrada. Com isso, a estrutura de propriedade pode apresentar impactos distintos nas organizações causados pela presença ou acordo de acionistas controladores.
	Auditoria Interna	Tem o papel controlar e fiscalizar internamente o sistema da estrutura organizacional, priorizando a transparência das informações, agregando valor à empresa e gerando mais confiança por parte dos interessados na companhia.
Controle Externo	Auditoria Externa ou Independente	Tem a responsabilidade de verificar as demonstrações financeiras a fim de detetar se as informações que são apresentadas nos mesmos estão de acordo com a realidade da empresa, gerando uma relação de confiabilidade entre gestores e investidores.
	Mercado de Aquisição Hostil ou Take over	Ocorre quando uma empresa compra a maior parte das ações ordinárias de outra empresa, assumindo o controle, e na maioria das vezes, esse procedimento contraria a vontade das pessoas que já possuem ações. Para que isso não aconteça, os gestores tentam dificultar esse controle como forma de defender o seu próprio cargo. Porém, quando a compra dessas ações é efetuada, a gestão da empresa fica obrigada a identificar os interesses dos acionistas para não perder o controle da gestão.
	Mercado de Trabalho Competitivo	Na GC, esse é muito importante na relação entre os gestores tomadores de decisões e proprietários das organizações. Os gestores buscam continuamente melhorias e aperfeiçoamentos com o intuito de atualizar o seu perfil profissional, pois o mercado de trabalho competitivo oferece vários outros profissionais qualificados dispostos a exercer com eficiência e eficácia os diversos cargos executivos.
	Agentes do Mercado Financeiro:	Intervêm através da política de mercado e parceria entre as companhias nas práticas de GC com o objectivo de melhorá-las; essa intervenção ocorre. As melhorias das práticas de governança contribuem para maximizar o patrimônio dos acionistas. Isso é possível porque os agentes direcionam as melhorias na redução de custos de agência e de transações econômicas.

Fonte: Adaptado de Slomski, *et al.*, (2008).

Como pode ser observado no quadro apresentado, as funções básicas da GC são refletidas nos mecanismos de controle da gestão apresentados por Slomski, *et al.*, (2008). Conforme argumentam Benedicto, Júnior, Pereira e Andrade (2013, p. 290) elas implicam, fundamentalmente a gestão das políticas organizacionais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação, a participação dos *stakeholders*, a conciliação dos interesses internos e/ou externos. Essas funções conformam um conjunto de princípios fundamentais de GC que deveriam ser incorporados, tanto nas organizações em geral quanto nas administrações e instituições públicas.

Resumidamente, de acordo com a finalidade desta pesquisa e visando responder o problema levantado, importa assinalar que este foi observado a partir de duas dimensões principais: *i*) o controle e responsabilidade gerencial; e *ii*) as práticas de transparência e informação relativa à gestão. Elas ajudam na compreensão e aprofundamento sobre o uso dos

princípios da GC nas empresas públicas. Quanto à primeira dimensão buscou-se a *accountability* que implica a prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. No que concerne à segunda dimensão a intensão foi abordar a transparência e *disclosure* que estão associadas à transparência e divulgação das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos (FONTES FILHO e PICOLIN, 2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa visto que o problema que foi levantado orientou-se por uma investigação de cunho interpretativo (GIL, 2008). Foi realizado um estudo exploratório por tornar o problema mais familiar e explícito e descritivo dado que a preocupação central foi descrever as interfaces e ilustrar as diferentes manifestações do objeto em investigação (RAUPP e BEUREN, 2012). Para tanto, tomou-se em consideração, as dinâmicas que conformam as práticas de auditoria que tem-se constituído no âmbito da empresa, bem como observar se modelo de gestão adotado favorece a aplicação dos princípios de governança corporativa como forma de minimizar os conflitos de interesses entre a propriedade e a gestão, promovendo assim a transparência na administração e a prestação de contas.

A pesquisa apoiou-se em um delineamento que privilegiou o uso do método de estudo de caso (YIN, 2005), tendo sido pesquisada uma empresa pública nacional que opera na Província de Gaza, a Regadio do Baixo Limpopo- RBL, EP. A empresa possui projetos implantados a partir 2011 cujo enfoque principal é um sistema de irrigação estatal de grandes dimensões e exploração do potencial agrícola em uma área de setenta mil hectares na região em que está instalada. As suas ações incidem principalmente na produção, apoio aos agricultores, disponibilização de insumos e equipamentos, transferência de tecnologia e exploração das cadeias das principais culturas produzidas. Além disso, foram utilizadas no estudo fontes de dados primários e secundários.

A sua aplicação compreendeu duas perspectivas analíticas, sendo que a primeira se circunscreveu à entrevista semiestruturada realizada com membros do conselho de administração, gestores intermédios e órgãos de assessoria da empresa RBL, EP. Esse grupo de respondentes caracteriza-se como sendo de uma amostra intencional. A sua escolha fundamentou-se no fato deles serem os respondentes adequados ao objetivo do estudo e o critério de inclusão foi o elevado domínio, conhecimento ou experiência que eles possuem em relação ao assunto objeto de investigação.

Em outras palavras, eles foram selecionados por se constituírem como os atores relevantes para o fornecimento de informação considerada importante para a pesquisa. Portanto, a entrevista aplicada aos profissionais selecionados focalizou aspetos sobre o controle e responsabilidade gerencial implicados ao contexto de funcionamento da empresa assim como os relacionados com as práticas de transparência e informação que têm sido empreendidas na gestão.

A segunda perspectiva de construção do estudo teve como recurso a recolha de informações em material de natureza documental, que conforme explicam Ludke e André (1986) a pesquisa de documentos apresenta-se como uma técnica de recolha de dados poderosa para a exploração de um problema ou fenômeno, e mostrou-se por isso valiosa, pois permitiu desvelar aspectos novos sobre a temática em estudo, além do fato de ter funcionado como

complementar às informações obtidas pelas outras técnicas anteriormente descritas. Outra vantagem de seu uso foi que os documentos avaliados permitiram acessar dados que cuja obtenção se mostrou impraticável por outras fontes.

O levantamento feito incidiu sobre a leitura, reflexão e crítica de relatórios periódicos de auditoria à empresa consideradas importantes para a compreensão e aprofundamento do problema investigado, assim como do estatuto orgânico da RBL,EP e a lei das empresas públicas e respectivo regulamento em Moçambique. O estudo realizado possui um recorte longitudinal delimitado ao período de 2012 a 2015.

Para a operacionalização da análise empreendida utilizou-se o método de análise de conteúdo tanto para os textos quanto para os documentos pesquisados. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo é aplicável a essas tipo de fontes de dados mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das informações que são obtidas, possibilitando a interpretação e a inferência de conhecimentos relativos às condições e sentido das mesmas.

Mozzato e Grzybovski (2011) argumentam que ela consiste numa técnica que se ocupa no exame de dados recolhidos em uma investigação específica podendo representar análise de falas ou de textos que informam os assuntos ou aspectos que estão diretamente relacionados com o problema que é investigado. Assim, ela se destinou a encontrar significados dentro do conjunto de informações selecionadas e que ajudam o pesquisador na descrição dos dados qualitativos que foram obtidos. Em suma, a opção pelos caminhos investigativos anteriormente mencionados, justifica-se pelo fato de se terem mostrado adequados ao objetivo proposto, visto que possibilitaram a recolha de informações relevantes que ajudaram na resposta ao problema de estudo identificado. Os resultados do estudo são apresentados na seção que se segue.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O Controle e Responsabilidade Gerencial

O controle e responsabilidade gerencial representam um componente crucial da gestão empresarial estando relacionados com a *accountability* (prestação de contas). Portanto, são fundamentais para assegurar que as atividades das organizações privadas e públicas se realizem de forma desejada e adequada por todos os intervenientes nas ações desenvolvidas, de modo a contribuir para a consecução dos objetivos. Nesse sentido, o controle e responsabilidade da gestão pública passam a estar intimamente ligados à obrigação dos agentes públicos de prestarem contas sobre as suas ações, podendo ser aos organismos de controle no interior da estrutura da própria organização ou mesmo de outras instituições que exercem o poder de fiscalização.

No estudo contactou-se que ao nível da gestão na empresa RBL,EP a dimensão sobre o controle e responsabilidade gerencial envolve a utilização de instrumentos de gestão que visam garantir que a organização conheça em que medida os planos e programas de ação estão ou não funcionando. Esse processo de controle e responsabilização é realizado, por um lado, através dos órgãos de gestão empresarial aplicáveis ao contexto das empresas públicas em Moçambique que possuem autoridade hierárquica para esse efeito. Por outro lado, pelos órgãos que exercem tradicionalmente o controle administrativo-financeiro sobre os planos e programas que são efetivados. Os resultados permitiram compreender como ocorre a dinâmica do processo de auditoria e prestação de contas na gestão da empresa.

O Quadro 2 a seguir apresenta a descrição sobre os resultados relacionados com o controle e responsabilidade e eles se articulam com o processo de *accountability* implicado na governança corporativa (GC).

Quadro 2: O processo de controle e responsabilização na RBL

Instrumentos de Gestão	Órgãos de Controle e Responsabilização	Processo de <i>Accountability</i>	Efeitos na Gestão
Orçamento anual	- Auditoria Externa	As demonstrações financeiras e o respetivo processo de contas da empresa são elaborados sem fiscalização dos órgãos de controlo e fiscalização da empresa (conselho fiscal e auditoria interna) nem seu parecer.	Distorções da informação financeira e patrimonial no relato financeiro e vulnerabilidade a risco fiscal. Desvios de aplicação de fundos. Presença de situações de conflito de agência. Indicação nos pareceres dos auditores com ressalvas sobre as demonstrações financeiras. Distorções quanto a posição financeira da empresa.
		A auditoria interna não é operacionalizada.	
O Contrato Programa	- Conselho Fiscal	O conselho de administração da RBL funciona com membros a menos do que o recomendado pelos estatutos da empresa.	
		Não constituição formal do conselho fiscal da empresa	
Planos de atividades financeiras anuais	- Auditoria Interna	Ausência do contrato programa, ausência de manual de procedimentos (situação que foi regularizada em 2015).	
		Não existe na empresa evidências de realização de inventário nem de verificações físicas e periódicas do património.	
Planos plurianuais	- Auditoria Interna	Falta de evidência da existência de imobilizados, nem do valor realização, nem do seu estado técnico.	

Fonte: Elaborado pelos Autores com base da análise de conteúdo das entrevistas e dos relatórios de auditorias independentes

Como pode ser observado o quadro anterior descreve o processo de gestão financeira e patrimonial da empresa RBL colocando em evidência a dinâmica que caracteriza a *accountability* ou a prestação de contas. À semelhança de outras empresas pública existentes em Moçambique a RBL,EP utiliza no âmbito de gestão financeira e patrimonial vários instrumentos previsionais como orçamentos anuais de exploração e de investimentos, planos de

atividades financeiras anuais e plurianuais, o contrato programa (um instrumento de gestão que define as orientações estratégicas da empresa e os objetivos globais de desenvolvimento dos investimentos e o bem social dos trabalhadores).

Percebe-se, quanto ao controle e responsabilização que os mecanismos internos de fiscalização e controle são confiados aos órgãos de fiscalização e controle interno nomeadamente o conselho fiscal e os serviços de auditoria interna. Por sua vez como mecanismos de controle externo existem os serviços de auditoria externa. A fiscalização e controle externo à empresa conta com a atuação dos serviços de auditores externos públicos designadamente o Tribunal Administrativo (TA), Ministério de Economia e Finanças (MEF) este último através da Inspeção Geral de Finanças (IGF), mas também foi possível constatar a realização de ações por parte de auditores independentes privados.

No entanto, foi possível constatar no estudo que no quadro do funcionamento da organização, a gestão financeira e patrimonial não se tem alicerçado nos serviços de auditoria interna e do conselho fiscal previstos nos estatutos da empresa. Importa referir que em termos estatutários na empresa as competências de fiscalização da gestão patrimonial, económica financeira foram atribuídas a esse conselho cabendo-lhe verificar se o património da empresa esta sendo corretamente avaliado, propor medidas de supressão de irregularidades e apresentar recomendações ao conselho de administração em todos aspetos que se julgar relevantes.

Essas disfunções na operatividade dos órgãos de controle e de fiscalização da empresa foram evidenciadas por vários respondentes do estudo (gestor financeiro e auditor interno), que mencionaram que a elaboração das demonstrações financeiras e o respetivo processo de contas da empresa tendem a ser elaborados sem fiscalização dos respetivos órgãos competentes levando o conselho de administração apreciar e aprovar as contas sem o merecido parecer do conselho fiscal da empresa.

Na gestão empresarial o manual de procedimentos de gestão e regulamento interno são tidos como instrumentos indispensáveis para orientação, controle e fiscalização das atividades dos diferentes segmentos da empresa. Eles contêm diretrizes sobre a operacionalização do funcionamento da empresa e são indispensáveis para controlo, deteção e correção dos desvios ou incumprimento do prescrito. Contudo, no estudo foi possível constatar que a empresa não tem disponíveis estes instrumentos para o seu uso.

Vale enfatizar como salientado pelos entrevistados (administradores) que desde a sua criação em 2010 a empresa RBL tem vindo a funcionar com défice de membros ao nível do conselho de administração e do conselho fiscal. A falta de nomeação dos membros e o conseqüente preenchimento dos respetivos lugares nesses órgãos tornam a governança corporativa da empresa menos credível e menos transparente. Além disso, essa configuração na estrutura de gestão revela a existência de práticas que contariam o estatuído pelo Decreto n° 5/2010, de 23 de Março e na legislação sobre as empresas públicas em vigor no país.

Foi possível constatar no que concerne ao controle e prestação de contas que são assegurados por meio de relatórios trimestrais e anuais de atividades, uso de relatórios e serviços de auditoria externa pública e privada que, compreende-se contribuem para minimizar a margem de risco de ocorrência erros ou distorções sobre as informações prestadas relativas a situação financeira e patrimonial da empresa. Sobre isso, os relatórios de auditoria independentes realizadas sobre as demonstrações financeiras da RBL,EP apresentaram de forma recorrente pareceres com ressalvas em todos exercícios económicos auditados, designadamente 20012 a 2015. As ressalvas dos pareceres resultaram, sobretudo da

discordância no que diz respeito ao valor dos ativos tangíveis da empresa apresentados no balanço com o valor que eles realmente representam.

Das auditorias efetuadas constatou-se a existência de vários ativos imobilizados tangíveis materialmente relevantes cujo valor não é fielmente mensurável ou seja não é de fácil mensuração com fiabilidade por estarem, por um lado, obsoletos e/ou totalmente amortizados, sem atualização nem reintegração dos respectivos valores. Por outro lado, por não possuírem documentos que conferem a titularidade à empresa. Outros ativos ainda aparecem em nomes de terceiros, conforme evidenciam os relatórios das auditorias relacionados na análise efetuada.

Assim sendo, entende-se que essas as omissões reportadas podem afetar negativamente a qualidade das demonstrações financeiras, particularmente a sua representação fidedigna e deturpar a posição financeira da empresa, fato que pode interferir significativamente nas decisões dos *stakeholders* e propiciar a ocorrência de falta de transparência na gestão. a presença de ativos sem atualização de valores viola as Normas de Contabilidade e de Relato Financeiro aprovadas pelo Decreto n° 70/2009, de 22 de Dezembro que impõe a necessidade de reconhecimento e atualização anual dos ativos das organizações empresariais nacionais.

Enfim, o estabelecimento da função de controle interno deve ser efetivo no sentido de garantir uma revisão sistemática, a avaliação e a adequação dos relatórios sobre os processos gerenciais, financeiros e operacionais cada vez mais consistentes e contribuir para o fortalecimento das práticas de GC que promovem a responsabilização ao nível da gestão da empresa RBL,EP. O processo de controle interno não deve se esgotar apenas na simples elaboração de relatórios. É importante que, por um lado, sejam incluídos nesses relatórios elementos de análise e de comparação que permitam uma demonstração clara sobre os níveis de cumprimento dos objetivos organizacionais e, por outro, sejam incorporadas medidas de desempenho que apresentem informações comparativas acerca dos resultados das ações e programas implementados num determinado ano específico com os alcançados nos anos anteriores.

Isso possibilitará uma representação que confronta os níveis de execução dos diferentes projetos em cada período de realização de atividades. Mas, também pode proporcionar, por exemplo, uma visualização mais completa acerca da execução prevista nos orçamentos programados e os níveis de desempenho alcançados na implementação dos planos da empresa em cada ano, permitindo elevar a *accountability* perante os *stakeholders* interessados bem como a sociedade.

4.2 As Práticas de Transparência e Informação na Gestão

Através das práticas de transparência busca-se disponibilizar elementos e informações sobre as ações da administração desenvolvidas pelos agentes na gestão das corporações incluindo nas instituições do Estado, mas também para a divulgação das informações referentes à gestão dos recursos existentes devendo ser disponibilizadas com certa regularidade para os diversos *stakeholders* e para outras instituições públicas interessadas (BARRETT, 2001).

É de realçar que existe uma grande relação entre a transparência e *disclosure* ou disponibilização de informação, no sentido de que algum nível acesso e divulgação é necessário, a fim de assegurar a transparência da gestão das empresas públicas e dessa forma maximizar o ideal da governança corporativa (GC). Assim, a divulgação de informações sobre os resultados das ações empresariais que são desenvolvidas é uma condição necessária, ainda

que não suficiente para assegurar que a atuação das instituições públicas seja efetivamente transparente

No estudo constatou-se que ao nível da gestão na empresa RBL,EP a dimensão sobre transparência e *disclosure* na gestão envolve a utilização de ferramentas de divulgação que visam garantir que as ações da estatal sejam veiculadas e acessadas. Os resultados ressaltam que ao nível da empresa são ainda pouco exploradas as diversas ferramentas existentes para a disseminação eficaz de informações. Muitas dessas ferramentas possuem quando adotadas possuem custos reduzidos de sua manutenção, haja visto que se baseiam no uso de dispositivos eletrônicos.

O Quadro 3 que se segue apresenta o conjunto de ferramentas de partilha de informação privilegiadas na gestão da RBL,EP.

Quadro 3: Ferramentas de transparência e *disclosure* na gestão

Ferramenta de Divulgação e partilha de informação		Disclosure e Divulgação da Informação	Efeitos para a Transparência da Gestão
Meios Disponíveis	Utilizadas na Empresa		
<ul style="list-style-type: none"> - Jornais Impressos - Revistas eletrônicas - Sites de internet - Relatórios de desempenho anuais - Reuniões periódicas anuais com trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios e balanços (semestrais e anuais). - Reuniões periódicas anuais com trabalhadores. 	<p>Não existe cultura de divulgação de informações econômicas e financeiras da empresa em páginas na internet ou jornais nacionais impressos ou digitais.</p> <p>Não são produzidos relatórios sobre o controlo interno ou relatórios sobre a vida da empresa para divulgação ao público.</p> <p>Não existe uma plataforma de divulgação e acessibilidade das informações econômicas e financeiras com maior abrangência ao serviço de terceiros ou dos principais <i>stakeholders</i> público em geral.</p>	<p>Gestão empresarial não transparente.</p> <p>Elevada assimetria informacional entre os <i>stakeholders</i> e agentes (gestores).</p> <p>Conflitos de interesses entre administração e o Estado.</p> <p>Violação dos deveres especiais de informação e controlo de gestão.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos documentos e entrevistas do estudo..

Conforme pode ser observado no quadro acima, é evidente a existência e uso de algumas ferramentas que buscam a promoção da transparência na gestão da empresa RBL,EP. Contudo, como foi anteriormente assinalado torna-se importante aprofundar e alargar os meios de divulgação predominantes para além dos relatórios e balanços periódicos das suas ações de gestão. Por exemplo, é importante a adoção de mecanismos que exploram a utilização das tecnologias de informação para promover a transparência. Relativamente a esse último aspeto, os diferentes respondentes da pesquisa evidenciaram que não obstante estar sujeita à obediência ao princípio da publicidade na gestão da empresa não existem práticas de divulgação de

informação através de meios eletrônicos tanto para o acesso dos diretamente interessados quanto do público, isto é, a RBL,EP não possui ainda uma página na internet que permita aos interessados seguir as ações realizadas, o que constringe de certa forma o acesso à informação.

Importa lembrar que o uso ampliado do conjunto de ferramentas disponíveis de divulgação de informação relativa às ações e desempenho da gestão há muito que foi reconhecido pelo governo moçambicano como fundamental para a melhoria da qualidade no setor público nacional. Entende-se que eles podem ajudar a promover a transparência na gestão perante os *stakeholders* e a sociedade, uma vez que, a governança eletrônica pode favorecer um conjunto de situações tais como, a contínua otimização da prestação da empresa oferecendo não só de produtos, mas também de serviços, a participação dos clientes ou usuários com recurso à internet e novos media. (CIRES, 2006, p. 40).

Nessa perspetiva, como argumentam Andrade e Rosseti (2014) a utilização das tecnologias de informação para ampliar a *disclosure* na governança da empresa pode proporcionar um meio para disponibilização de forma permanente e mais acessível à informação relevante sobre a gestão aos interessados acionistas, proprietários, investidores, Estado e ao mercado em geral, e permitiria a facilitação na troca rápida e simplificada de informação à distância, o aperfeiçoamento e a multiplicação das formas de comunicação. Ao nível da GC a informação se estabelece como desafio em si mesmo. Aliada ao uso das ferramentas de governança eletrônica nas empresas públicas pode promover a *accountability* e a transparência e contribuir para a criação de vantagens no desenvolvimento do negócio e permitir a criação de imagens positivas.

Finalmente, de acordo com os resultados da pesquisa, as práticas que envolvem a concretização do princípio de *disclosure* implicam a adoção pela empresa RBL,EP de uma cultura que presa a partilha de informações sobre tudo no processo de gestão, o que significa que a administração deve difundir a situação econômica e financeira da organização, além daquela que se lhe é legalmente imposta (IBGC, 2015).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com a finalidade de compreender qual tem sido a contribuição da auditoria na consolidação da governança corporativa (GC) nas empresas públicas moçambicanas. Sobre esse propósito algumas conclusões emergem da revisão efetuada.

Por um lado, destacou-se que independentemente da natureza pública ou privada das empresas a auditoria funciona como um instrumento de proteção dos investidores e fornecedor fornecendo pareceres sobre a situação patrimonial atualizada e razoável das empresas, além de avaliar a gestão de riscos e controles internos associados à preparação e à divulgação das demonstrações financeiras. Por esse fato ela se constitui em um meio de controle, transparência, e de prestação de contas, indispensável nos modelos atuais de gestão e de certificação das informações produzidas pelas administrações sobre a vida das empresas, portanto, fiável para credibilização das informações internas e externas sobre a situação patrimonial da empresa entre investidores, credores ou proprietários da empresa e os gestores e público em geral e poder se constituir num diferencial que acrescenta valor às empresas.

Por outro lado, o entendimento principal que foi seguido é de que ela é um modelo por meio do qual se exerce e se monitora o controlo nas corporações. E constitui uma moderna

forma de gestão empresarial cuja característica é tornar a empresa mais transparente em suas informações contábilística e sobre resultados alcançados.

Os resultados das análises efetuadas no estudo relativamente ao contexto em que são implementados esses princípios de gestão empresarial mostraram que existe uma preocupação da empresa RBL, EP. em promover de certo modo o seu uso na forma como a organização é administrada. Mas, muitos dos mecanismos ou ferramentas de gestão que configuram os novos padrões e práticas de governança corporativa ainda não foram devidamente assimilados, prevalecendo vários constrangimentos e deficiências que repercutem tanto na estrutura de auditoria e controle que têm sido adotados e quanto nos processos de publicização das ações desenvolvidas.

O estudo evidenciou que a empresa opera em um contexto cujas práticas de gestão adoção podem comprometer a credibilidade das informações financeiras se se considerar que alguns dos órgãos formalmente instituídos que visam assegurar o controle e fiscalização carecem ainda de operacionalização. Quanto à auditoria externa os resultados mostraram que ela tem sido fundamental para a evidenciação de distorções na informação financeira produzida e apresentada pela administração.

Sobre essas constatações, entende-se, que em rigor, existe uma fragilidade expressiva na aplicação da auditoria. Esse problema decorre da impossibilidade dela se impor na empresa de modo a contribuir efetivamente para a consolidação da governança, expondo-a à múltiplos riscos. Tudo visto, essa situação pode comprometer a qualidade e integridade das ações de gestão empreendidas e reduzir o estabelecimento de uma relação de confiança entre o acionista (Estado) e seus gestores (administradores).

No que se refere ao controle e responsabilidade gerencial observou-se que são efetuados sobre os resultados das ações da administração. Nesse contexto, o estudo assinalou a *accountability* como um grande avanço nas formas de controle interno e externo, pois, tem possibilitado, por exemplo, aos órgãos externos em funcionamento exercer uma espécie de monitoramento direto sobre os agentes executores das decisões tomadas, bem como permitem o exercício de algum controle sobre os recursos e o cumprimento dos planos e as realizações da empresa.

Enfim, quanto à questão da transparência o estudo mostrou que a despeito da existência de práticas de divulgação de informações sobre a gestão visando garantir a promoção da transparência na gestão, as diferentes ferramentas de divulgação dessas informações não têm sido exploradas de forma abrangente para garantirem a elevação da transparência. A abertura para a disponibilização das informações não é efetiva, uma vez que foi constatado a existência de limitações no acesso à informação bem como, no conteúdo desses dos relatórios existentes, o que os torna pouco confiáveis. O estudo apontou ainda a existência de um paradoxo entre a prestação de informação e a acessibilidade aos vários instrumentos de gestão como planos, demonstrações financeiras e os relatórios das auditorias.

Essa contradição deriva da fraca qualidade das informações contidas nesses documentos, isto é, nem sempre apresentam dados que espelham a situação real sobre os procedimentos e contornos da execução orçamentária, nem articulam os planos e os resultados apresentados de forma conveniente e detalhada. Na esteira das insuficiências do sistema de transparência na gestão exercida, o estudo apontou que a inexistência de plataformas de governança eletrônica comprometem os esforços do aumento dos níveis de transparência na sua gestão.

Pesquisas futuras sobre o contexto das empresas publicas em Moçambique deverão ocupar-se da avaliação relativa as relações da auditoria e sua implicações nos demais princípios da GC nas empresas a integridade ou equidade (*fairness ou equity*), conformidade legal (*compliance*) observando mecanismos modernos de melhoria da gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. **Governança corporativa: fundamentos desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 4ª ed., 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRETT, P. Corporate Governance in the public sector context. Australian National Audit Office, Canberra, apr. 2001. Disponível em: <http://www.anao.gov.au>

CIRESP. **Estratégia Global de Reforma do Sector Público: 2006-2011.** Maputo, 2001.

COSTA, Carlos. **Auditoria financeira: Teoria e prática.** Lisboa: Editora Reis dos Livros, 8ª ed. 2007.

BENEDICTO, S; JÚNIOR, E; PEREIRA, J. ANDRADE, G. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos Seus conceitos na administração pública **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 5ª ed. 2009.

FONTES FILHO, J. PICOLIN, L. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, v. 42, n. 6, p. 1163-88, nov./dez. 2008.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil.** São Paulo: Atlas, 4ª ed., 2009.

GIL, A. **Como elaborar projectos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 4ª ed. 2008.

GOMES, E.; ARAÚJO, A.; BARBOZA, R. Auditoria: alguns aspectos a respeito de sua origem. **Revista Científica Electrónica de Ciências Contábeis**, maio, 2009.

IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>

INSTITUTO DE DIRETORES DE MOÇAMBIQUE. Código de Governação Corporativa de Moçambique, 2011. Disponível em: <http://iodmz.com/>

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976..

LODI, J. B. **Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Sao Paulo. EPU, 1986.

MARTINS, S.; SILVA, T.; BARROS, R.; SILVA, A.; TINOCO, J. (s/d). Governança corporativa: teoria e prática. **Revista electrónica, Universidade Católica de Santos**, disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>

MORAIS, G.; MARTINS, I. **Auditoria Interna**, Lisboa, Áreas Editora 3ª edição, 2007.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, 731-747, 2011.

OECD. **OECD Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises**, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável as Ciências Sociais**. São Paulo 3. ed.: Atlas, 2012.

SILVA, A.; VITORINO, A.; ALVES, C., CUNHA, J.; MONTEIRO, M. Livro branco sobre corporate governance em Portugal. Instituto Português de Corporate Governance, 2006, Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf

SILVEIRA, A. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. Tese de Doutorado em Administração, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SLOMSKI, V.; MELLO, G.; TAVARES-FILHO, F.; MACÊDO, F. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre. 3. ed.: Bookman, 2005.

WANE, M. O papel da corporate governance no desempenho das empresas do estado em Moçambique. Tese de doutoramento, ISCTE-IUL Business School Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2013.