

**ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA NO
SECTOR BANCÁRIO MOÇAMBICANO: OS CASOS DOS 3 MAIORES BANCOS**

Elisa Vicente Mucheca

Dissertação de Mestrado

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Mestrado em Gestão Empresarial

**ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA NO
SECTOR BANCÁRIO MOÇAMBICANO: OS CASOS DOS 3 MAIORES BANCOS**

Elisa Vicente Mucheca

Dissertação de mestrado submetida em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, sob supervisão do Mestre Jeremias Cardoso da Costa.

Maputo, 12 de Agosto de 2014

DECLARAÇÃO DE HONRA

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 educacional.

Elisa Vicente Mucheca

Maputo, 12 de Agosto de 2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este trabalho foi aprovado com 16 valores, no dia 12 de Agosto de 2014 por nós, membros do júri, examinadores nomeados pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente de júri)

(Arguente)

(Supervisor)

DEDICATÓRIA

Ao

Néo, Yann e Ashley, que são a motivação e o sentido de tudo na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Várias pessoas foram importantes para a concretização deste processo. Em primeiro lugar, agradeço ao meu supervisor, Mestre Jeremias Cardoso Da Costa, pelo apoio e compreensão pelos atrasos e por acreditar na possibilidade deste trabalho vir a ser concluído.

Meu eterno obrigado vai para toda a família, em especial ao meu marido, Américo Boca, pelo amor e compreensão nas minhas ausências devido ao trabalho (não só neste!) e por jamais reclamar de ter que ficar e cuidar sozinho do Néó, Yann e Ashley. Os três, no fim, são a razão de tudo.

Agradecimento ao Elias Mataruca, Carlos Jeque, Amélia Honuana, e Vasco Ouana pelo material e fundamentais contribuições que ajudaram de forma decisiva para a realização e conclusão deste trabalho.

Minha gratidão aos meus colegas de trabalho, Rossana Carimo, Isidora Nhauche, Augusto Cossa e Eusébio Tchete, pelas importantes contribuições, desde a troca de experiência à confiança no projecto, o que contribuiu para a sua realização.

Agradecimento muito especial à Luisa Zandamela, minha grande companheira de batalha em todas as trincheiras.

Agradeço também, aos profissionais dos três bancos pesquisados e do Banco de Moçambique que gentilmente atenderam ao meu pedido respondendo aos questionários de pesquisa, fornecendo material e pelas valiosas contribuições, ensinamentos e apoio.

Aos docentes e funcionários da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, os do curso de Mestrado em Gestão Empresarial, 3ª Edição, em particular, o meu muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

ATM's	<i>Automatic Teller Machines</i>
AUDIBRA	Instituto de Auditores Internos do Brasil
BM	Banco de Moçambique
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CA	Conselho de Administração
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
GBM	Governador do Banco de Moçambique
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IC's	Instituições de Crédito
IODMZ	Instituto de Directores de Moçambique
IIA	Instituto dos Auditores Internos
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
PO'S	<i>Point of Sale</i>
SCI	Sistema de Controlo Interno
SF	Sociedades Financeiras
SOX	<i>Lei Sarbanes Oxley</i>
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Governação Corporativa nas Empresas	9
Figura 2 - Finalidade da Governação Corporativa.....	11
Figura 3 - Intervenientes da Governação Corporativa	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura Orgânica do BA	41
Tabela 2 – Estrutura Orgânica - BB.....	47
Tabela 3 – Estrutura Orgânica do BC	51
Tabela 4 - Resumo da Estrutura Orgânica dos Bancos Pesquisados.....	58
Tabela 5 - Modelo de Governação Corporativa nos Bancos Pesquisados	59
Tabela 6 - Princípios Básicos de Governação Corporativa.....	61
Tabela 7 - Presença de Comitês de Conselho nos Bancos	63
Tabela 8 - Atribuições do Comité de Auditoria nos Bancos Pesquisados	64
Tabela 9 - Quadro Comparativo do Sistema de Controlo Interno	65
Tabela 10 - Presença de Auditoria nos Bancos Pesquisados	67

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Critério de Selecção de amostra dos bancos

Anexo 2: Matriz das respostas dos bancos ao questionário

Anexo 3: Verificação dos Objectivos da Pesquisa

RESUMO

A presente pesquisa tem como principal objectivo identificar os modelos de Governação Corporativa adoptados pelos bancos comerciais de Moçambique. O estudo cingiu-se, numa primeira fase, na revisão bibliográfica sobre a evolução, conceitos, princípios, modelos e práticas de Governação Corporativa adoptadas a nível internacional. Fez-se também abordagem sobre o sistema de controlo interno, alguns mecanismos de Governação Corporativa, tais como, o conselho de administração, comité de auditoria, auditoria interna e externa e por fim as práticas de Governação Corporativa moçambicano e no sector bancário do país.

Foi aplicada uma análise exploratória como método de pesquisa, envolvendo os três bancos comerciais considerados maiores do país em termos de volume de negócio, activo líquido e resultado líquido.

De forma a obter informações referentes a modelos de Governação Corporativa bem como informações relacionadas com o Sistema de Controlo Interno, foi preparado e enviado um questionário a alguns gestores dos bancos em estudo e ao Banco de Moçambique como entidade monetária e de supervisão das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras do país. Também foram utilizadas fontes documentais e virtuais para avaliar o problema.

A principal conclusão do trabalho é de que bancos adoptam o modelo *Anglo - Saxónico* monista onde o conselho de administração é caracterizado pela presença de 2 tipos de administradores, presença de comités de conselho e ampla divulgação de informação.

Em torno deste resultado foi recomendada a revisão e actualização pelos órgãos competentes do Aviso 11/GGBM/99 que estabelece normas de controlo interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras em Moçambique.

Palavras-chave: Modelos de Governação Corporativa e Controlo Interno.

ABSTRACT

This paper aims to identify corporate governance models adopted by commercial banks in Mozambique. Firstly, it reviews the literature on Corporate Governance evolution, concept, models and practices at international level. It then makes an approach to internal control systems, some corporate governance arrangements such as Board of Directors, audit committees, internal and external auditing. The paper goes ahead to identifying the corporate governance practices both at country and banking sector levels.

An explanatory analysis was applied as the research method covering three major commercial in terms of business volume, net profit and liquid assets.

In order to gather information pertaining Corporate Governance models as well as on internal control systems, a questionnaire was sent to some commercial banks' senior managers and to Banco de Moçambique as the monetary and supervisory authority of the credit institutions and financial societies in the country. Virtual and documental source were reviewed to assess the problem.

The paper's main finding is that commercial banks in Mozambique adopt the Anglo-Saxon model in which the Board of Directors is comprised of two types of directors, board committees and an array of information disclosure.

Based on the main finding it was recommended a review and update by the competent authorities of the Aviso 11/GGBM/99 that prescribes internal control rules to be observed by credit institutions and financial societies in Mozambique.

Key words: Corporate Governance Models and Internal controls.

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA	iii
FOLHA DE APROVAÇÃO	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
<i>LISTA DE ABREVIATURAS</i>	2
LISTA DE FIGURAS	3
LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE ANEXOS	4
RESUMO	5
<i>ABSTRACT</i>	6
Índice.....	7
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problema de Pesquisa.....	2
1.3. Objectivos da Pesquisa	2
1.3.1. Objectivo Geral	2
1.3.2. Objectivos Específicos.....	3
1.4. Justificativa.....	3
1.5. Enquadramento temporal e espacial do tema	4
1.6. Estrutura do trabalho.....	5
2. METODOLOGIA	6
2.1. Tipo de Pesquisa	6
2.2. Recolha de dados	7

3.	REVISÃO DA LITERATURA	8
3.1.	Governança Corporativa (GC)	8
3.1.1.	Evolução de Governança Corporativa.....	8
3.1.2.	Conceito de Governança Corporativa.....	8
3.1.3.	Princípios de Governança Corporativa	11
3.1.4.	Modelos de Governança Corporativa	13
3.1.4.1.	O Modelo Anglo – Saxónico.....	14
3.1.4.2.	O Modelo Nipo - Germânico ou Europa Continental e Japão	16
3.2.	Sistema de Controlo Interno (SCI).....	19
3.3.	Mecanismos de Governança Corporativa.....	20
3.3.1.	Conselho de Administração	20
3.3.1.1.	Comités de Conselho	24
3.3.1.1.1.	Comité de Auditoria.....	25
3.3.2.	Auditoria Externa	28
3.3.3.	Auditoria Interna.....	29
3.4.	Melhores Práticas de Governança Corporativa em Moçambique.....	31
3.5.	Práticas de Governança Corporativa nas Instituições Financeiras do País.....	34
3.6.	O Comité de Auditoria no Sistema Bancário Moçambicano.....	38
4.	RECOHA DE DADOS	40
4.1.	Banco A (BA).....	40
4.1.1.	Breve Historial do Banco.....	40
4.1.2.	Missão e Valores	40
4.1.3.	Estrutura Orgânica do Banco	40
4.1.4.	Modelo de Governança Corporativa no BA	41
4.1.5.	Princípios Básicos de Governança Corporativa no BA	42
4.1.5.1.	Divulgação de Informação e Transparência.....	42

4.1.5.2.	Responsabilidade dos Órgãos de Gestão.....	42
4.1.5.3.	Tratamento Equitativo dos Accionistas	42
4.1.5.4.	Direito dos Accionistas e Funções Fundamentais do Exercício do Direito	42
4.1.6.	Implantação de Comités de Conselho e Benefícios Gerados no Banco.....	43
4.1.7.	Comité de Auditoria e suas atribuições.....	43
4.1.8.	Sistema de Controlo Interno.....	43
4.1.9.	Auditoria Interna.....	44
4.1.10.	Auditoria Externa	45
4.2.	Banco B (BB).....	45
4.2.1.	Breve Historial do Banco.....	45
4.2.2.	Missão e Valores	46
4.2.3.	Estrutura Orgânica do Banco	46
4.2.4.	Modelo de Governação Corporativa.....	47
4.2.5.	Princípios Básicos de Governação Corporativa no BB	48
4.2.5.1.	Divulgação de Informação e Transparência.....	48
4.2.5.2.	Responsabilidade dos Órgãos de Gestão.....	48
4.2.5.3.	Direito dos Accionistas e Funções Fundamentais do Exercício do Direito	48
4.2.6.	Implantação de Comités de Conselho de Administração	49
4.2.7.	Sistema de Controlo Interno.....	49
4.2.8.	Auditoria Interna.....	49
4.2.9.	Auditoria Externa	50
4.3.	Banco C (BC).....	50
4.3.1.	Breve Historial do Banco.....	50
4.3.2.	Missão e Valores	51
4.3.3.	Estrutura Orgânica do Banco	51

4.3.4.	Modelo de Governação Corporativa.....	52
4.3.5.	Princípios Básicos de Governação Corporativa no BC	52
4.3.5.1.	Divulgação de Informação e Transparência.....	52
4.3.5.2.	Responsabilidade do Órgão de Gestão	53
4.3.5.3.	Direito dos Accionistas e Funções Fundamentais de Exercício dos Direitos	53
4.3.5.4.	Assegurar a Base Para o Enquadramento Eficaz de Governação Corporativa	53
4.3.8.	Sistema de Controlo Interno	54
4.3.9.	Auditoria Interna.....	55
4.3.10.	Auditoria Externa	55
5.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	57
5.1.	Estrutura Orgânica dos Bancos	57
5.2.	Modelo de Governação Corporativa nos Bancos	59
5.3.	Princípios Básicos de Governação Corporativa.....	60
5.4.	Implantação de Comités de Conselho nos Bancos	63
5.5.	Comité de Auditoria e Suas Atribuições nos Bancos Pesquisados.....	64
	Análise Comparativa do Controlo Interno nos 3 Bancos Com o Aviso 11/GGBM/99.....	65
5.6.	65
5.7.	Auditoria	67
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	69
6.1.	Conclusões	69
6.2.	Recomendações da Pesquisa	70
6.3.	Recomendação Para Futuras Pesquisas.....	71
6.3.	Limitações	71
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	b

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A Governação Corporativa é um modelo de gestão adoptado pelas organizações que buscam competir de forma diferenciada no mercado, valorizando a transparência como princípio norteador das relações estabelecidas nos diversos segmentos de negócios.

Um dos factores que tem contribuído para o desenvolvimento da Governação Corporativa tem sido a questão dos vários escândalos globais que se registaram ao longo dos anos, que levaram a perdas significativas para accionistas e criaram desconfiança no mercado. Assim foram criados por diversos organismos internacionais códigos de governo das sociedades e de boas práticas (Morais & Martins, 2007:25).

Nas empresas modernas, um dos objectivos principais da Governação Corporativa é garantir que os interesses dos gestores estejam alinhados aos interesses dos accionistas. A Governação Corporativa envolve a supervisão nas áreas em que os proprietários, gestores e membros do conselho de administração possam ter conflitos de interesse (Instituto Brasileiro de Governação Corporativa-IBGC, 2004).

A adesão às boas práticas de Governação em Moçambique tornou-se num elemento essencial para a competitividade da economia, promoção e/ou transparência dos mercados de capitais e atracção de investimentos. O Código de Governação Corporativa de Moçambique, aprovado pelo Instituto de Directores de Moçambique (IODMZ), indica que as reformas económicas encetadas pelo país nos últimos anos, e que resultaram numa maior estabilidade e crescimento acelerado da economia, têm realçado a necessidade de incorporação de princípios e práticas de Governação Corporativa (IODMZ, 2011).

Assim, o presente trabalho visa efectuar uma análise comparativa de modelos de Governação Corporativa nos 3 maiores bancos do mercado moçambicano, de acordo com o ranking dos maiores bancos do país apresentado pela revista da Empresa KPMG, na sua XV Edição 2013.

1.2. Problema de Pesquisa

Um conjunto de escândalos financeiros norte americanos trouxe para o domínio da opinião pública e nos meios académicos a falta de eficácia de alguns mecanismos de Governação Corporativa. A título de exemplo, o escândalo da *Enron*, uma empresa americana do sector de energia, que envolveu em 2001, bancos, directores, funcionários, accionistas e a *Worldcom* do sector de comunicações que veio mostrar a fragilidade do sistema financeiro face a administrações desonestas em conivência com empresas de auditoria (Silva, Vitorino, Alves, Cunha e Monteiro, 2006: 57).

Estes escândalos serviram de impulso para novas medidas de segurança adoptadas, tais como: norma de conduta para os gestores, implantação do comité de auditoria, considerado o mecanismo de Governação Corporativa fundamental não só nos Estados Unidos, mas também em grande parte do mundo.

Actualmente, o sistema bancário nacional tem assumido uma dimensão e complexidade que impõem enormes desafios no contexto de Governação Corporativa, tais como: a supervisão das funções que apoiam a transparência das informações contabilísticas das instituições, a supervisão na actuação dos auditores internos e externos, a garantia de que a direcção desenvolve o controlo interno confiável e a segurança na adesão às melhores práticas de Governação Corporativa.

Neste contexto, a presente pesquisa pretende investigar a partir do seguinte problema, e que será o foco central do estudo: *Que tipo de modelos de Governação Corporativa são adoptados pelos três maiores bancos comerciais de Moçambique?*

1.3. Objectivos da Pesquisa

1.3.1. Objectivo Geral

Este trabalho, que pretende colaborar para o aprofundamento do conhecimento sobre modelos de governação corporativa, tem como principal objectivo: *Identificar os modelos/estruturas de Governação Corporativa em uso nos três maiores bancos comerciais de Moçambique.*

1.3.2. Objectivos Específicos

Para a presente pesquisa apresentam-se os seguintes objectivos específicos:

- Avaliar a situação actual dos bancos comerciais no que concerne a implantação do sistema de controlo interno;
- Identificar os princípios básicos de Governação Corporativa adoptados pelos bancos comerciais em estudo;
- Analisar a relação entre os interesses de Governação Corporativa dos bancos e os interesses dos accionistas.

1.4. Justificativa

Com o crescimento assinalável, e diante das transformações que o sistema bancário vem passando para atender a demanda social, da necessidade de maior supervisão dos controlos internos, despertou interesse na necessidade de fazer uma abordagem sobre os modelos de Governação Corporativa adoptados no sector bancário moçambicano.

Atendendo que os bancos comerciais desempenham um papel central no funcionamento dos mercados, servindo como intermediários financeiros na captação de depósitos e posterior concessão de crédito, as normas de gestão e controlo de risco a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras são essenciais na implementação de boas práticas de Governação Corporativa.

O Aviso nº 11/GGBM/99, de 30 de Dezembro, indica que a existência de um sistema de controlo interno efectivo é um componente essencial da gestão das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, bem como a garantia de uma operacionalidade sã e prudente dessas mesmas instituições.

Deste modo, o carácter revelador deste estudo contribuirá de forma teórica para o desenvolvimento de conhecimentos sobre a necessidade dos bancos do país se concentrarem na implementação de normas de gestão práticas e flexíveis que permitam a prevenção de fraudes, desenvolvimento do sistema de controlo interno mais confiável e adesão às melhores práticas de Governação Corporativa.

O trabalho também vai contribuir no sentido de se efectuar uma reflexão para a actualização de normativos sobre o sistema de controlo interno e práticas de Governação Corporativa no sistema bancário moçambicano de acordo com o desenvolvimento da economia no geral e deste sector em particular.

1.5. Enquadramento Temporal e Espacial do Tema

A pesquisa foi realizada nos três maiores bancos comerciais (segundo a Pesquisa das maiores 100 empresas de 2013 realizada pela KPMG) do sistema financeiro nacional. A racionalidade desta escolha não se resume apenas ao peso que esses bancos têm no volume de transacções financeiras sob controlo destes bancos, mas também, a grandeza de capital físico e humano que supera de longe os outros bancos concorrentes no período em análise.

Por razões de confidencialidade os verdadeiros nomes serão omissos, passando os mesmos a serem designados por Banco A (BA), Banco B (BB) e Banco C (BC).

O principal propósito é verificar se os modelos adoptados estão de acordo com o preconizado no Aviso 11/GGBM/99, de 30 de Dezembro, e de acordo com as boas práticas de Governação Corporativa internacionalmente aceite.

O estudo considera o ano de 1999 como referência, dado que neste ano o Banco de Moçambique como Banco Regulador, promulgou o Aviso citado no parágrafo anterior, que estabelece normas de Controlo Interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito (IC) e Sociedades Financeiras (SF's) e 2012, tratando-se do ano após o lançamento do Código de Governação Corporativa em Moçambique, que potencia a adesão e adopção voluntária da Governação Corporativa, sem prejuízo de intervenções legislativas específicas em determinadas áreas, que se mostrem imperativas para os objectivos da boa governação e transparência empresarial do país.

1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é a introdução que contextualiza a Governança Corporativa, os princípios e modelos de governação, a implantação dos comités de conselho, da necessidade de realização de auditoria nas organizações e a relevância de adopção do sistema de controlo interno. Em seguida, apresenta-se o problema da pesquisa, os objectivos, a justificativa do trabalho e, por fim, o enquadramento temporal e espacial do tema. Segue-se no segundo capítulo, a metodologia onde são explicados os métodos e procedimentos usados para o desenvolvimento deste estudo. O terceiro capítulo debruça-se sobre a revisão da literatura, nela apresenta-se o corpo conceitual que sustenta o desenvolvimento da pesquisa, faz-se a revisão de várias obras científicas e documentos disponíveis, onde se discutem diversos conceitos, princípios, modelos e mecanismos de Governança Corporativa a nível internacional e no sector bancário moçambicano. O quarto capítulo analisa o ponto de situação em termos de Governança Corporativa com especial atenção para as estruturas, os princípios, modelos e sistema de controlo interno em cada banco em referência. No quinto capítulo é feita a apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Finalmente, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações do estudo.

2. METODOLOGIA

2.1. Tipo de Pesquisa

Para a concretização de um dos principais objectivos da presente pesquisa, o de contribuir para maior conhecimento de um conceito (neste caso a Governação Corporativa) através do estudo pormenorizado de uma realidade (os três maiores bancos comerciais de Moçambique) e pela natureza da análise a ser feita, em termos metodológicos recorreu-se a pesquisa qualitativa exploratória.

As fontes de informação para o estudo foram tanto de origem primária como secundárias. Relativamente ao primeiro tipo de fonte, a base foi a revisão bibliográfica e documental (documentos dos bancos em estudo, do Banco de Moçambique e os relatórios da empresa de auditoria externa KPMG). As fontes de dados secundários foram obtidas através de questionários semiaberto dirigidos aos gestores de cada uma das instituições financeiras em estudo, de modo a obter resposta dos tipos de modelos e sistemas de controlo interno adoptados. Estavam igualmente programadas entrevistas com alguns gestores e técnicos, mas não foi possível por questões de logística e de agenda dos visados. Adicionalmente, recorreu-se a informação disponibilizada nas páginas de internet dos três bancos.

Como critério de selecção da amostra optou-se pela técnica não probabilística por conveniência, onde foram escolhidos o Banco A (BA), Banco B (BB) e Banco C (BC) pelo facto de serem maiores bancos comerciais do mercado moçambicano em termos de volume de negócios, activo líquido total e resultados líquidos de acordo com KPMG (ranking dos maiores bancos do país) no período 2008 a 2012, vide anexo 1. Assim, destaca-se o BA como líder no sector bancário, com maior quota de mercado em termos de volume de negócios, liderando também em activos e resultados líquidos, seguido pelo BB e finalmente o BC, respectivamente, que apresentam níveis de crescimento assinaláveis e uma evolução crescente nos seus negócios. Numa primeira fase incluiu-se o Banco D para esta pesquisa, no entanto nos últimos anos do período seleccionado para a pesquisa, este Banco apresentou resultados líquidos negativos, o que motivou a sua retirada da amostra apesar de ser considerado também um dos maiores bancos comerciais do país.

2.2. Recolha de Dados

Como foi mencionado na secção anterior os questionários foram dirigidos aos gestores dos bancos em estudo, dado que a Governação Corporativa tem o seu enfoque a alta gestão das organizações e ao Banco Central, tratando-se do Banco Supervisor.

As questões que não foram respondidas nos questionários relacionados com o tema em pesquisa, foram recolhidas/respondidas pelo pesquisador através da informação que consta nos relatórios publicados nas páginas de *internet* dos bancos com o intuito de ampliar a análise da pesquisa.

A análise dos dados colhidos foi feita através da descrição qualitativa, com auxílio do pacote estatístico *Excel*, versão 2010 e os resultados foram apresentados através de tabelas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta, breve evolução do pensamento sobre governação corporativa, os principais conceitos do estudo, alguns modelos de Governação Corporativa e o resumo de estudos de alguns autores que se debruçaram sobre este tema.

3.1. Governação Corporativa (GC)

3.1.1. Evolução de Governação Corporativa

O termo Governação Corporativa, segundo Costa (2007:69), tem origem na expressão inglesa *Corporate Governace*, a qual tem vindo a ser traduzida como governo das empresas, governo das sociedades, governação corporativa, governação das empresas, de entre outros. Na primeira metade dos anos 90, num movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos da América, accionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da direcção executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Oliveira (2006:12) refere que a evolução da GC teve as suas origens num tripé firmado pelo Fundo de Investimento *LENS*, pelo Relatório *Cadbury* e pelos Princípios de Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e o filtro básico do processo corresponde à Lei *Sarbanes-Oxley (SOX)*.

De acordo com o IBGC a GC surgiu para superar o “Conflito de Agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (accionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre a propriedade, entretanto, nem sempre os interesses dos gestores estão alinhados com os do proprietário, resultando num conflito de agência ou conflito agente-principal (IBGC, 2004).

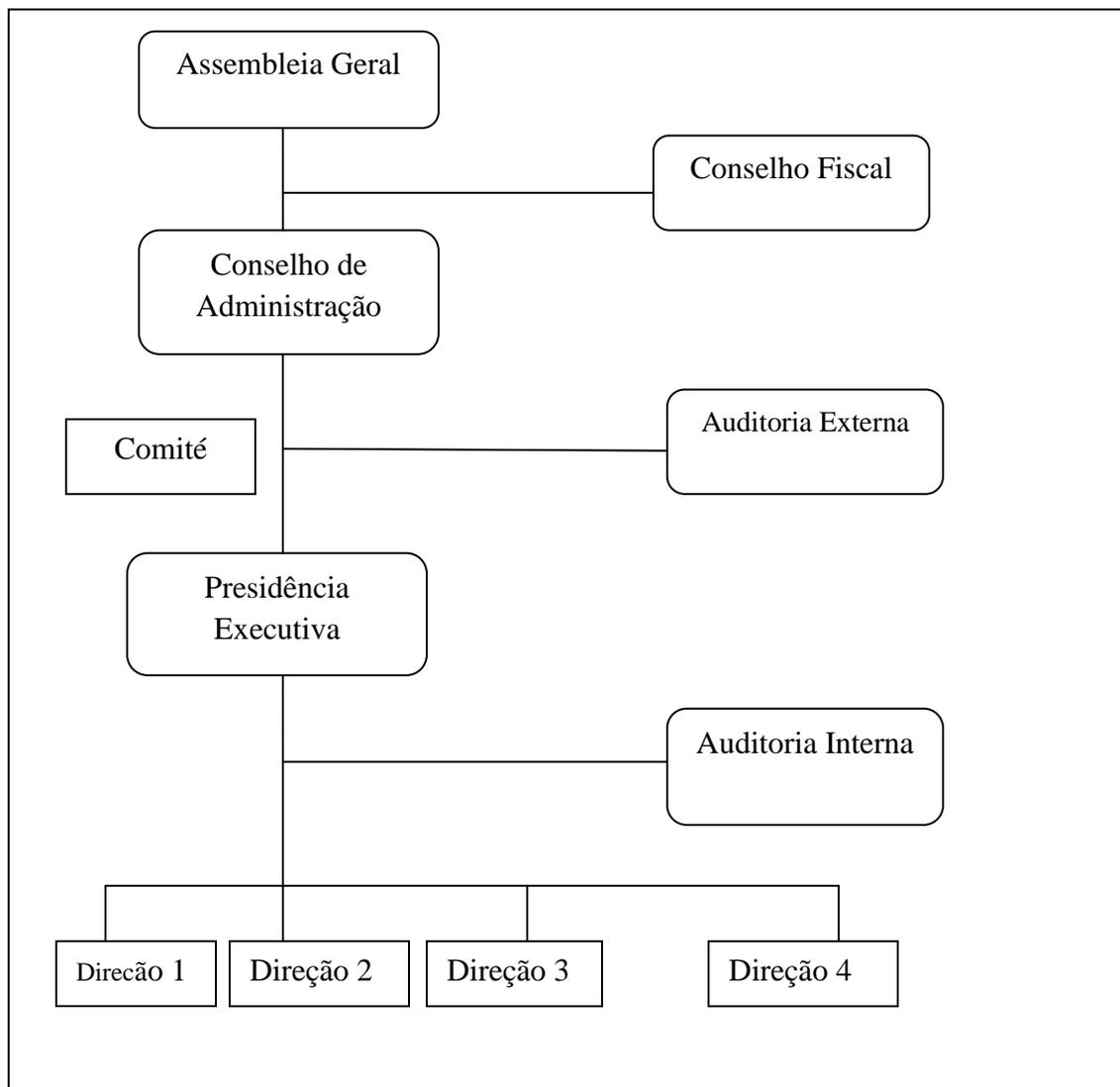
3.1.2. Conceito de Governação Corporativa

O IBGC descreve a GC como sendo um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre accionistas, conselho de administração, direcção independente e conselho fiscal. As boas práticas de GC tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (IBGC, 2004).

Silva, Victorino, Alves & Cunha (2006), definem a GC como um conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objectivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida, e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.

Para facilitar o entendimento destes conceitos, considere-se a estrutura orgânica (Figura 1) da alta administração de uma empresa, apresentada por Oliveira (2006:47).

Figura 1 - Estrutura de Governação Corporativa nas Empresas



Fonte: Oliveira (2006: 47)

De acordo com Pinheiro (2010:325), a responsabilidade de boa governação está cometida à gestão do topo, materializada na definição dos princípios de controlo, na gestão diária, na divulgação de normativos, para a primeira linha da empresa, que por sua vez tem a responsabilidade de transmitir aos restantes colaboradores. Mas não bastam os princípios, é fundamental o exemplo da prática diária, um controlo interno eficiente para exercer controlos preventivos e uma auditoria devidamente organizada e estruturada, para exercer o segundo nível do controlo, baseando o seu planeamento numa matriz de risco coerente e sustentada em análises bem elaboradas.

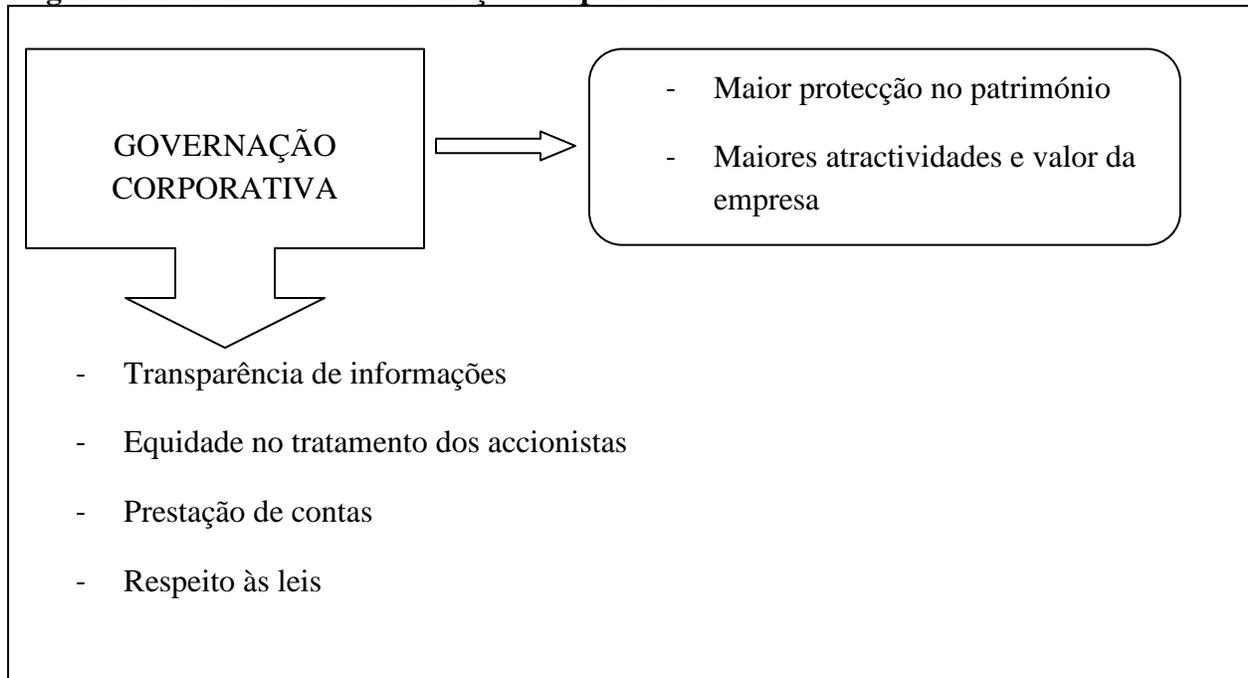
Na estrutura apresentada na Figura 1, a área de auditoria interna se subordina à presidência executiva, que não faz parte da primeira linha, esta subordinação pode perigar a sua independência na fiscalização e controlo interno da entidade e assim afectar as práticas de GC.

Para otimizar e proteger todas as partes interessadas no negócio de uma organização, a área de auditoria interna, tal como acontece com auditoria externa deve nascer da vontade clara da administração dessa organização e deve posicionar-se na estrutura ao mais alto nível, e assumir um papel preponderante de crítica às rotinas estabelecidas e métodos de trabalho, sempre com o objectivo de contribuir para a melhoria da performance e rentabilidade da empresa.

Os conceitos apresentados por IBGC (2004) e Oliveira (2006:16) através da fig. 1, consideram-se os mais abrangentes porque, além de ver a GC como um sistema apenas de funcionamento dentro da instituição, abordam questões de interesse no que tange ao relacionamento entre os accionistas e o conselho de administração, e directores, nomeados para aumentar valor à sociedade e maximizar o desempenho da organização, os *stakeholders* (clientes, fornecedores, credores, órgãos de Estado, comunidades locais, de entre outros) através de institucionalização de normas que alicercem as boas práticas.

A figura 2 ilustra os principais resultados que as empresas pretendem efectivar ao adoptar a GC, tais como a maior protecção de património, atractividade e valor da empresa, devidamente sustentada pela transparência de informações, equidade no tratamento dos accionistas, optimizada prestação de contas e respeito às leis, o que de certo modo, converge com o problema em estudo e os objectivos do presente trabalho.

Figura 2 - Finalidade da Governação Corporativa



Fonte: Oliveira (2006:21)

A partir dos conceitos de GC e do seu detalhe, pode-se estabelecer uma metodologia geral para o seu adequado desenvolvimento e implementação na organização (Oliveira, 2006: 47).

3.1.3. Princípios de Governação Corporativa

De acordo com IBGC (2009), os princípios de GC visam garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão e de relacionamento com as partes interessadas, com o propósito de manter a saúde das organizações e sua sustentabilidade. Constituem uma base comum que os países membros da OCDE consideram essencial para o desenvolvimento de práticas de boa GC, estes devem ser concisos, compreensíveis e acessíveis à comunidade internacional.

De acordo com OCDE, citado pelo Silva *et al* (2006:39), os princípios fundamentais de Governação Corporativa são:

(i) Assegurar a Base Para Um Enquadramento Eficaz da Governação Corporativa

O enquadramento da GC deve promover mercados transparentes e eficientes, estar em conformidade com o princípio primado do direito e articular claramente a divisão de responsabilidades entre diferentes autoridades de supervisão, autoridades reguladoras e autoridades dedicadas à aplicação das leis;

(ii) Direitos dos Accionistas e Funções Fundamentais de Exercício dos Direitos

O enquadramento de GC deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos accionistas que incluem o direito de: a) ter métodos seguros de registo de titularidade; b) transmitir ou transferir acções; c) obter informações relevantes sobre a sociedade de forma atempada e regular; d) participar e votar nas assembleias gerais de accionistas; e) eleger e destituir os membros do órgão de administração; e f) participar nos lucros da sociedade.

(iii) Tratamento Equitativo dos Accionistas

O enquadramento de GC deve assegurar o tratamento equitativo de todos os accionistas, incluindo accionistas minoritários e accionistas estrangeiros. Todos devem ter oportunidade de obter reparação efectiva por violação de seus direitos;

(iv) O Papel de Outros Sujeitos Com Interesses Relevantes na Governação Corporativa

O enquadramento de GC deve acautelar os direitos legalmente consagrados, ou estabelecidos através de acordos mútuos, de outros sujeitos com interesses relevantes na empresa e deve encorajar uma cooperação activa entre as sociedades e esses sujeitos na criação de riqueza, de emprego e na manutenção sustentada de empresas financeiramente saudáveis;

(v) Divulgação de Informação e Transparência

O enquadramento da GC deve assegurar a divulgação atempada e objectiva de todas as informações relevantes relativas à sociedade, nomeadamente no que respeita à situação financeira (em conformidade com rigorosas normas contabilísticas e com os requisitos de divulgação de informações financeiras e não financeiras), desempenho, participações sociais e governação da empresa;

(vi) As Responsabilidades do Órgão de Administração

O enquadramento da GC deve assegurar a gestão estratégica da empresa, um acompanhamento e fiscalização eficazes da gestão pelo órgão de administração e a responsabilização do órgão de administração perante a empresa e seus accionistas.

3.1.4. Modelos de Governação Corporativa

Nos últimos anos, a adopção das melhores práticas de GC tem-se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Na década dos anos 80, várias pesquisas foram efectuadas, nos Estados Unidos da América, Europa e Japão, com o objectivo de identificar e analisar os modelos ou sistemas de GC. No entanto, não há completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de GC nos mercados e pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios da transparência, independência e prestação de contas como meio para atrair investimentos aos negócios (IBGC, 2012).

Os mecanismos de tomada de decisão e de fiscalização variam de país para país, e dentro do cumprimento de um mesmo enquadramento legal e institucional podem variar de empresa para empresa. Para Esperança *et al* (2011:116), os modelos de GC adoptados pelos diversos países, reflectem as características económicas, históricas, legais e culturais de cada país e são influenciados pela estrutura do capital e pelo desempenho dos mercados financeiros.

Morais & Martins (2007:24) também são da mesma opinião, que não existe um modelo único de GC, este tem que se adaptar à cultura, tradições e enquadramento legal e institucional de cada país e de cada entidade, e que as práticas de governação vão, inevitavelmente, evoluindo em função das constantes e múltiplas mudanças registadas na envolvente.

Esperança *et al* (2011:116) referem que com o aumento do interesse e importância da GC, uma das questões que frequentemente se coloca, é saber qual dos modelos existentes é o melhor e como poderão ser comparados, a qualidade e a eficácia dos modelos quer dos países quer das empresas.

De um modo geral, segundo IBGC, pode-se identificar dois principais modelos/sistemas de GC no mundo; o Modelo Anglo-Saxónico (EUA e Reino Unido), também referenciado como sistema de controlo externo ou sistema de controlo pelo mercado, e o Modelo Nipo-Germânico ou Europa Continental Japão (Alemanha, Japão, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália, Suíça, Portugal e Cabo Verde), igualmente designado por sistema baseado nas relações ou sistema de controlo interno (IBGC, 2012).

3.1.4.1. O Modelo Anglo – Saxónico

O modelo Anglo-Saxónico é aquele em que o mercado orienta os processos e controla as tomadas de decisão, e a estrutura patrimonial é distribuída de forma pulverizada. O IBGC (2012) refere que nos EUA e no Reino Unido, onde estão as raízes da GC, os mercados de capitais atingiram grande pulverização do controlo accionário das empresas. Esta pulverização, segundo Andrade & Rossetti (2006) é decorrente do tipo de funcionamento corporativo, bem como de processos sucessórios dentro da organização.

De acordo com Silva *et al* (2006:21) um elemento fundamental do sistema Anglo-Saxónico é a convicção de que existe um mercado eficiente de controlo das empresas, o qual exerce um efeito disciplinador sobre os gestores profissionais. A ideia subjacente é a de que se as equipas de gestão forem incompetentes ou perseguirem interesses próprios em detrimento dos seus accionistas, as respectivas empresas não terão o seu valor maximizado, pelo que serão objecto de uma oferta pública de aquisição, na qual serão substituídas por outras mais competentes e empenhadas na criação de riqueza para os seus accionistas.

As remunerações variáveis são a principal componente da remuneração dos gestores, sendo a sua magnitude por norma ligada aos resultados ou à cotação da empresa. Visa-se, assim, o alinhamento de interesses entre os accionistas e os gestores (Silva *et al*, 2006:24).

Um outro pilar do sistema americano consiste na ampla divulgação de informação ao mercado de capitais e na auditoria externa dessa informação.

Um dos elementos basilares deste sistema reside na estrutura e no modo de funcionamento do Conselho de Administração. Este órgão é tipicamente integrado por dois tipos de administradores (silva *et al*, 2006: 24):

- a) **Administradores internos**, que são em regra executivos e frequentemente fizeram carreira na empresa;
- b) **Administradores externos**, que são não executivos e sem ligação com a estrutura interna da empresa. É suposto que estes sejam independentes dos internos e tenham como funções principais, tomar decisões estratégicas, aconselhar, fiscalizar e avaliar a actividade dos administradores executivos.

Ainda de acordo com Silva *et al* (2006: 24), a fiscalização, avaliação, fixação da remuneração e o despedimento dos administradores executivos compete aos comités criados no seio do conselho de administração, compostos por administradores externos supostamente independentes.

Entre os comités típicos dos conselhos de administração dos americanos, inclui-se com grande relevo, o Comité de Auditoria. Segundo IBGC (2005), a este comité compete a nomeação, contratação e despedimento do auditor externo e interno, acompanhamento permanente do seu trabalho relativamente ao controlo e gestão de risco, bem como garantir que os administradores prestem contas das medidas tomadas em prol de tais recomendações.

O seu objectivo é assegurar que a informação divulgada ao público seja adequadamente auditada e que, por isso, seja merecedora de confiança. Para tal é essencial que o comité seja independente da equipa de gestão, e que os administradores que o integram assumam na plenitude o papel de guardiões da fiabilidade da informação reportada.

Um outro comité que frequentemente existe nos países anglo-saxónicos é o chamado Comité de Fixação de Vencimentos, a quem compete fixar as remunerações dos administradores executivos, bem como proceder à formulação de um juízo de valor sobre o respectivo desempenho (Silva *et al*, 2006: 21).

Existe também o Comité de Nomeação, que entre as funções mais importantes, e que igualmente deve funcionar de modo independente dos administradores executivos, deve proceder à nomeação de novos administradores, fazendo a respectiva proposta à Assembleia Geral, quando está em causa a sucessão natural ou a substituição por má performance dos administradores executivos.

Neste modelo é importante reconhecer a crescente importância do mercado financeiro norte – americano, como fonte de recursos das empresas a nível mundial e a actuação de investidores institucionais, no sentido de pressionarem por determinadas normas de transparência nas demonstrações financeiras, bem como de estimularem a disseminação de sua cultura institucional em termos de práticas corporativas.

3.1.4.2. O Modelo Nipo - Germânico ou Europa Continental e Japão

De acordo com Esperança *et al* (2011:117), dada a maior diversidade de países incluídos neste modelo, surgem, assim, os modelos: Germânico (Holanda, Suíça, Áustria e países escandinavos), Latino (França, Itália, Espanha, Bélgica, Portugal, Brasil) e Japonês.

Silva *et al* (2006:23) afirmam que neste modelo a propriedade está longe de ser tão difusa quanto nos países Anglo-Saxónicos, sendo frequente a existência de accionistas particularmente parentes, com posições relevantes. Os principais accionistas controlam a gestão e tomam as principais decisões estratégicas da empresa.

Segundo Esperança *et al* (2011:17), o modelo germânico destaca-se dos restantes no que respeita à estrutura do órgão de administração. Neste modelo o órgão de administração assume uma estrutura bicéfala, com um conselho de administração totalmente independente da gestão e um conselho de gestão composto exclusivamente por executivos encarregues da gestão corrente da empresa.

Silva *et al* (2006:24) referem que o papel das remunerações variáveis no modelo Nipo-Germânico é bastante menos preponderante do que aquilo que acontece no modelo Anglo-Saxónico. Tradicionalmente a remuneração fixa representa a fatia muito significativa da remuneração total. Este factor reflecte a menor necessidade de alinhar os interesses entre gestores e os accionistas decorrentes da presença de accionistas no controlo.

Em relação à estrutura dos órgãos de administração, em muitos países da Europa Continental predomina o chamado modelo dualista, caracterizado pela existência de dois órgãos com responsabilidade pela administração da empresa. Este modelo visa criar uma estrutura intermédia entre a assembleia geral e os gestores executivos (direcção), a qual além de outras funções, deve desempenhar um papel de fiscalização e de controlo dos administradores executivos e, por consequência, dos accionistas a quem esses administradores se encontrem ligados (Silva *et al*, 2006:24).

Uma das consequências da dualidade de instâncias decisórias é a possibilidade de separação das figuras dos respectivos presidentes. Na estrutura dualista o presidente do conselho geral e o presidente da direcção são duas pessoas distintas, sendo o primeiro usualmente designado, em terminologia anglo-saxónica, *chairman* e o segundo *Chief Executive Office* (CEO).

No caso da estrutura monista, as figuras do presidente do conselho de administração e do presidente da comissão executiva podem coincidir ou não. A separação dos dois papéis é muito frequente na Europa Continental (IBGC, 2004).

Na Europa Continental é cada vez mais frequente a existência de comités com responsabilidades específicas, formados por inspiração do modelo Anglo-Saxónico. No entanto, está-se ainda longe da frequência computada, e já referida para os EUA e para o Reino Unido (IBGC, 2004).

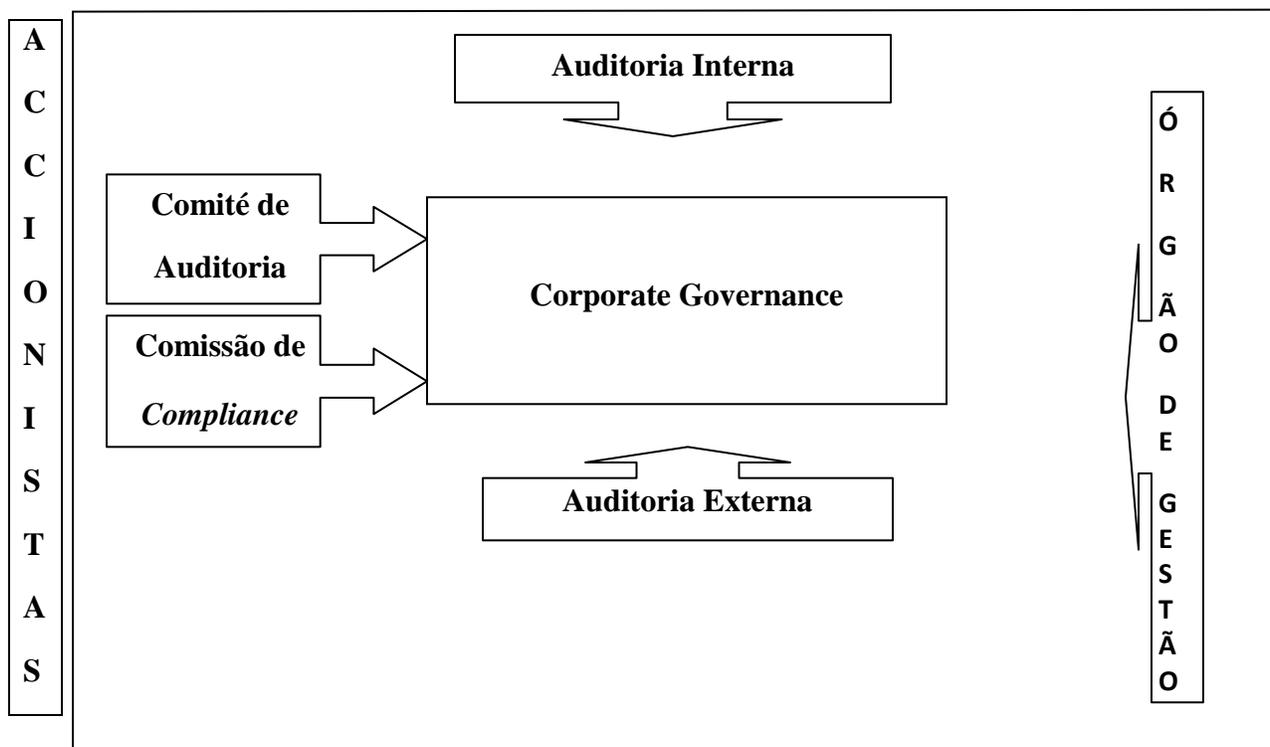
Salienta-se que no Modelo Continental a actuação das instituições financeiras tem muito relevo e emerge como elemento muito importante, pelo facto de não existir acentuada dispersão dos riscos de crédito, e porque os bancos são muitas vezes accionistas de muitas empresas não financeiras (Esperança *et al*, 2011:117).

La Porta *et al* (2000) citado por Esperança *et al* (2011:119), preferem comparar os sistemas com base no nível de protecção legal oferecida aos investidores, pois consideram insuficiente a comparação dos sistemas centrados nos bancos ou nos mercados. Os autores consideram que os EUA, o Reino Unido, a Alemanha e o Japão possuem bons sistemas de GC, embora a protecção legal aos investidores seja diferente.

Esperança *et al* (2011:120) afirmam que a apreciação que se tem feito sobre os melhores modelos de governação tem variado consoante os períodos em análise. Para os investidores, a comparação entre os modelos existentes e sobretudo sobre os critérios que devem ser utilizados para melhor julgarem o nível de GC e definirem as suas estratégias de investimento é de particular importância.

A Figura 3 apresenta um modelo de Governação Corporativa evidenciando os diferentes intervenientes na relação.

Figura 3 - Intervenientes da Governação Corporativa



Fonte: Morais & Martins (2007:25)

No modelo apresentado na Fig. 3 constata-se que os grandes intervenientes de GC dentro de uma organização são os órgãos de gestão, com um papel dominante, o comité de auditoria e a comissão *compliance* que garantem a transparência, independência e conformidade da informação reportada através das auditorias tanto interna como externa.

Esperança *et al* (2011:120) abordam que os diversos modelos fazem recomendações sobre uma grande variedade de aspectos, tais como a remuneração dos executivos, o papel dos auditores, dos diversos constituintes e a sua relação com a empresa e o papel dos accionistas dominantes. Mas pode-se facilmente constatar que o aspecto dominante é o Conselho de Administração e os assuntos com eles relacionados: Critério para a escolha dos membros do conselho, a separação da função *CEO* e presidente do conselho, o tamanho do conselho, a proporção de membros executivos e não executivos, a avaliação do conselho, entre outros.

3.2. Sistema de Controlo Interno (SCI)

Qualquer entidade, independentemente da sua dimensão, tem uma organização própria, dotada dos meios necessários para optimização da gestão. Enquanto nas pequenas entidades, é o proprietário que define as regras e orienta o seu negócio, tal não é possível quando a entidade cresce e a complexidade se instala, daí a necessidade de implantar um eficiente e eficaz sistema de controlo interno. Não existe nenhum sistema de controlo interno padronizado, no entanto deve assentar na relação custo-benefício (Morais & Martins:2007: 30).

O Controlo Interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda dos activos, verificar a adequação e confiabilidade de dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão (Morais & Martins: 2007: 28).

De acordo com Sã (2007: 106) a avaliação do controlo interno é pois, o processo auxiliar do qual mede-se a capacidade dos meios de auditoria utilizados para uma empresa ou instituição para proteger seu património e os objectivos deste. Protecção inclui, obviamente, todos meios de segurança, ou seja aqueles que oferecem cobertura às ocorrências anteriores, actuais e posteriores de um fenómeno patrimonial.

A responsabilidade pela implantação e manutenção do sistema de controlo interno cabe ao órgão de gestão enquanto a sua avaliação cabe ao auditor (Morais & Martins:2007:30).

Segundo Sã (2007:27) a preocupação do auditor com os controlos liga-se directamente às potencialidades de riscos, ou seja, erros que podem ocorrer e que escapam a um tradicional exame de controlo.

Na óptica de (Morais & Martins: 2007: 30) cada entidade implanta o seu sistema de controlo interno que deverá ser flexível. O ambiente que se estabelece dentro da entidade começa com a própria direcção, pois deve ser esta a saber transmitir a mensagem de que a integridade e o controlo efectivo não podem ser postos em causa.

De acordo com *Financial Reporting Council (FRC)* no seu documento *The UK Corporate Governance Code* o Conselho de Administração é responsável pela determinação da natureza e extensão dos riscos significativos que estão dispostos a tomar a fim de atingir os objectivos estratégicos da instituição, para este fim este Conselho deve manter um sistema de gestão de risco e controlo interno são e deve no mínimo anualmente fazer a revisão da eficácia da gestão de risco e do Sistema de Controlo Interno e reportar aos accionistas de que procede de conformidade (FRC:2010:19).

De acordo com o princípio sobre divulgação de informação e transparência o relatório da GC deve incluir as principais características do Sistema de Controlo Interno e gestão de risco no que toca ao processo de relatório financeiro (FRC:2010:34).

3.3. Mecanismos de Governação Corporativa

Para um funcionamento adequado de GC dentro de uma organização deve se ter em conta o sistema inter-relacionado dos seguintes elementos: Conselho de Administração, Auditoria Interna e Externa e o Conselho Fiscal (IBGC, 2004), e a presença destes mecanismos básicos na organização sustenta as boas práticas de governação. Para o presente trabalho interessa abordar com profundidade o Conselho de Administração e a auditoria pela sua relevância no tema em estudo.

3.3.1. Conselho de Administração

De acordo com Rodrigues (2010: 13), a separação entre propriedade e a gestão das empresas levou à assunção de responsabilidades e importância crescentes de um dos órgãos de governo das empresas, o Conselho de Administração, constituído por um conjunto de pessoas mandatadas para tomarem decisões, no sentido de potenciarem a criação de valor.

Assim, Oliveira (2006: 4) define Conselho de Administração como sendo um órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o património da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos accionistas. O Conselho de Administração é descrito no Código de Melhores Práticas de Governação Corporativa do IBGC, como sendo a principal componente do sistema de GC, encarregue do processo de decisão e de direcção estratégico de uma organização. É o principal fórum de decisão das empresas que deve agir através da delegação dos seus accionistas e é inquestionável a relevância que se atribui a este conselho na GC (IBGC, 2004).

De acordo com Esperança *et al* (2011:51) os membros do Conselho de Administração são eleitos pelos accionistas e são legalmente responsáveis pela gestão da empresa. Na sua actividade, estes devem agir de acordo com princípios de equidade e lealdade no melhor interesse da empresa e, em última instância, dos accionistas. Na sua actividade, estes devem agir sempre com base em 4 princípios conforme cita Rodrigues (2009:163): (i) Justiça e equidade no relacionamento com os accionistas, evitando que os accionistas maioritários sejam beneficiados em detrimento dos minoritários; (ii) Transparência no relato da informação, evitando a ocorrência de informação privilegiada; (iii) Prestação de contas com responsabilidade; e (iv) Actuar em conformidade com a lei.

Silveira (2004: 33) destaca a importância do Conselho de Administração, como um dos principais mecanismos de alinhamento de interesses entre accionistas e gestores no sistema de GC de uma empresa, e Oliveira (2006:7) considera que o papel e a importância do Conselho de Administração estão sendo entendidos e incorporados pelo mercado e, conseqüentemente, as vantagens de sua adequada utilização têm sido fortemente ampliadas pelas empresas.

Rodrigues (2009:154) refere que em princípio, e sem prejuízo dos poderes da Assembleia Geral, apenas o Conselho de Administração no seu conjunto tem o poder exclusivo, de acordo com o estatuto social, para a tomada de decisões. Assim, o envolvimento do Conselho de Administração nas decisões estratégicas é um fenómeno complexo, sendo reconhecido não haver uma única perspectiva teórica que possa, adequadamente, apreender o processo na sua globalidade.

O Conselho de Administração, principalmente no contexto de GC, deve ter elevada interacção com a Assembleia Geral, que é o órgão onde os accionistas têm oportunidade de receber informações, de tirar dúvidas e de apresentar questões e sugestões para debate (Oliveira, 2006:10). Naturalmente, a responsabilidade maior da efectivação da situação de actuação do Conselho de Administração é dos accionistas entretanto, pode-se considerar que o ideal é a decisão efectiva ser do próprio Conselho de Administração, independentemente da solicitação dos accionistas em Assembleia Geral.

O número de administradores que compõem o Conselho de Administração é uma característica relevante, pois reflecte a capacidade de acompanhamento e controlo das actividades de gestão. Assim, de acordo com Rodrigues (2010:25), quanto maior for o número de membros do Conselho (superiores a 8 administradores) maior é o poder individual dos seus membros e o seu envolvimento nas decisões estratégicas mais reduzido.

Adicionalmente, (Esperança *et al*, 2011:53) os administradores estão cada vez mais a sofrer uma pressão para exercerem a sua actividade correctamente, e assiste-se a um aumento do peso dos administradores externos nos Conselhos de Administração e à criação de comissões de supervisão.

Segundo Rodrigues (2009:159), a presença de administradores não executivos, libertos da influência, quer dos directores quer dos accionistas, devem assegurar ao conselho de administração uma avaliação objectiva sobre o modo como a empresa está a ser gerida. Ainda de acordo com o mesmo autor, a publicação da composição do Conselho de Administração e do perfil dos administradores, no relatório anual de gestão das empresas, visa garantir a sua independência.

De acordo com OCDE (2004), citado pelo Rodrigues (2010:32), nas organizações podem ser criadas comissões/comités que se concentram em aspectos específicos de GC. Em geral estas comissões especializadas são criadas para garantir a integridade dos relatórios financeiros e não financeiros, para a análise de transacções com outras partes interessadas, para a nomeação de membros do órgão de administração e dos principais executivos e para a fixação de critérios de remuneração dos membros do órgão de administração.

Costa (2007:70) considera que, destas comissões ressalta o Comité de Auditoria que através da Lei *SOX*, determina quem é responsável directo pela nomeação, remuneração e supervisão do trabalho dos auditores contratados pela entidade, incluindo a resolução de desacordos entre o órgão de gestão e os auditores relativos ao relato financeiro.

Segundo Oliveira (2006:88), a prática tem demonstrado que o Conselho de Administração bem estruturado, constituído por membros competentes e cuja actuação seja adequada, representa um centro de decisão de optimizada Governação Corporativa.

Além de definir a estratégia global da sociedade, o Conselho de Administração é principalmente responsável pela fiscalização do desempenho dos gestores, evitando conflitos de interesses e arbitrando pretensões concorrentes sobre a sociedade. E para que os membros do Conselho de Administração possam desempenhar efectivamente as suas funções devem ser capazes de tomar decisões com objectividade e independência (Rodrigues, 2007:164).

Rodrigues (2009: 157) argumenta que qualquer que seja a estrutura formal do Conselho de Administração de uma sociedade, a função de gestão deve estar subordinada a uma função de supervisão e suficientemente independente. A independência não deve ser entendida como ausência de qualquer conflito de interesse significativo, proporcionando ao Conselho de Administração a capacidade em tomar decisões, tendo em conta a opinião de todos os seus membros.

Oliveira (2006: 12) afirma que, quanto mais a actuação do Conselho de Administração em interagir com a actuação dos outros órgãos – adequadamente estruturados da alta administração, melhor a qualidade do processo decisório desta empresa, o que é fundamental para o desenvolvimento sustentado de seus negócios, produtos e serviços.

Denis & McConnel (2003), citados por *Esperança et al* (2011:53), referem que quanto à estrutura dos Conselhos de Administração, é importante perceber que esta varia no panorama mundial. Enquanto os países anglo-saxónicos, latinos e o Japão adoptam uma estrutura ou modelo monista, consistindo na existência de um único conselho compreendendo administradores executivos e não executivos, em países como Alemanha e Áustria a estrutura dualista prevalece, consistindo na existência de um Conselho de Gestão, totalmente composto por executivos, e de um conselho geral e de supervisão, totalmente composto por administradores não executivos.

A empresa que opta pelas boas práticas de GC adopta como linhas mestres a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o Conselho de Administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente (IBGC, 2004).

3.3.1.1. Comitês de Conselho

O código de melhores práticas de GC do IBGC (2009:42) descreve que várias actividades do Conselho de Administração, que demandam muito tempo, podem ser melhor exercidas por comitês especializados. Diversos comitês, cada um com alguns membros do conselho, podem ser formados.

Deste modo, *Oliveira* (2006:55) define comité como sendo a reunião estruturada de várias pessoas para emitir, por meio de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente estabelecido, e que, nascida de debates, seja a mais adequada em um contexto específico da empresa, bem como facilmente incorporada e adequadamente implementada.

Segundo o IBGC (2009:44), cada comité deve adoptar um regimento interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão. Dentre os comitês que podem ser formados destacam-se o de auditoria, de recursos humanos e remuneração, de crédito, de finanças, de gestão de risco, de sustentabilidade e outros.

De acordo com o IBGC (2004), o Conselho de Administração deve estimular as organizações a adoptar o Comité de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a direcção desenvolva controlos internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio da sua própria revisão, as práticas da direcção e da auditoria interna. O comité deve ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.

3.3.1.1.1. Comité de Auditoria

Inicialmente os comités de auditoria eram responsáveis pela supervisão de processos de reporte financeiro, selecção de auditores independentes e pela recepção dos resultados dos auditores.

Com a promulgação da Lei *SOX*, a 30 de Julho de 2002, o tema comité de auditoria ficou em evidência porque passou a considerar que um comité de auditoria deve ser estabelecido pelo Conselho de Administração com o propósito de inspecionar a prestação de contas, assegurar a integridade das informações financeiras publicadas, o processo de emissão de relatórios financeiros e a auditoria das demonstrações financeiras (Martins & Morais: 2007:33).

Segundo Pinheiro (2010:215), a publicação da Lei *SOX*, teve um impacto forte no estreitamento de relações entre o comité de auditoria e a auditoria interna e externa e uma preocupação elevada na implementação das recomendações formuladas, visando a mitigação do risco.

De acordo com Oliveira (2006: 59), o Comité de Auditoria tem a finalidade de coordenar a estruturação e a operacionalização dos processos de análise e controlo das práticas administrativas, contabilísticas, legais e éticas da empresa, bem como apresentar soluções globais para as divergências.

Quando instalado, este comité constitui um instrumento importante de assessoria ao conselho de administração porque tem a função de em nome do Conselho de Administração, assegurar o equilíbrio, a transparência e a integridade das informações financeiras publicadas para os investidores.

O Comité de Auditoria deve reunir-se regularmente com o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Comissão Executiva e os demais directores. A gestão deve fornecer a este comité (i) revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos relacionados antes da divulgação; (ii) apresentações relativas as alterações dos princípios e critérios contabilísticos, aos tratamentos contabilísticos adoptados e a variações significativas entre os valores orçados e os valores reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas com quaisquer segundas opiniões obtidas pela administração com um auditor independente em relação ao tratamento contabilístico de um determinado evento ou operação e (iv) qualquer correspondência trocada com a auditoria interna ou com o auditor independente (IBGC, 2004).

A importância do Comité de Auditoria está relacionada com a necessidade de a empresa ou organização demonstrar transparência no mercado por meio das actividades praticadas pela administração. Citando Pinheiro (2010:214), o Comité de Auditoria deverá ter um conjunto de áreas de actuação, nomeadamente: Informação financeira; gestão de auditoria externa; formação de indicadores de actividades; regulação, conformidade e ética; gestão do risco e sistema de controlo interno; gestão de auditoria interna e comunicação e relacionamento com a gestão do topo.

Deve também avaliar, periodicamente, outros aspectos relevantes no relacionamento com terceiros, como a sua competência e independência profissional, e quando julgar necessário, deve obter segundas opiniões sobre qualquer trabalho apresentado por esses terceiros (IBGC, 2009:44).

De acordo com Oliveira (2006: 60), o Comité de Auditoria pode ser representado, em algumas empresas, pelo Conselho Fiscal e pela Empresa de Auditoria Externa que não seja responsável pelas auditorias e contas.

Segundo IBGC (2009:16), mesmo que algumas das actividades do Comité de Auditoria e do Conselho Fiscal possam parecer sobreposições, faz-se necessário o entendimento de que as actividades do Comité de Auditoria se desenvolvem com o fim de direccionamento e de supervisão por parte dos órgãos de administração, por delegação do Conselho de Administração.

Enquanto isso, as actividades do Conselho Fiscal desenvolvem-se no papel de ampla e irrestrita fiscalização por mandato dos accionistas, em decisão da assembleia de accionistas.

Oliveira & Costa, (2005), referem que o Comité de Auditoria deve ser composto por conselheiros não executivos, que sejam preferencialmente independentes, e não estejam predispostos a influências de qualquer conflito de interesse que envolva questões que se relacionem ao Comité. Costa (2007:71) realça afirmando que estes devem também possuir a necessária qualificação na área financeira, e pelo menos um deles deve ter competência ou domínio da contabilidade, finanças e/ou da auditoria, de modo que procedam à:

- ✓ Monitorização do processo de relato financeiro;
- ✓ Monitorização da eficácia do sistema de controlo interno, da auditoria interna, sempre que aplicável, e dos sistemas de gestão de riscos;
- ✓ Monitorização da auditoria das contas anuais (individuais) e consolidadas;
- ✓ Revisão e monitorização da independência dos auditores e em especial, da prestação de serviços adicionais à entidade auditada.

A empresa que possui um Comité de Auditoria que exerça suas actividades de forma eficiente, não só terá uma função de supervisão mais activa, mas também irá garantir que os sistemas de controlo interno actuem de forma eficaz.

Morais & Martins (2007:101) concluem que quanto mais forte forem os laços entre o Comité de Auditoria e a actividade de auditoria, maior será a probabilidade de independência e a objectividade resultante dos exames e relatórios de auditoria e é também facto, que quanto maior for a qualificação e a experiência dos membros do comité, maior será o auxílio que estes poderão dar para o bom desempenho das actividades.

3.3.2. Auditoria Externa

Para Almeida (2007:38), Auditoria Externa das demonstrações contabilísticas, é aquela que examina as demonstrações contabilísticas de uma organização e emite sua opinião sobre estas, o que a tornou fundamental, vista como uma medida de segurança, na opinião dos investidores que passaram a exigir que as demonstrações contabilísticas fossem examinadas por um profissional independente da organização e de reconhecida capacidade técnica.

Os auditores externos avaliam a qualidade e a eficiência do trabalho dos auditores internos, levando em conta a conformidade dos resultados desse trabalho, a adequação dos programas de auditoria e a qualidade da documentação. Eles podem, ainda, solicitar a assistência directa dos auditores internos em assuntos como a estrutura de controlos internos e os testes de controlo (Oliveira, 2006: 69).

O Código do IBGC sugere que toda a empresa preocupada com a GC deve contar com os serviços de auditoria independente para opinar se as demonstrações financeiras reflectem adequadamente a realidade da sociedade (BGC, 2004).

De acordo com Almeida (2003:64), os controlos contabilísticos são essenciais na verificação do auditor, mas que, evidentemente, qualquer controlo administrativo também deve ser verificado se assim se fizer necessário, o que deixa claro a extensão dos trabalhos de auditoria em toda a organização. A auditoria externa tem como finalidade assegurar que as informações presentes nas demonstrações financeiras reflectam a realidade de todos os aspectos materialmente relevantes das operações da organização e garantir a transparência em seus actos, como forma de transmitir confiança a nível interno como externo da organização.

Os auditores externos reportam ao Comité de Auditoria e têm como responsabilidades: **(a)** Analisar se as demonstrações financeiras representam de forma real e adequada a situação financeira da empresa; **(b)** Analisar e avaliar os controlos internos da organização; **(c)** Apresentar um relatório aos accionistas com a opinião sobre as demonstrações financeiras, assim como o escopo do trabalho realizado e as responsabilidades assumidas (IBGC, 2004).

O auditor externo, ou independente, além da sua opinião ou parecer sobre as demonstrações contabilísticas, passou a emitir um relatório comentário, no qual apresenta sugestões para solucionar os problemas da empresa, que chegaram a seu conhecimento no curso normal de seu trabalho de auditoria. Segundo Almeida (2007:29), o auditor externo passava um período de tempo muito curto na empresa e seu trabalho estava totalmente direccionado para o exame das demonstrações contabilísticas e para atender a administração da empresa seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também as outras áreas não relacionadas com contabilidade. Daí ter surgido o auditor interno como ramificação da profissão de auditor externo.

3.3.3. Auditoria Interna

De acordo com Sá (2007:41) auditoria interna é aquela em que a verificação dos factos é realizada por funcionários da própria empresa, constituindo um serviço, uma secção ou um departamento, a intervenção ou censura. Esta precisa de autonomia para a execução de suas tarefas, podendo interferir em todos os sectores, porém, sem se subordinar a linhas de autoridade que venham a ferir as suas possibilidades de indagação.

Pinheiro (2010:28) refere que em 2000, o *The Institute of Internal Auditors (IIA)* reformulou a definição de auditoria interna, colocando mais a relação do auditor interno com a empresa, no sentido de fornecer valor accionista e valor cliente, pela adopção dos princípios de GC, assim, caracterizou auditoria interna como:

“Actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação”.

De acordo com Pinheiro (2010:56), a missão de auditoria interna é apoiar o conselho de administração da empresa, o comité de auditoria e os órgãos de gestão das empresas associadas, no cumprimento das suas responsabilidades, na manutenção de um controlo interno para assegurar: (i) salvaguardas dos activos do grupo, (ii) integridade e fiabilidade da gestão do sistema de informação, (iii) observância das leis, regulamentos e normas aplicáveis, (iv) eficácia e eficiência das operações e (v) acompanhamento dos objectivos globais do grupo.

Daí que Moraes & Martins (2007:38) afirmam que para a elaboração de um programa de auditoria é essencial efectuar uma avaliação do controlo interno, para o auditor conhecer, rever e avaliar o sistema de controlo interno a fim de determinar o grau de confiança dos registos contabilísticos e respectiva documentação de suporte.

Oliveira (2006:70) argumenta que as comunicações entre o conselho de administração e auditoria devem ser incentivadas, pois este procedimento tem elevada influência na qualidade dos trabalhos da GC das empresas.

As actividades exercidas pela auditoria interna são de extrema importância para fornecer à administração da organização avaliações contínuas sobre os processos de gestão, assegurar a integridade dos sistemas de controlo interno, e auxiliar o Comité de Auditoria a exercer sua função de supervisionar o processo de preparação e divulgação dos relatórios financeiros.

De acordo com Moraes & Martins (2007:99) a Auditoria Interna deve depender do órgão de gestão posicionado ao mais alto nível, com autoridade suficiente dentro da entidade. No âmbito das boas práticas de GC e para salvaguardar a sua independência em termos funcionais, a auditoria interna deve reportar directamente ao presidente do Comité de Auditoria, e em caso das empresas que não tenham constituído um Comité de Auditoria, deverá reportar ao presidente do Conselho de Administração.

De acordo com Oliveira (2006:69), a auditoria interna deverá ter, na empresa, um enquadramento adequado de forma a permitir que os auditores desempenhem com objectividade e independência as suas actividades.

Para um bom desempenho, na abordagem de Pinheiro (2010:51), o responsável da Auditoria Interna deverá obter, dos órgãos de gestão/administração da empresa, a definição em documento formal, dos objectivos, responsabilidades e autoridade da função. Este documento (Carta de Auditoria) de criação de auditoria deverá consagrar os seguintes aspectos: **(i)** posição hierárquica; **(ii)** autorização do acesso a registos, pessoal e bens patrimoniais da empresa; **(iii)** âmbito da função e; **(iv)** objectivos estratégicos da função. Pois, a existência de auditoria interna dentro de uma organização, constitui um suporte poderoso da gestão na resposta às suas responsabilidades básicas de supervisão, salvaguarda dos activos, fiabilidade dos registos financeiros e eficiência das operações.

AUDIBRA (2004) refere que o director executivo de auditoria deve apresentar relatórios periódicos ao conselho e à alta administração sobre o propósito, autoridade, responsabilidade e desempenho em relação a seus planos. Tais relatórios devem também incluir a exposição a riscos significativos e matérias sobre controlo interno, GC e outras matérias necessárias ou solicitadas pelo conselho ou alta administração.

A este propósito, o destaque dos princípios de boa governação sobre o enquadramento da auditoria interna, é ilustrativo da importância que se reveste a independência e a necessidade de reforçar esses princípios e do funcionamento da auditoria.

3.4. Melhores Práticas de Governação Corporativa em Moçambique

Em Moçambique, o crescimento económico tem vindo a ser fortemente influenciado pelos megaprojectos de empresas estrangeiras. De acordo com o código de Governação Corporativa de Moçambique (IODMZ, 2011:6), tal como sucede com a maioria das economias em desenvolvimento no continente africano e com antecedentes de conflitos civis, esse crescimento apresenta um fraco desempenho do sector público, que dita o alto nível de burocracia e de corrupção.

Do ponto de vista económico, o problema vai para além da necessidade de adopção e implementação de boas práticas com vista a melhorar o mercado moçambicano, abrangendo, igualmente, a implementação de políticas e acções conjuntas no sentido de melhorar o desempenho da economia (IODMZ, 2011:6).

A adesão a práticas de boa governação tornou-se assim num elemento essencial para a competitividade de uma economia, promoção e/ou transparência dos mercados de capitais e atracção de investimentos. Esperança *et al* (2011:223) referem que a legislação comercial moçambicana contempla princípios de GC, nomeadamente a transparência e ética no negócio, e a defesa dos interesses dos constituintes.

Ao desenvolver o Código de Governação Corporativa de Moçambique, o IODMZ, também tomou em consideração os princípios estabelecidos pela OCDE, que seguem a mais vasta definição de Governação Corporativa (IODMZ, 2011:9).

Segundo Esperança *et al* (2011:221), dada a estrutura empresarial moçambicana e o desenvolvimento, ainda diminuto, do mercado de capitais, o Código Comercial de Moçambique (CCM) constitui o principal instrumento jurídico de GC moçambicana, mas não constitui o Código de Governação Corporativa.

A adopção do Código de Governação Corporativa em Moçambique permite uma maior credibilização e confiança no mercado, contribuindo para a atracção de investimentos e promoção do desenvolvimento económico, com benefícios a médio e longo prazo para todos os intervenientes.

De acordo com IODMZ (2011:7), no início a GC tinha por objecto o conjunto de mecanismos de controlo interno e externo que procuram harmonizar os conflitos entre accionistas e gestores, resultantes da separação entre propriedade e controlo. Actualmente, e de acordo com as mais modernas doutrinas em vigor, a GC vai muito além da organização da empresa, seus procedimentos e mecanismos de gestão, para incluir ainda a forma disciplinadora das relações entre accionistas, controladores, gestores, assim como outro público influente, como trabalhadores, clientes, fornecedores e financiadores em geral, órgãos reguladores e até a própria sociedade.

Esperança *et al* (2011:322) acrescentam que em Moçambique, os principais detentores de capital são instituições financeiras, o Estado, famílias e/ou grupos económicos, o nível de concentração de capital é grande e o mercado de capitais é ainda incipiente. O IODMZ (2011:8) afirma que a adopção de normas de GC constitui, portanto, um mecanismo de credibilização, e aumento da confiança no mercado, promovendo assim uma maior competitividade e crescimento da economia.

O actual CCM, nos números 1 e 2 do artigo 127, contempla apenas o modelo latino, que corresponde a uma estrutura monista e que é caracterizada pela existência de um conselho de administração ou administrador único, e um conselho fiscal único.

Ao nível de regulamentação em sede de GC, há a anotar, de acordo com o IODMZ (2011:8), a adopção pelo Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE) do guião de boas práticas de GC nas empresas participadas pelo Estado.

A aprovação e adopção do Código de Governança Corporativa em Moçambique, permitiu, por um lado, uma maior credibilização e confiança no mercado moçambicano, contribuindo para a atracção de investimentos, e por outro lado, a adesão a boas práticas de GC, nomeadamente as relativas à sustentabilidade, promoção do desenvolvimento económico do país, com benefícios a médio e longo prazo para todos os intervenientes (IODMZ, 2011:8).

No que tange aos bancos temos a realçar a existência da Lei Orgânica nº 1/92 de 3 de Janeiro, que impõe às Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras uma nova dinâmica na sua actuação como impulsionadoras do desenvolvimento económico do país.

Considerando a prática internacional e as condições específicas de Moçambique, o Código de Governança Corporativa segue o princípio de auto regulação, que potencia a adesão e adopção voluntária da GC, sem prejuízo de intervenções legislativas específicas em determinadas áreas, que se mostrem imperativas para os objectivos da boa governação e transparência empresarial (IODMZ, 2011:9).

Segundo (IODMZ, 2011:8), existem diversas iniciativas e instituições propulsoras da GC em Moçambique, salientando-se a aprovação do Instituto de Auditores Internos de Moçambique, que deixou de ser associação, e a aprovação, pelo Conselho de Ministros da Lei nº 8/2012 que cria a Ordem de Contabilistas e Auditores de Moçambique (OCAM).

3.5. Práticas de Governação Corporativa nas Instituições Financeiras do País

A GC nas Instituições Financeiras é de extrema importância, dado o papel que os bancos desempenham na intermediação financeira, na necessidade de garantir a segurança das poupanças depositadas pelos vários clientes e no elevado grau de sensibilidade destas instituições aquando de ocorrência de más práticas na sua GC.

Imperativos de natureza política atinentes a questões monetárias e financeiras em geral ditam a necessidade de as instituições bancárias pautarem a sua conduta segundo regras claras, com a perspectiva de salvaguarda dos interesses de desenvolvimento económico e das transacções internacionais do país, bem como garantir maior segurança dos clientes (Issá, Changa, Amaral, Mandlate, Ibraimo, Madeira, Abudo, Júnior, Daudo, Siueia, 1999:7).

Ainda de acordo com os mesmos autores, essas regras são de natureza prudencial, emanadas dos órgãos estaduais competentes nos termos constitucionais, que acautelam e previnem crises no sistema financeiro do país. Adstrito a estas normas ou regras, cria-se um aparelho de fiscalização e controlo, através do qual os órgãos responsáveis pela gestão do sistema financeiro do país realizam com objectivo de consecução de padrões razoáveis de solvabilidade das instituições financeiras.

No sistema bancário moçambicano têm-se verificado muitas transformações, que se consubstanciam no desenvolvimento de novos produtos financeiros, investimento em infraestrutura tecnológica, modernização e expansão dos canais de distribuição, como caixas multibancos (ATM's), abertura de mais agências, com vista a responder à enorme e crescente procura de serviços bancários e à tendência internacional.

De acordo com a dinâmica do funcionamento do sistema financeiro em Moçambique, caracterizado pelo surgimento constante de novos produtos e instituições, foi promulgada a Lei nº 15/99 de 1 de Novembro, Lei de Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, actualizada pela Lei nº 09/2004 de 21 de Julho sobre as Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

O artigo 19 da Lei nº15/99 considera como requisitos aplicáveis aos membros dos órgãos de administração e fiscalização de uma Instituição de Crédito ou de uma Sociedade Financeira, pessoas cuja idoneidade dê garantias de gestão sã e prudente, tendo em vista, de modo particular, a segurança dos fundos que lhes forem confiados. Ainda de acordo com a mesma lei, no seu artigo 20, os membros dos órgãos de administração de uma Instituição de Crédito (IC) ou de Sociedade Financeira (SF) devem possuir experiência adequada ao desempenho dessas funções.

O artigo 77º da Lei nº 15/99, que regula o estabelecimento e o exercício da actividade das Instituições de Crédito e das Sociedades Financeiras, bem como o Código Comercial Moçambicano, aprovado pelo Decreto – Lei nº 2/2005, estabelecem a obrigatoriedade de emissão do parecer às contas por um auditor externo ou sociedade de auditores, a qual deve comunicar ao Banco de Moçambique as infracções graves às normas legais e regulamentares relevantes para a supervisão que detectem no exercício da sua actividade.

O artigo 12 da Lei nº 09/2004 estabelece que a gestão das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras é confiada a um Conselho de Administração ou órgão equiparado, e que a criação de qualquer órgão colegial ou individual, a que se atribua a gestão corrente da instituição de crédito ou sociedade financeira, designadamente direcção executiva ou director executivo, comissão executiva, conselho directivo ou equiparados, deve constar ou estar previsto nos estatutos.

A 30 de Dezembro de 1999, foi publicado o Aviso nº11/GBM/99, que estabelece normas do Controlo Interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. De acordo com este aviso, no seu nº 1 e 2 do artigo 3, a criação e actualização do sistema de controlo, bem como a verificação do seu funcionamento e eficácia, devem ser directamente acompanhadas pelo órgão de administração da instituição e cabe em especial ao órgão de administração: (i) aprovar estratégias e políticas a adoptar pela instituição; (ii) conhecer os riscos em que a instituição incorre no desenvolvimento da sua actividade e estabelecer níveis aceitáveis para a assunção desses riscos; (iii) Assegurar que as pessoas responsáveis pela gestão corrente da instituição adoptem as medidas necessárias à identificação, avaliação e controlo dos riscos; e (iv) aprovar uma estrutura organizacional que assegure uma contínua avaliação do sistema de controlo interno.

Ainda de acordo com o mesmo Aviso 11/GBM/99 no seu do artigo 4, tendo em vista minimizar os riscos de fraudes, irregularidades e erro, assegurando a sua prevenção e detecção em tempo útil, os sistemas de controlo interno devem prosseguir os seguintes fundamentais:

- a) A garantia da existência e segurança dos activos;
- b) O controlo dos riscos da actividade da instituição, nomeadamente, os riscos de crédito, de mercado e de liquidez;
- c) O cumprimento das normas prudenciais em vigor;
- d) A existência de uma completa, fiável e tempestiva informação contabilística e financeira, em particular no que respeita ao seu registo, conservação e disponibilidade;
- e) A prestação de informação financeira fiável, completa e tempestiva às autoridades de supervisão;
- f) A prudente e adequada avaliação dos activos e das responsabilidades, nomeadamente para efeito da constituição de provisões;

g) A adequação das operações realizadas pela instituição à outras disposições legais, regulamentares e estatutárias aplicáveis, designadamente às normas internas, às orientações dos órgãos sociais, às normas e aos usos profissionais e deontológicos e à outras regras relevantes para a instituição; e

h) A prevenção do envolvimento da instituição em operações relacionadas com branqueamento de capitais.

Com vista a adopção de práticas que promovem a concorrência, transparência e equidade no sector bancário em Moçambique, o Banco de Moçambique aprovou e publicou o Aviso nº 5/GBM/2009, de 10 de Junho, que estabelece o regime de comissões e outros encargos e que regulamenta o dever de informação que incumbe às Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, instruindo-as a facultar aos utentes dos serviços financeiros os preços e condições dos serviços e produtos que contratam e a promoção da transparência e da concorrência na fixação das referidas comissões e outros encargos.

Na sequência deste aviso nº 5/GBM/2009, foi publicada a Carta Circular nº 02/SFA/2009, de 4 de Setembro de 2009, sobre a necessidade de remessa da informação sobre as comissões e outros encargos ao Banco de Moçambique.

No âmbito do reforço do quadro legal para as Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, o Banco de Moçambique, produziu o Decreto nº 65/2011 de 21 de Dezembro, que aprova o Regulamento da Actividade dos Auditores Internos, Externos e Técnicos de Contas junto das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, com vista ao cumprimento dos seus objectivos de salvaguardar um sistema bancário são e saudável.

O Decreto-lei nº 65/2011, de entre vários, regula através do artigo 5º, o Princípio de Rotatividade, onde estipula que os auditores ou técnicos de contas não podem auditar a mesma Instituição de Crédito ou Sociedade Financeira por um período superior de 5 anos, consecutivos.

Com a dinâmica do funcionamento do sistema financeiro moçambicano, com a necessidade de controlo de risco de contágio e a salvaguarda da transparência, também foi publicado o Aviso nº 009/GBM/2001, de 31 de Dezembro de 2001 sobre as normas relativas à supervisão em base consolidada.

De acordo com a Lei Orgânica do Banco de Moçambique nº 01/92 de 3 de Janeiro, o Banco de Moçambique como Banco Supervisor das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, monitora a Governação Corporativa através de inspeções periódicas aos bancos comerciais, promoção da cooperação entre os conselhos de administração dos Bancos, os auditores externos e a autoridade de Supervisão Bancária do Banco de Moçambique, publicação de Relatório Agregado do Desempenho do Sistema Financeiro (relatório anual do Banco de Moçambique), de entre outros.

3.6. O Comité de Auditoria no Sistema Bancário Moçambicano

De acordo com o Código de Governação Corporativa de Moçambique, o Comité de Auditoria, em coordenação com o Conselho de Administração, deve monitorar permanentemente as avaliações dos auditores externos e internos relativamente ao controlo e gestão de riscos, bem como garantir que os administradores prestam contas das medidas tomadas em prol de tais recomendações (IOMDZ, 2011).

Citando ainda este Código, o Comité de Auditoria poderá intervir de entre várias, nas seguintes áreas dentro de uma organização: (i) *Financeira*, no que concerne à revisão anual e relatório financeiro trimestral e assegurar-se da existência de competências, recursos e experiências para o exercício da função; (ii) *Supervisão*, de modo a supervisionar e ser responsável pelo plano de trabalho e actividade dos auditores internos da organização; e supervisionar os mecanismos que permitam aos trabalhadores e clientes externos apresentar preocupações, assegurando mecanismos para a sua investigação; e (iii) *Código de Conduta e Ética*, agir por forma a permitir um melhor controlo do cumprimento das regras de ética por parte dos demais funcionários e membros da sociedade (IOMDZ, 2011).

O artigo nº 4 do Decreto 32/90, de 7 de Dezembro, remete a adopção de regras de ética e deontologia profissional próprias das firmas de auditoria que tenham em consideração os padrões e princípios internacionais usuais nesta matéria e ao enquadramento legal e institucional da respectiva actividade em Moçambique.

Por forma a garantir maior solidez e transparência do Sistema Financeiro Moçambicano, as Instituições de Crédito (IC's) e Sociedades Financeiras (SF's) são reguladas e fiscalizadas pelo Banco de Moçambique.

O art. 2 do Aviso nº 06/GBM/99, sobre a publicação das contas de IC's e SF's, refere que em relação ao fim do exercício, devem as Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras publicar, num jornal mais lido da localidade da sua sede, o Balanço e a Demonstração de Resultados, relatório de gestão, indicando a evolução verificada e previsível da situação da instituição, os factos relevantes entretanto ocorridos após o encerramento do exercício, o parecer do Conselho Fiscal e as conclusões do relatório dos auditores.

A Lei nº 15/99, de 1 de Novembro, Lei das IC's e SF's em Moçambique, determina que a actividade das IC's e SF's deve estar sujeita a auditoria externa de uma empresa reconhecida em Moçambique, a qual deve comunicar ao Banco de Moçambique as infracções graves às normas legais e regulamentares relevantes para a supervisão, que detecte no exercício da sua actividade. Contudo, esta lei não define regras a serem adoptados pelos auditores e não recomenda e/ou obriga os bancos a estabelecer os comités de auditoria por forma a assegurar maior transparência e integridade das informações.

4. RECOHA DE DADOS

Para a recolha de dados e de modo a garantir a comparação dos modelos de Governança Corporativa no sector bancário moçambicano, foram seleccionados os 3 maiores bancos do país durante o exercício económico de 2012, de acordo com o Ranking das maiores empresas apresentado pela Empresa KPMG.

4.1. Banco A (BA)

4.1.1. Breve Historial do Banco

Considerado o maior empregador financeiro do país, com mais de 2.430 funcionários, e tendo ultrapassado um milhão de clientes no ano de 2011, o BA desde sempre se posicionou como um banco inovador na capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, contando com mais de 156 balcões espalhados pelo país, 390 *Automatic Teller Machines* (ATM's) e vários *point of sale* (PO's). Atende diversos tipos de perfis de clientes, incluindo pequenas, e médias empresas, o público em geral e vários investidores (BA, 2013).

Segundo a pesquisa sobre as 100 maiores empresas de Moçambique, efectuada pela Empresa KPMG o BA no final de 2012 registava um activo e resultado líquido de 70.646.624 milhões de meticais e 2.975,749 milhões de meticais, respectivamente, e um volume de negócios na ordem dos 7.459,047 milhões de meticais (KPMG, 2013).

4.1.2. Missão e Valores

A principal missão do BA é de agregar valor para seus clientes, colaboradores e accionistas, através de um alinhamento estratégico que salvaguarda o total respeito pelos interesses e bem-estar daqueles, percebendo e superando as suas necessidades. O BA entende que o seu dever é contribuir de forma cada vez mais aprofundada e proactiva, para o desenvolvimento socioeconómico do país (BA, 2013).

4.1.3. Estrutura Orgânica do Banco

A prática implementada de Governança Corporativa no BA, é reflectida através do conjunto de órgãos sociais, estruturas e responsáveis, com objectivo de potenciar o seu papel no domínio da acção social e económica. Assim o BA apresenta a seguinte estrutura:

Tabela 1 – Estrutura Orgânica do BA

Orgãos Sociais	Constituição dos Membros
Assembleia Geral	1 Presidente 1 Vice Presidente 1 Secretário
Conselho de Administração	1 Presidente Não Executivo 2 Vice Presidentes 8 Administradores
Comissão Executiva	1 Presidente 6 membros
Conselho Fiscal	1 Presidente 2 Vogais 1 Vogal Suplente
Comissão de vencimentos	2 Vogais

Fonte: BA Disponível em www.BA.co.mz; (acesso, Julho de 2013) e adaptado pela autora.

O BA acompanha de perto os diferentes modelos que a nível nacional e internacional tem sido recomendado e implementado, como participa activamente na extensa reflexão que a vários níveis se encetou sobre melhores práticas de Governação Corporativa. Como resultado dessa reflexão, que pondera a dinâmica própria da sociedade a estrutura do BA é constituída pela Assembleia Geral, Conselho de Administração, Comissão Executiva, Conselho Fiscal e Comissão de Vencimentos (BA, 2013).

Com objectivo de potenciar o seu papel no domínio da acção social e económico e garantir a prossecução dos objectivos da instituição, além da Assembleia Geral apresenta a nível do topo o Conselho de Administração considerado principal mecanismo de GC composto por 1 presidente não executivo, 2 vice-presidentes e 9 administradores, nomeados pelos accionistas maioritários do BA (BA, 2013).

4.1.4. Modelo de Governação Corporativa no BA

Pelas características da sua estrutura pode se aferir que o BA adota o modelo Anglo-Saxónico, monista caracterizado pela separação entre o poder executivo e o poder de supervisão ou não executivo, além da presença do Comité de Vencimentos, que é frequente neste modelo, responsável pela fixação da remuneração dos administradores executivos (BA, 2013).

4.1.5. Princípios Básicos de Governação Corporativa no BA

4.1.5.1. Divulgação de Informação e Transparência

O BA estabelece um diálogo permanente com a comunidade financeira, accionistas, investidores e analistas, bem como com os mercados financeiros em geral e as respectivas entidades reguladoras.

O relatório e contas do BA é divulgado no mercado e reporta a sua actividade financeira para o ano em referência. Constitui igualmente um importante suporte de análise da vida financeira do Banco e do Grupo. O portal do Banco é uma ferramenta onde se pode aceder aos vários relatórios assim como outra informação de interesse para os clientes ou qualquer outra pessoa interessada na actividade do banco (BA, 2013).

4.1.5.2. Responsabilidade dos Órgãos de Gestão

Seguindo um modelo de Governação Corporativa, com separação entre os poderes executivos e de supervisão, no BA, os poderes executivos são delegados pelo Conselho de Administração à Comissão Executiva, ao passo que os poderes de supervisão são, por sua vez, delegados aos órgãos sociais não executivos. Os vários comités criados com o objectivo de analisar temas estratégicos para o banco, têm um papel importante na abordagem que o banco segue no dia-a-dia (BA, 2013).

4.1.5.3. Tratamento Equitativo dos Accionistas

A política de comunicação e disseminação de toda informação relevante é efectuada de forma equitativa e rápida aos diversos canais internos e externos, para diferentes intervenientes no mercado financeiro e que o conteúdo desta informação seja verdadeiro, claro e objectivo (BA, 2013).

4.1.5.4. Direito dos Accionistas e Funções Fundamentais do Exercício do Direito

Em linha com as boas práticas de GC no que respeita ao direito de acesso dos accionistas à informação de carácter legal, bem como a informação relevante que possa influenciar a cotação da acção do BA, é disponibilizada através do portal do grupo, facilitando assim, a sua consulta e o acesso por parte de toda comunidade financeira (BA, 2013).

4.1.6. Implantação de Comitês de Conselho e Benefícios Gerados no Banco

Além da Comissão de Vencimentos que consta na estrutura orgânica do banco, no âmbito da gestão de riscos, o Conselho de Administração do BA criou o Comité de Auditoria como órgão de decisão em matérias relacionadas com a actividade de auditoria de modo a gerar mais-valia na componente do SCI da sociedade cuja missão principal é assegurar a adequação e a eficácia do controlo interno. Em colaboração com a Comissão de Controlo de Risco, tem também competência para assegurar a existência de um controlo de risco adequado, suportado pelos sistemas de gestão de risco existentes a nível do Banco. Analisar e emitir pareceres sobre auditoria interna e externa, e garantir o futuro da instituição na prossecução dos seus objectivos. (BA, 2013).

4.1.7. Comité de Auditoria e suas atribuições

O Comité de Auditoria do BA é constituído por administradores não executivos, que se reúnem, em princípio, trimestralmente, e que reportam as constatações exclusivamente ao Presidente do Conselho de Administração do Banco. Compete a este comité, (i) definir linhas de orientação estratégica das funções de auditoria interna, (ii) apreciar as matérias de auditoria mais relevantes em cada momento em coordenação com a área do controlo do risco, (iii) assegurar a existência de um controlo adequado suportado pelo sistema de gestão de risco à nível do banco, (iv) analisar e emitir pareceres sobre auditorias e (v) garantir o futuro da instituição na prossecução dos seus objectivos.

4.1.8. Sistema de Controlo Interno

O Sistema de Controlo Interno do BA é vector fundamental para a sustentabilidade e desenvolvimento do negócio, a função de gestão de risco assume um relevo particular, num contexto de manutenção, pois além de visar a protecção da rendibilidade do negócio através da definição de políticas e linhas de orientação para o controlo de diversos riscos a que o banco se encontra exposto, promove igualmente a implementação de métricas e instrumentos para a avaliação de delimitação de risco.

Neste contexto, a Auditoria Interna é uma componente do sistema do controlo interno do BA cuja missão é fornecer uma avaliação independente, objectiva e de consultoria de todas as actividades do banco, com objectivo de acrescentar valor, melhorar a eficiência operacional, a gestão do risco e o sistema de controlo interno. Visa também assegurar que o banco cumpra com os seus objectivos através da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, bem como dos processos do controlo interno e de governação (BA, 2013).

A política de gestão de risco no BA desenvolve-se através de um modelo funcional de controlo transversal, cabendo a responsabilidade pela governação deste modelo à própria Comissão Executiva do Banco, a qual delega à Comissão de Controlo de Risco. Faz-se o acompanhamento e controlo dos níveis globais de risco (risco de crédito, de mercado (risco de taxa de juro, risco cambial, risco de preço de *commodities* e preços de acções), de liquidez e operacional), assegurando que os mesmos sejam compatíveis com os objectivos, os recursos financeiros disponíveis e as estratégias aprovadas para o desenvolvimento do Banco (BA, 2013).

Ainda no âmbito da gestão de riscos, o Conselho de Administração criou o Comité de Auditoria que em colaboração com a Comissão de Controlo de Risco assegura a existência de um controlo de risco adequado suportado pelos sistemas de gestão de risco existentes ao nível do Banco. A par do modelo de Governação Corporativa, as áreas de *Compliance*, Gestão de Risco e Auditoria, são responsáveis pela consolidação dos procedimentos pelos quais o banco pauta a sua actividade, seguindo, sempre, as melhores práticas internacionais de GC e das normas internacionais de relato financeiro (BA, 2014).

4.1.9. Auditoria Interna

A Direcção de Auditoria Interna do BA subordina-se ao presidente do conselho de administração e ao presidente da comissão executiva do banco.

Compete à área de Auditoria Interna: (i) desenvolver actividades de prevenção, detecção e controlo de fraudes, (ii) examinar e avaliar a eficiência e a eficácia do SCI das operações e das actividades, (iii) examinar os sistemas de informação financeira e de gestão, incluindo os sistemas electrónicos de informação, (iv) examinar a exactidão e a confiança dos registos contabilísticos e dos relatórios financeiros, (v) avaliar a adesão aos requisitos regulamentares, legais e de supervisão como também as políticas e procedimentos aprovados, (vi) emitir pareceres prévios sobre os manuais e normas de procedimentos, (vii) levar a cabo processos de investigação recomendados pelo Comité de Auditoria, Conselho de Administração ou Comissão Executiva; (viii) interagir com auditores externos, outros órgãos de auditoria e comunidade de auditoria, de entre outras (BA, 2013).

4.1.10. Auditoria Externa

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas do BA, no ano de 2012 foram auditadas pela Empresa de Auditoria Externa *Ernest & Young*, Lda. que reporta ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente da Comissão Executiva do Banco (BA, 2013).

A responsabilidade do auditor externo consistiu em expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, baseada na sua auditoria. Conduzem a auditoria em conformidade com as Normas Internacionais de Auditoria. Estas normas exigem que cumpram com os requisitos éticos e que planeiem e executem a auditoria com o objectivo de obter um grau de segurança razoável sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e que estão isentas de distorção material (BA, 2013).

4.2. Banco B (BB)

4.2.1. Breve Historial do Banco

Considerada a segunda maior instituição financeira privada do país constituída no ano de 1996, com um capital de 30 milhões de meticais, subscrito e realizado principalmente por investidores moçambicanos. Conta com mais de 1.906 funcionários, mais de 138 agências e 316 ATM'S em todas províncias do país (BB, 2012).

O BB, com um volume de negócios de 4.371,027 milhões de meticais, total de activos e resultado líquido correspondente a 68.094,227 milhões de meticais e 1.293,282 milhões de meticais respectivamente, foi considerado no ano 2012 o segundo maior banco comercial no *ranking* dos maiores bancos do país (KPMG, 2013).

A oferta do BB inclui as linhas para a gestão do quotidiano e para a gestão de poupança. Foram criadas não só as contas à ordem remuneradas, mas no que diz respeito às aplicações a prazo, foram previstas formas de constituição, reforços e mobilizações antecipadas diferentes, por forma a permitir ao cliente personalizar os seus depósitos a prazo da forma que mais lhe convier. Têm também à sua disposição um conjunto de produtos que lhes permite, não só fazer a gestão da sua tesouraria de uma forma mais cómoda e rápida, mas ainda ter a garantia que as aplicações estão a ser altamente rentabilizadas (BB, 2012).

O crédito à habitação e ao consumo a particulares têm sido os mais procurados e igualmente os mais oferecidos pelo BB. No que se refere a crédito, as empresas e os sectores de actividade mais privilegiados são o comércio e agricultura.

4.2.2. Missão e Valores

Contribuir activamente para o desenvolvimento económico e social de Moçambique, criando valor e gerando satisfação para clientes, accionistas, colaboradores, parceiros e comunidade em geral, de modo socialmente responsável e sustentável (BB, 2012).

Como valores o BB adoptou como seus, um conjunto de princípios orientadores da sua política de governo, em conformidade com as práticas dos seus principais accionistas, nomeadamente: rigor, partilha na tomada de decisão, desempenho e mérito, transparência na gestão, independência dos gestores executivos, lealdade e eficiência (BB, 2012).

4.2.3. Estrutura Orgânica do Banco

A estrutura do BB, numa visão geral é constituída pela gestão de topo que é o Conselho de Administração e a Comissão Executiva (BB, 2012). Como forma de partilhar as melhores práticas internacionais de Governação Corporativa e de atendimento aos requerimentos legais, foram estabelecidos ou criados os seguintes órgãos sociais:

Tabela 2 – Estrutura Orgânica - BB

Orgãos Sociais	Constituição dos Membros
Assembleia Geral	1 Presidente não Executivo 2 Secretarios
Conselho de Administração	1 Presidente não Executivo 3 Vice Presidentes 7 Vogais
Comissão Executiva	1 Presidente 4 Administradores
Conselho Fiscal	1 Presidente 2 Vogais

Fonte: BB. Disponível em www.BB.co.mz; (acesso, Julho de 2013) e adaptado pela autora.

Os membros do Conselho de Administração são nomeados através da Assembleia Geral pelos accionistas maioritários e que auxiliam na gestão global do Banco. Este Conselho de Administração do BB é constituído pelo presidente de Conselho de Administração, responsável máximo do Banco, e seus administradores executivos e não executivos (BB, 2012).

A Comissão Executiva, criada por decisão do Conselho de Administração é composta somente por membros executivos, definidos por um regulamento próprio e tem por objectivo assegurar a gestão corrente do banco (BB, 2012).

4.2.4. Modelo de Governação Corporativa

Pela estrutura pode se constatar que o BB adopta o modelo de Governação Corporativa Anglo-Saxónico, monista onde se verifica a presença de administradores executivos e não executivos, e que o presidente do Conselho de Administração é não executivo.

4.2.5. Princípios Básicos de Governação Corporativa no BB

4.2.5.1. Divulgação de Informação e Transparência

Observa-se a transparência na gestão de informação interna, de tal forma que os membros não executivos do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal podem levar a cabo funções de supervisão com eficácia; no que tange a transparência de informação externa, é de tal forma que os accionistas, autoridades, auditores, investidores e a sociedade podem avaliar, de uma forma geral, a qualidade e a conformidade da informação reportada e os resultados alcançados (BB, 2012).

Este banco tem um *site* onde todos os interessados podem aceder para consulta de várias informações de ídolo financeiro e outra relacionada com as actividades da instituição, serviços e outros. O enfoque estratégico no cliente tem levado o BB a investir em novos canais e meios electrónicos de distribuição exigindo esforços adicionais no sentido de incentivar os clientes a utilizá-los. O alargamento da rede de caixas automáticas e terminais de pagamento automático “Ponto 24” e a actualização de caixas automáticas no sentido de aceitarem cartões ligados à rede visa internacional evidenciam claramente a aposta (BB, 2012).

4.2.5.2. Responsabilidade dos Órgãos de Gestão

Nota-se maior eficiência no funcionamento e na interacção entre os órgãos de gestão e as entidades supervisoras do banco. Os colaboradores do BB comprometem-se a cumprir com o código ético e deontológico da instituição, agir com integridade, honestidade e transparência nas actividades que desempenham, para que não haja lugar a eventuais conflitos de interesse envolvendo accionistas.

O desempenho e mérito é o principal critério que governa a política de remuneração, no que respeita aos empregados e o órgão directivo;

4.2.5.3. Direito dos Accionistas e Funções Fundamentais do Exercício do Direito

A autonomia com relação a qualquer dos accionistas ou interesses específicos é testada pela diversidade dos membros que compõem o Conselho de Administração (executivos e não executivos) e através da implementação de mecanismos que impedem a ocorrência de situações de conflitos de interesses;

4.2.6. Implantação de Comitês de Conselho de Administração

Estão constituídos os seguintes comitês de conselho que auxiliam na gestão do banco em questões relacionadas com GC: Comité de Crédito, Comissão de Conselho, Comité Directivo e Comité de Gestão de Activos e Passivos (ALCO) (BB, 2013).

4.2.7. Sistema de Controlo Interno

A gestão do Sistema de Controlo Interno no BB encontra-se suportada em orientações e metodologias reconhecidas como boas práticas. Compete à Comissão Executiva rever e aprovar, periodicamente, a estratégia e as políticas de gestão de risco e de controlo interno, estabelecer e garantir a sua implementação na instituição (BB, 2014).

Existe a Direcção de Gestão de Riscos de crédito, de mercado (taxa de juro e cambial), liquidez e operacional, cujas principais funções são: (i) controlar e gerir globalmente o risco de crédito do banco no que respeita ao nível de incumprimento global, efectivo e potencial, (ii) propor ao comité de risco limites de exposição de crédito por cliente/grupo, sector de actividade, região e produtos, (iii) Controlar e gerir globalmente os riscos de mercado e de liquidez em coordenação com a Direcção da sala de mercados e de acordo com os limites globais definidos pelo Comité de risco e (iv) controlar e gerir globalmente o risco operacional em coordenação com o Departamento de Auditoria Interna e o Gabinete *Compliance* (BB, 2014).

4.2.8. Auditoria Interna

A Auditoria Interna é exercida pela Direcção de Auditoria (DAI), que é um órgão autónomo do primeiro nível da estrutura orgânica, de âmbito nacional, sediado em Maputo, orientado para abordagem sistemática e disciplinada dos sistemas de controlo interno do BB (BB, 2012).

Esta direcção depende funcionalmente da Comissão Executiva do BB, reporta hierarquicamente ao presidente da comissão executiva e relaciona-se com os demais órgãos de estrutura do Banco e com as entidades externas intervenientes no seu âmbito de actividades (BB, 2012).

Compete ao DAI, fiscalizar a actividade de todos os órgãos da estrutura do Banco, identificar atempadamente as áreas de maior potencial de risco, realizar acções de auditoria e inspecção as agências e a outros órgãos de estrutura, estudar as fraudes bancárias e controlar o correcto movimento de capitais, assegurar a conformidade de normativo interno face às necessidades de qualidade na prestação do serviço e na eficácia dos procedimentos e cumprimento das obrigações institucionais e legais, de entre outros (BB, 2012).

4.2.9. Auditoria Externa

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas do BB no ano de 2012 foram auditadas pela Empresa de Auditoria Externa KPMG, Lda., que reporta directamente à Administração do Banco (BB, 2012).

A responsabilidade do auditor externo consistiu em produzir um parecer sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, baseado na sua auditoria. A KPMG executa a sua auditoria de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria, que exigem da sua parte, o cumprimento de requisitos éticos pertinentes, bem como o planeamento e a execução de auditoria de forma a obter uma certeza razoável de que as demonstrações financeiras individuais estão livres de quaisquer distorções materialmente relevantes (BB, 2012).

Os procedimentos seleccionados dependem do julgamento dos auditores, incluindo a avaliação dos riscos de distorções materiais das demonstrações financeiras, devidas a fraude ou erro (BB, 2012).

4.3. Banco C (BC)

4.3.1. Breve Historial do Banco

Trata-se de uma das maiores instituições financeiras privadas de Moçambique, que desenvolve actividades no país há mais de 100 anos. Os serviços prestados vão desde a banca de retalho à banca de empresas, passando pelo financiamento de projectos, operações de tesouraria, financiamento do comércio internacional e banca comercial (BC, 2013).

A rede do BC é uma das maiores do país, cobrindo todas as principais cidades e aglomerações urbanas de Moçambique. Com mais de 867 funcionários e aproximadamente 180 mil clientes, esta instituição conta com mais de 37 agências e 57 ATM's distribuídas por todas as províncias do país (KPMG, 2013).

Segundo a pesquisa sobre as 100 maiores empresas de Moçambique efectuada pela Empresa KPMG, referente ao ano de 2012, o BC registava um volume de negócios de 4.325,977 milhões de meticais, activo líquido de 42.361.24.milhões de meticais, 1.243,527 milhões de meticais de resultado líquido, foi considerado o terceiro maior banco do país (KPMG, 2013).

4.3.2. Missão e Valores

Empenhados em fazer a diferença nos serviços financeiros de Moçambique e noutros mercados emergentes. Assegurar uma sustentabilidade de longo prazo através da harmonização das necessidades dos seus clientes, colaboradores e accionistas, bem como desempenhar um papel relevante nas sociedades que exercem a sua actividade (BC, 2013).

4.3.3. Estrutura Orgânica do Banco

Como forma de partilhar as melhores práticas internacionais de Governação Corporativa, foram estabelecidos ou criados os seguintes órgãos sociais:

Tabela 3 – Estrutura Orgânica do BC

Órgãos Sociais	Constituição dos Membros
Assembleia Geral	1 Presidente 6 Membros da Assembleia
Conselho de Administração	1 Presidente não Executivo 1 Vice Presidente Executivo 1 Administrador Delegado 1 Administrador Executivo 4 Administradores não Executivos
Comissão Executiva	Membros não Executivos
Conselho Fiscal	1 Presidente 2 Vogais

Fonte: BC. Disponível em www.BC.co.mz; (acesso, Julho de 2013) e adaptado pela autora.

O Conselho de Administração (CA) é o órgão decisório máximo do banco e pertencem-lhe as responsabilidades últimas em matéria de governação. Os membros do Conselho de Administração são nomeados pelos accionistas maioritários reunidos em Assembleia Geral e é responsabilidade do Conselho de Administração assegurar que seja posta em prática a gestão eficaz para aplicar a estratégia do banco e analisar questões relativas ao planeamento da sucessão (BC, 2013).

O Banco tem uma estrutura de Conselho de Administração, em que os papéis de presidente e de administrador delegado são separados. O presidente é um administrador não executivo independente. O equilíbrio entre administradores executivos, não executivos garante um grau de independência suficiente no processo decisório.

Este Conselho é constituído por 1 presidente do conselho de administração não executivo, 1 vice-presidente do conselho de administração executivo, 1 administrador delegado, 1 administrador executivo e 4 administradores não executivos (BC, 2013).

4.3.4. Modelo de Governação Corporativa

Pela sua estrutura e composição pode-se afirmar que o BC tem o modelo de Governação Corporativa Anglo- Saxónico, monista onde conselho de Administração é constituído por administradores executivos e não executivos, e que o presidente do Conselho de Administração é não executivo.

4.3.5. Princípios Básicos de Governação Corporativa no BC

4.3.5.1. Divulgação de Informação e Transparência

Os administradores têm acesso irrestrito à equipa de gestão e às informações sobre o banco, bem como aos recursos necessários para desempenharem cabalmente as suas responsabilidades, incluindo aconselhamento jurídico (BC, 2013).

No que tange aos restantes utentes através do site www.BC.co.mz é possível ter acesso a qualquer tipo de informação relacionada com a instituição e com o grupo no seu todo (BC, 2013).

4.3.5.2. Responsabilidade do Órgão de Gestão

É responsabilidade do Conselho de Administração assegurar que seja posta em prática uma gestão eficaz para aplicar a estratégia do Banco e analisar questões relativas ao planeamento da sucessão. Durante o exercício, o Conselho de Administração também avalia outros desafios relacionados com recursos humanos cruciais, incluindo a retenção de talentos no banco (BC, 2013).

O Conselho de Administração monitora o seu cumprimento através de relatórios de gestão que lhes são apresentados, que incluem informações sobre os resultados de várias interações com partes interessadas cruciais, tais como os vários reguladores do banco (BC, 2013).

A interação regular entre o conselho de administração e administração executiva é incentivada. Contudo, o Conselho de Administração em plenário (incluindo os administradores executivos) reúne-se sem outros membros da equipa de gestão em sessões fechadas e em todas as reuniões do Conselho de Administração (BC, 2013).

4.3.5.3. Direito dos Accionistas e Funções Fundamentais de Exercício dos Direitos

No BC o Conselho de Administração monitora o cumprimento da participação efectiva e informada dos accionistas através de relatórios de gestão apresentados, que incluem informações sobre os resultados de várias interações com todas partes interessadas (BC, 2013).

4.3.5.4. Assegurar a Base Para o Enquadramento Eficaz de Governação Corporativa

O quadro de GC do BC permite ao Conselho de Administração assegurar o equilíbrio entre o seu papel de garantir a supervisão do risco e aconselhamento estratégico e garantir o cumprimento das obrigações regulamentares e da tolerância do risco. O Conselho de Administração está empenhado em apoiar os princípios de GC, que incluem disciplina, independência, responsabilidade, imparcialidade, responsabilidade social, transparência e responsabilização dos administradores perante todas partes interessadas (BC, 2013).

4.3.6. Implantação de Comitês de Conselho e Benefícios Gerados no Banco

Uma característica da forma como o conselho de administração funciona é o papel desempenhado pelos seus comitês, que facilitam o cumprimento das responsabilidades deste. Cada comité tem um mandato aprovado pelo conselho de administração e que é revisto regularmente (BC, 2013).

O Conselho de Administração do BC apresenta os seguintes comitês: o comité de crédito cujo objectivo é garantir que exista uma governação eficaz do crédito para possibilitar uma adequada gestão, medição, monitorização e controlo de risco e o comité de auditoria cujas atribuições serão descritas na secção seguinte. O mandato destes comitês define o papel, responsabilidades, âmbito dos poderes, composição e procedimentos a serem seguidos (BC, 2013).

4.3.7. Comité de Auditoria e suas Atribuições no BC

O Comité de Auditoria é constituído unicamente por administradores não executivos independentes, escolhidos pelos membros do Conselho de Administração, e reportam ao Presidente do Conselho de Administração do banco, mantêm uma relação construtiva com a Direcção de Auditoria Interna e asseguram uma comunicação eficaz entre o Conselho de Administração, a equipa de gestão, os auditores internos e externos e as autoridades reguladoras (BC, 2013).

O papel deste comité é de analisar a situação financeira do banco e fazer recomendações ao CA sobre todas as matérias financeiras, de risco, controlos financeiros internos, fraudes e riscos informáticos relevantes para os relatórios financeiros. Também abrange a avaliação da integridade e eficácia dos sistemas contabilísticos, financeiros, de cumprimento das normas de sustentabilidade e outros mecanismos de controlo (BC, 2013).

4.3.8. Sistema de Controlo Interno

O comité de Auditoria é responsável pelo quadro do controlo interno, que combina o modelo de três linhas de defesa do banco. Este modelo procura separar os deveres relevantes e garantir linhas de reporte independentes para garantir um controlo interno e uma gestão de riscos eficazes (BC, 2013).

Ao proceder à avaliação desses riscos os auditores consideram os controlos internos do BC relevantes para a preparação e apresentação das demonstrações financeiras pela entidade, de modo a permitir o desenho de procedimentos de auditoria que sejam, nas circunstâncias, apropriadas, mas não com a finalidade de expressarem uma opinião sobre eficiência dos sistemas de controlo interno da entidade (BC, 2013).

4.3.9. Auditoria Interna

Na análise feita constatou-se a existência de área de Auditoria Interna cuja missão é fornecer serviços de consultoria independentes, garantir o cumprimento de normas e minimizar o risco de perdas. De modo a garantir a independência da função de auditoria interna no Banco, o director da área reporta administrativamente ao presidente do Conselho de Administração e, ao nível funcional, ao Comité de Auditoria.

Cabe a área de Auditoria Interna do BC avaliar os processos de governação da instituição, incluindo a ética, especialmente, ao nível do topo, levar a cabo uma avaliação objectiva da eficiência do risco de gestão e do controlo interno, analisar e avaliar sistematicamente os processos de negócio e controlos associados e fornecer uma fonte de informação apropriada relativa a situações de fraude, corrupção, comportamentos sem ética e irregularidades (BC, 2013).

4.3.10. Auditoria Externa

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas do BC referentes ao ano 2012 foram auditadas pela Empresa de Auditoria Externa KPMG, Lda. que reportou directamente ao Conselho de Administração do Banco (BC, 2013).

A responsabilidade do auditor é de elaborar um parecer sobre estas demonstrações financeiras com base na sua auditoria. A empresa KPMG executou a sua auditoria de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria que exigem, da sua parte, o cumprimento de requisitos éticos pertinentes, bem como o planeamento e execução de auditoria de forma a obter uma certeza razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de quaisquer distorções materialmente relevantes (BC, 2013).

A auditoria externa inclui a aplicação de procedimentos que permite obter evidência de auditoria a respeito dos valores e divulgações apresentadas nas demonstrações financeiras. Os procedimentos seleccionados dependem do seu julgamento, incluindo a avaliação de riscos de distorções materiais das demonstrações financeiras, devidas a fraude e erro (BC, 2013).

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo efectua-se a análise comparativa dos modelos de Governação Corporativa e do Sistema de Controlo Interno dos 3 maiores bancos de Moçambique, definidos como amostra deste trabalho. Foi feita a análise documental, das respostas aos questionários e verificação dos dados extraídos nos portais electrónicos dos bancos seleccionados, de modo a se apurar os resultados da pesquisa.

De modo a garantir a confidencialidade, dados recolhidos através de questionários foram tratados de forma qualitativa, apresentando-os sem identificação dos representantes que responderam. Referir que grande parte da informação analisada foi extraída nos portais electrónicos dos bancos, o que demonstra a transparência da informação e o compromisso com a sociedade em aspectos relativos as boas práticas de Governação Corporativa.

Trata-se de instituições que atendem diversos tipos de perfis de clientes, incluindo pequenas e médias empresas. Actuam em diversas áreas de negócio, desde a banca a retalho, banca de empresa, passando pelo financiamento de projectos, e caracterizam-se pela expansão da sua rede bancária através de instalação de novas agências, ATM's e POS's a nível do país.

De uma forma geral, o BA apresenta-se como líder do mercado, seguido do BB e BC, no que diz respeito ao volume de negócio, resultados e activos líquidos.

5.1. Estrutura Orgânica dos Bancos

O enquadramento eficaz de GC deve promover mercados transparentes e eficientes estar em conformidade com o princípio primado do direito e articular claramente a divisão de responsabilidades entre diferentes autoridades de supervisão, autoridades reguladoras e autoridades dedicadas à aplicação das leis (OCDE).

Tabela 4 - Resumo da Estrutura Orgânica dos Bancos Pesquisados

Órgãos sociais	Constituição dos Órgãos Sociais		
	BA	BB	BC
Assembleia Geral	1 Presidente 1 Vice-presidente 1 Secretário	1 Presidente 2 Secretários	1 Presidente
Conselho de Administração	1 Presidente 2 Vice-presidente 8 Administradores	1 Presidente 3 Vice-presidentes 7 Vogais	1 Presidente 1 Vice-presidente 4 Administradores 1 Administrador delegado
Comissão Executiva	1 Presidente 6 Membros	1 Presidente 4 Administradores	6 Membros
Conselho Fiscal	1 Presidente 2 Vogais 1 Vogal Suplente	2 Vogais	1 Presidente 2 Vogais
Comissão de Vencimentos	2 Vogais		

Fonte: Adaptada pela autora

Segundo Adrian & Davis (2006:70) a estrutura orgânica de uma organização é importante na Governação Corporativa, uma vez que define o formato e os limites de uma empresa e o inter-relacionamento entre os seus elementos.

Na tabela 4 verifica-se que os accionistas dos 3 bancos em análise confiaram a gestão do Banco ao Conselho de Administração, que é o principal mecanismo de Governação Corporativa, o que demonstra o cumprimento do que está preconizado no art. 12 da Lei nº 9/2004 sobre Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras de Moçambique onde se estabelece que a gestão de uma instituição financeira deve ser confiada a um Conselho de Administração como forma de garantir as melhores práticas de Governação Corporativa.

É notório na tabela que a nível dos 3 bancos as funções do Presidente do Conselho de Administração não coincidem com as do Presidente da Comissão Executiva o que se considera condição fundamental na defesa dos interesses dos accionistas. Constatase ainda na mesma tabela, uma particularidade na estrutura do BA que o distingue das outras, a presença da comissão de vencimentos, considerada importante na GC, pois além de outras atribuições, define a remuneração dos administradores executivos do banco.

5.2. Modelo de Governação Corporativa nos Bancos

Foi referenciado no capítulo 3, que com o aumento do interesse e importância de Governação Corporativa, uma das questões que frequentemente se coloca, é saber qual dos modelos existentes é o melhor e como poderão ser comparados. Nas instituições em análise a comparação foi feita na base de constituição do Conselho de Administração, presença de comités, nomeação dos membros do conselho, a divulgação de informação no mercado e identificação de pareceres de auditoria.

Tabela 5 - Modelo de Governação Corporativa nos Bancos Pesquisados

Características	BA	BB	BC
Constituição do Conselho de Administração	Administradores, Executivos e Não Executivos	Administradores, Executivos e Não Executivos	Administradores, Executivos e Não Executivos
Nomeação dos Administradores	Pelos Accionistas Maioritários	Pelos Accionistas Maioritários	Pelos Accionistas Maioritários
Presença de Comités de Conselho	Comité de Auditoria e Comité de Vencimentos	Comité de Crédito, Comité de Sistemas e Comité Directivo e Comité ALCO	Comité de Auditoria e Comité de Crédito
Divulgação da Informação nos Mercados	Através de Relatório e Contas	Através de relatório e contas	Através de Relatório e Contas
Relatórios/Pareceres de Auditoria	Constam de Relatório e Contas Anual do Banco	Constam de Relatório e Contas Anual do Banco	Constam de Relatório e Contas Anual do Banco

Fonte: Adaptada pela autora

Na tabela 5 é notória nos 3 bancos pesquisados a presença de um Conselho de Administração tipicamente integrado por dois tipos de administradores, os internos/executivos que frequentemente fazem carreira na instituição e os externos/não executivos sem nenhuma ligação com a estrutura interna dos bancos, supostamente independentes dos internos e que asseguram a gestão estratégica das instituições o que reflecte a capacidade destes efectuarem o acompanhamento e controlo das actividades de gestão de forma independente.

No que tange a nomeação, ficou evidente que estes são eleitos pelos accionistas maioritários das 3 instituições bancárias reunidos em Assembleia Geral obedecendo os estatutos e de modo a garantir maior protecção do seu património. Dos membros do Conselho de Administração nomeia-se o respectivo Presidente do Conselho de Administração e nomeia-se a Comissão Executiva dirigida pelo seu respectivo presidente.

Este propósito está de acordo com as boas práticas de Governação Corporativa conforme referenciado por Esperança *et al* (2011) no cap. 3 deste trabalho, onde afirmam que os membros do Conselho de Administração devem ser eleitos pelos accionistas e são legalmente responsáveis pela gestão da empresa, na sua actividade devem agir de acordo com princípios de equidade e lealdade no melhor interesse da empresa e em última instância dos accionistas.

Verifica-se também nesta mesma tabela a presença de comités de conselho que funcionam de forma independente dos administradores executivos e a divulgação de informação nos mercados através de relatórios acompanhada de auditoria.

Da análise feita a tabela 5 pode-se afirmar que está-se perante o modelo Anglo – Saxónico de estrutura monista ou unitária.

5.3. Princípios Básicos de Governação Corporativa

É fundamental a adopção e aplicação de princípios básicos de governação estabelecidos pela OCDE e pelo Código de Governação Corporativa de Moçambique, de modo a garantir o cumprimento das normas por parte dos colaboradores, acompanhamento de todos actos praticados pelos gestores e conferir maior credibilidade à instituição.

Tabela 6 - Princípios Básicos de Governação Corporativa

Bancos	Princípios Básicos de Governação Corporativa				
BA	Divulgação da informação e transparência	Responsabilidade dos órgãos de gestão	Tratamento equitativo dos accionistas	Direito dos accionistas e funções fundamentais do exercício do direito	
BB	Divulgação da informação e transparência	Responsabilidade dos órgãos de gestão	Tratamento equitativo dos accionistas	Direito dos accionistas e funções fundamentais do exercício do direito	
BC	Divulgação da informação e transparência	Responsabilidade dos órgãos de gestão	Tratamento equitativo dos accionistas	Direito dos accionistas e funções fundamentais do exercício do direito	Assegurar a base para o enquadramento eficaz de GC

Fonte: Adaptada pela autora

A adopção de princípios estabelecidos internacionalmente é fundamental porque permite agregar maior credibilidade às instituições. Neste estudo constatou-se através da tabela 6 que alguns desses princípios têm sido tomados em consideração pelos bancos.

Os bancos estabelecem um diálogo permanente com a comunidade financeira, investidores e analistas, bem como com os mercados financeiros em geral. A preparação e divulgação da informação nos 3 bancos pesquisados é através das auditorias anuais e da disseminação da informação relevante em conformidade com as normas contabilísticas e com os requisitos de divulgação de informação financeira e não financeira nos jornais de maior circulação, e na *internet* que é considerada actualmente o principal meio de divulgação de informação ao público.

Ficou notório que os bancos colocam cada vez mais informação com qualidade e em quantidade nos seus portais electrónicos, como forma de garantir confiança nas suas relações com o público, colaboradores e a sociedade no geral.

As instituições apresentam nos seus portais: relatórios anuais, de sustentabilidade, legislação, estatuto social, historial da sua criação, eventos de responsabilidade social, demonstrações financeiras, cotações e mais e dispõem de linhas telefónicas e serviços de mensagem (SMS alerta) para receber comunicados e informações úteis relacionados com operações bancárias efectuadas pelos clientes.

A equidade caracteriza-se pelo tratamento equitativo e justo com todos grupos, sejam minoritários ou demais interessados como colaboradores, clientes, fornecedores e credores. Também verifica-se que a participação nos 3 bancos é efectuada através de elevada interacção entre o Conselho de Administração e a Assembleia Geral, que é o órgão onde os accionistas têm oportunidade de receber informações, tirar dúvidas e apresentar questões e sugestões para o debate como previsto nas boas práticas de GC. O Conselho de Administração de cada banco pesquisado assegura a gestão estratégica através da fiscalização, da gestão e responsabilização dos membros do conselho perante o banco e os seus accionistas e realização de auditorias.

Especificamente, o BA em consonância com as boas práticas de Governança Corporativa, tem a constante preocupação de assegurar que a política de comunicação e disseminação de toda a informação relevante seja efectuada de forma equitativa e rápida aos diversos canais internos e externos, para os diferentes intervenientes no mercado financeiro e que o conteúdo desta informação seja verdadeiro, claro e objectivo. No BB, esta participação efectiva verifica-se também através do funcionamento e interacção entre órgãos de gestão e as entidades supervisoras, e no BC através de relatórios de gestão apresentados, que incluem informação sobre resultados de várias interacções com todas as partes interessadas.

Nos 3 bancos, além da separação entre o poder executivo e não executivo a fiscalização e controlo independente verificam-se através de vários comités criados com o objectivo de analisar temas estratégicos para o banco, e que têm um papel importante na abordagem que o banco efectua no dia-a-dia; no BB os colaboradores cumprem com o código ético e deontológico agindo com integridade, honestidade e transparência nas actividades que desempenham para que não haja lugar a eventuais conflitos de interesse envolvendo accionistas e, por fim, no BC esta fiscalização é notória através das reuniões efectuadas em plenário e sessões fechadas pelo Conselho de Administração, sem a presença de outros membros da equipa de gestão.

5.4. Implantação de Comitês de Conselho nos Bancos

Foi referenciado pelo IBGC que várias actividades do Conselho de Administração podem ser melhor exercidas pelos vários comités especializados.

De forma a permitir uma análise exaustiva referente a implantação dos comités de Conselhos nos bancos pesquisados foi feito um levantamento de acordo com a tabela 7.

Tabela 7 - Presença de Comitês de Conselho nos Bancos

	Bancos		
Comitês de Conselho Implantados	BA	BB	BC
Comité de Auditoria	X		X
Comité de Vencimentos	X		
Comité Directivo		X	
Comité de Crédito		X	X
Comité de Sistemas		X	
Comité de Gestão de Activos e Passivos (ALCO)		X	

Adaptada pela autora

Através da tabela pode-se constatar que os bancos possuem alguns comités que dão suporte as actividades do Conselho de Administração. A OCDE afirma que nas organizações podem ser criados comités que se concentram em aspectos específicos de GC, destes ressalta o comité de auditoria que através da Lei *SOX* determina quem é responsável pela nomeação, remuneração e supervisão dos trabalhos dos auditores contratados pela entidade, incluindo a resolução de desacordos entre órgãos de gestão e os auditores em relação ao relato financeiro. O BA além do comité de auditoria apresenta na sua estrutura a comissão de vencimentos, que é responsável pela remuneração dos administradores executivos, o BC, o comité de crédito que garante uma governação eficaz de crédito para uma adequada gestão, medição, monitoramento e controlo de risco de crédito, e o BB os comités de crédito, directivo, de sistemas e ALCO, respectivamente, o que demonstra o seu alinhamento com as boas práticas de GC.

5.5. Comité de Auditoria e Suas Atribuições nos Bancos Pesquisados

A tabela 8 apresenta de forma resumida algumas atribuições do Comité de Auditoria nos bancos onde encontra-se implantado.

Tabela 8 - Atribuições do Comité de Auditoria nos Bancos Pesquisados

BA	BC
Definir linhas de orientação estratégica das funções de auditoria interna.	Analisar a situação financeira do banco e apresentar recomendações ao CA sobre todas matérias relevantes do relato financeiro
Apreciar as matérias de auditoria mais relevantes em cada momento, em coordenação com a área de controlo de risco.	Avaliar a integridade e eficácia dos sistemas contabilísticos, financeiros, cumprimento de normas, sustentabilidade e outros mecanismos de controlo.
Assegurar a existência de um controlo adequado suportado pelo sistema de gestão de risco a nível do banco.	
Analisar e emitir pareceres sobre as auditorias.	
Garantir o futuro da instituição na prossecução dos seus objectivos.	

Fonte: Adaptada pela autora

O Fortuna (2005:721) afirma que o comité de auditoria busca dar maior transparência sobre a situação das instituições bancárias, ajuda a detectar erros ou práticas contabilísticas ilegais, tanto por parte dos bancos como de suas auditorias independentes. Este propósito ficou evidente no BA e no BC através das atribuições que constam na tabela 8.

Diante das evidências apresentadas pelos bancos pesquisados, os benefícios que advém da implantação do comité de auditoria, estão de acordo com as boas práticas no que tange a transparência nos resultados gerados pelas empresas e no monitoramento do sistema de controlo interno das instituições. O BA refere, pois, que a implantação do Comité de Auditoria gera mais-valia na componente de sistema do controlo interno, o que também é secundado pelo BC que afirma que o comité de auditoria garante a melhor gestão de relatórios de auditoria que inclui a eficácia na correcção dos problemas detectados.

5.6. Análise Comparativa do Controlo Interno nos 3 Bancos Com o Aviso 11/GGBM/99

Como foi referenciado, o Controlo Interno observado pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras do país é regulado pelo Aviso 11/GGBM/99 do Banco de Moçambique.

Tabela 9 - Quadro Comparativo do Sistema de Controlo Interno

Descrição	Aviso 11/GGBM/99	BA	BB	BC
Princípios de Controlo Interno	Na implementação do SCI deve ter-se em conta o tipo de dimensão da instituição, bem como a natureza e os riscos das operações por elas realizadas	Risco de crédito, de mercado (taxa de juro, cambial, de preço de <i>commodities</i> e preço de acções) de liquidez e operacional.	Risco de crédito, de mercado (taxa de juro, cambial, de preço de <i>commodities</i>), de liquidez e operacional.	Risco de crédito, de mercado (taxa de juro, cambial, de preço de <i>commodities</i>) de liquidez e operacional.
Responsabilidades a ser definidas em relação ao Sistema de controlo Interno	Somente ao Conselho de Administração	Ao CA e à Comissão executiva, a qual delega à comissão de controlo de risco que colabora com o comité de auditoria e área de gestão de risco e <i>compliance</i>	Ao CA e à Comissão executiva, a qual delega à comissão de controlo de risco que colabora com o comité de auditoria	Ao CA e à Comissão executiva, a qual delega à comissão de controlo de risco que colabora com o comité de auditoria
Divulgação do Relatório do Controlo Interno	O órgão de administração da Instituição deve elaborar e actualizar sempre que se mostre necessário, uma informação resumida sobre o SCI, a qual deve estar disponível para verificação pelos inspectores do Banco de Moçambique ou para remissão a este banco quando haja uma solicitação nesse sentido.	Divulgado através do relatório e conta anual do banco	Divulgado através do relatório e conta anual do banco	Divulgado através do relatório e conta anual do banco
Comités especializados	Não definidos	Comité de Auditoria, Comissão de Vencimentos e Comissão de Controlo de Risco	Comité de Crédito, Directivo, comité de ALCO	Comité de Auditoria e Comissão de Crédito
Áreas especializadas para Gestão do Riscos e SCI	Não definidas	<i>Compliance</i> , gestão de Risco e Auditoria	Departamento de Auditoria Interna - Unidade de Avaliação do SCI	Departamento de Auditoria Interna - Unidade de Avaliação do SCI

Fonte: Adaptada pela Autora

Da análise comparativa (Tabela 9) feita às práticas exigidas pelo Banco de Moçambique através do Aviso 11/GGBM/99 com as práticas adoptadas pelos bancos em pesquisa, constatou-se o seguinte:

- Nos 3 bancos pesquisados as responsabilidades sobre o SCI recaem, além do Conselho de Administração, da Comissão Executiva, aos comités, as áreas de gestão de risco e *compliance*, auditores tanto interno como externo que garantem o cumprimento de normas e minimizam os riscos de perda. No entanto o Aviso 11/GGBM/99 estabelece que a criação, actualização e verificação do funcionamento do SCI cabe somente ao Conselho de Administração. Este órgão é que deve aprovar estratégias, conhecer os riscos em que a instituição incorre no desenvolvimento das suas actividades e estabelecer níveis aceitáveis para a sua assunção. Contudo não faz menção a criação e responsabilidades dos comités de conselho, dos auditores internos e externos e de outras áreas chaves de controlo interno e gestão de risco nas instituições;

- O Sistema de Controlo Interno dos 3 bancos preocupa-se com a mitigação de riscos que abrangem todas áreas chaves de risco tais como: risco de mercado (taxa de Juro e cambial, de preço de *commodities* e preço de acções), risco de liquidez, risco de crédito e risco operacional. Contudo o Aviso 11/GGBM/99 recomenda no seu art. 4 de entre outras, que tendo em vista minimizar os riscos de fraudes, irregularidades e erro, assegurando a sua prevenção e detenção em tempo útil, o sistema de controlo interno deve prosseguir o controlo dos riscos de actividades da instituição, nomeadamente, os riscos de crédito, de mercado (sem especificar as características) e liquidez sem fazer menção ao risco operacional.

- Os 3 bancos divulgam seus pareceres sobre a auditoria e a adequabilidade e eficácia do Sistema de Controlo Interno através de relatórios e contas anuais, em cumprimento com as boas práticas de Governação Corporativa apresentadas na revisão de literatura, capítulo 3 e por sua vez, o Aviso 11/GGBM/99 refere que o órgão de administração da instituição deve elaborar e actualizar sempre que se mostrar necessário, uma informação resumida sobre o SCI a qual deve estar disponível para verificação pelos inspectores do Banco de Moçambique ou para remissão a este banco quando haja uma solicitação.

5.7. Auditoria

A auditoria é uma componente importante do SCI nos bancos que precisa de autonomia para a execução de suas tarefas. Deve responder ao mais alto nível na estrutura da instituição de modo a garantir a sua independência.

Tabela 10 - Presença de Auditoria nos Bancos Pesquisados

Banco	Tipo de Auditoria	Atribuições	Reporte
BA	Auditoria Interna	Fornecer uma avaliação independente objectiva e de consultoria de todas actividades do banco, com objectivo de acrescentar valor, melhorar a eficiência operacional, a gestão do risco e o sistema do controlo interno.	Ao Presidente do Conselho de Administração e; ao Presidente da Comissão Executiva
	Auditoria Externa	Expressar sua opinião sobre as demonstrações financeiras com base na sua auditoria.	Presidente do Conselho de Administração e Conselho Fiscal
BB	Auditoria Interna	Fiscalizar a actividade de todos órgãos de estrutura do banco e identificar as áreas de maior risco, assegurar a conformidade dos normativos face às necessidades de qualidade de prestação de serviços.	Ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente da Comissão Executiva
	Auditoria Externa	Elaborar parecer sobre as demonstrações financeiras com base na sua auditoria	Presidente do Conselho de Administração e Conselho Fiscal
BC	Auditoria Interna	Avaliar os processos de governação do banco, incluindo ética, levar a cabo 1 avaliação objectiva da eficiência do risco e gestão do controlo interno.	Ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente da Comissão Executiva
	Auditoria Externa	Elaborar parecer sobre as demonstrações financeiras com base na sua auditoria.	PCA e Conselho Fiscal

Fonte: Adaptada pela autora

De acordo com a tabela 10 os 3 bancos para salvaguardar a sua independência, a área de auditoria interna depende funcionalmente do Presidente da Comissão Executiva e reporta hierarquicamente ao Presidente do Conselho de Administração do Banco.

Pode-se aferir que em todos os bancos pesquisados não existe conflito de interesse na actuação dos auditores internos, porque esta subordinação ao Conselho de Administração e a Comissão Executiva está de acordo com os princípios e práticas de Governação Corporativa internacionalmente aceites, que aconselham um reporte da área de Auditoria Interna ao Comité de Auditoria e em caso das organizações que não tenham Comité de Auditoria constituído, ao presidente do Conselho de Administração da Empresa de modo a melhorar o grau da sua independência.

Na análise efectuada verifica-se que os bancos em estudo estão alinhados com o princípio relacionado com a divulgação da informação e transparência, pois verifica-se que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas das suas instituições são auditadas pelas empresas de auditoria externa e que os pareceres constam no relatório e contas anual.

Através das atribuições das auditorias descritas na tabela 10, pode-se aferir que além do referido nos parágrafos anteriores, os bancos também preocupam-se com o sistema de controlo interno, gestão de risco e no cumprimento das boas práticas de Governação Corporativa.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo aplicou uma análise qualitativa exploratória para investigar os modelos de GC em uso nos 3 maiores bancos comerciais de Moçambique.

6.1. Conclusões

Conclui-se que, o modelo de GC adoptado pelos 3 bancos pesquisados está alinhado com as boas práticas de governação. Este modelo é Anglo-Saxónico com estrutura monista que apresenta como pilares a separação do poder executivo e não executivo, a divulgação de informação no mercado, a presença de vários comités de conselho que assessoram em questões de GC e a presença de auditoria interna e externa que de certo modo assegura o cumprimento do sistema do controlo interno e aumenta o grau de transparência da informação nos bancos e contribui para a melhoria das boas práticas de Governação Corporativa.

Os bancos pesquisados estão preocupados em aprimorar sobre o sistema de controlo interno, razão pela qual criaram vários comités e áreas específicas de gestão de risco que em colaboração com a área de auditoria se dedicam a avaliar a qualidade e eficácia dos controlos internos e a mitigação de riscos.

Contudo, o Aviso 11/GGBM/99 mostra-se desajustado à actual realidade dos bancos em questões de controlo interno, pois, embora exija as Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras a estabelecerem normas de controlo interno, algumas questões que os 3 bancos consideram relevantes e aplicam no cumprimento das boas práticas de governação internacionalmente aceite não constam do Aviso, tais como: a obrigatoriedade de divulgação nos relatórios e contas de parecer sobre a eficácia do Sistema de Controlo Interno e a obrigatoriedade da criação do comité de auditoria, da realização de auditoria e publicação dos seus pareceres e responsabilidades destes e outros intervenientes considerados relevantes no sistema de controlo interno, referindo-se apenas às responsabilidades do Conselho de Administração.

Concluiu-se também que este normativo visa ao controlo dos riscos de crédito, de mercado e de liquidez, não se referindo a outros riscos susceptíveis da actividade bancária como é o caso do risco operacional e a não classificação do risco de mercado que inclui o risco de taxa de juro, risco cambial, risco de preço de *commodities* e preço de acções e outros que são considerados e controlados pelos bancos pesquisados.

Os bancos pesquisados demonstraram estarem alinhados com os princípios básicos de GC estabelecidos internacionalmente, considerados pelo Código de Governança Corporativa de Moçambique, e no cumprimento dos instrumentos normativos instituídos pelo Banco de Moçambique sobre a matéria. Os bancos mantêm o foco na transparência da sua actuação através da divulgação da informação nos mercados, projecção de investimentos em vários tipos de clientes. Além da divulgação de informação e transparência, outros princípios que norteiam as actividades dos 3 bancos são: a responsabilidade dos órgãos de gestão que se notabiliza através de prestação de contas do conselho de administração dos seus actos aos accionistas, tratamento equitativo dos accionistas que se caracteriza pelo tratamento igualitário de todos grupos minoritários e o direito dos accionistas e funções fundamentais do exercício do direito.

Importa concluir também que tanto o Conselho de Administração como a Comissão Executiva estão alinhados pelos interesses dos accionistas na definição de políticas e na gestão corrente dos 3 bancos. Não se verifica conflitos de interesse na tomada de decisão e no processo de delineamento de estratégias nos bancos.

6.2. Recomendações da Pesquisa

Tendo em conta as conclusões apresentadas na secção 6.1., recomenda-se a revisão/actualização das estruturas dos bancos pesquisados de modo a acomodar os comités de conselho já criados ou por criar, principalmente o comité de auditoria que de acordo com a pesquisa é considerado o mais relevante em questões de GC e adopção e adesão de todos princípios de GC.

No que tange ao SCI, recomenda-se a revisão do Aviso 11/GGBM/99 que estabelece as normas de controlo interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras em questões relacionadas com a: *(i)* responsabilidades a serem definidas em relação ao SCI; *(ii)* divulgação do relatório/parecer sobre a eficácia do controlo interno; *(iii)* criação de comités especializados em questões de controlo interno e gestão de risco; *(iv)* criação de áreas especializadas sobre o controlo interno e gestão de risco e; *(v)* actualização de riscos a serem geridos pelos bancos de acordo com o tamanho da instituição e a actual realidade do mercado.

6.3. Recomendação Para Futuras Pesquisas

Com a evolução do tema a nível académico e institucional, reforça-se a necessidade de continuidade e aprofundamento de estudos sobre boas práticas de Governança Corporativa nas organizações em geral e no sector bancário em particular.

6.3. Limitações

Consideram-se limitações as dificuldades encontradas no decurso da pesquisa que podem inviabilizar a resolução do problema. Para a realização do presente trabalho enfrentou-se várias limitações, tais como a indisponibilidade de informação considerada relevante para o presente estudo por parte dos bancos seleccionados, sob o pretexto de sigilo bancário; e a impossibilidade de se entrevistar gestores dos bancos em estudo, alegando indisponibilidade, apesar de solicitação formal (anexo 2) e atempada das entrevistas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Marcelo (1996): Auditoria: Um moderno Curso e Completo, 5ª Edição. Atlas. São Paulo.

ALMEIDA, Marcelo (2007): Auditoria. Um Curso Moderno e Completo 6ª Edição. Atlas. São Paulo.

ANDRADE, Adriane; ROSSETI, José Pascoal (2004): Governação Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. Atlas. São Paulo.

CARVALHO, J. Eduardo (2009): Metodologia do trabalho Científico. 2ª Edição Editora escolar. Lisboa.

CHIAVENATO, Idalberto (2005): Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2ª Ed. Rio de Janeiro; Elsevier. Editora Campus.

CLARK, Ivan (2005): Melhores Práticas de Governação Corporativa – *Pricewaterhousecoopers*. Relações com Investidores, nº 86, Junho.

COSTA, Carlos Baptista da e ALVES, Gabriel Coreia (2007): Casos Práticos, Auditoria Financeira. 4ª Ed. Editora Rei dos Livros. São Paulo.

DAVIES, Adrian (2006): *Corporate Governance*, Boas Práticas de Governo das Sociedades. 1ª Edição. Monitor – Projectos e Edições, Lda. Lousã. Lisboa. Portugal.

ESPERANÇA, José Paulo; SOUSA, Ana; SOARES, Elisabete; PERREIRA, Ivo (2011): *Corporate Governance* no Espaço Lusófono. 1ª Edição. Texto Editores Lda. Portugal.

FORTUNA, Eduardo (2005): Mercado Financeiro: Produtos e Serviços. 16ª Edição. Rio de Janeiro. *Qualitymark*.

Financial Reporting Council (2010): The Uk Corporate Governance Code. London.

GASPAR, Napoleão (2000): Evolução do Sistema Bancário em Moçambique (1975-1992). Maputo. UEM, (Dissertação).

GIL, A. Carlos (2007): Métodos e técnicas de Pesquisa. 5ª Edição. Editora Atlas, S.A. São Paulo.

GIL, António. (1992): Auditoria Operacional e de Gestão: Qualidade da Auditoria. Atlas. São Paulo:

HITT, Michael A, IRELAND, R. Duarte & HOSKISSON, Robert (2008): Administração Estratégica – Competitividade e Globalização. 2ª Edição. São Paulo: *Thompson Learning*

INTOSAI (*International Organizations of Supreme Audit Institutions*). (1992): Normas de Auditoria. Bahia: Empresa Gráfica da Bahia. Vários acesso na internet.

ISSÁ, Abdul C.M; CHANGA, Aboobacar Z.D; AMARAL, Aires J.M; MANDLATE, Filipe R. S; IBRAIMO, Ibraimo A. C. I; MADEIRA, Joaquim L; ABUDO, José I.; JUNIOR, José F. X; DAUDO, Ussumane A. SIUEA, Victor E. (1999): Temas de Direito Bancário; Edição dos Autores, Central Impressora. Maputo.

KPMG, Moçambique. (2009): As 100 maiores empresas de Moçambique. XI Edição. Edição. Direcção Gráfica e de Arte Maputo.

KPMG, Moçambique. (2010): As 100 maiores empresas de Moçambique. XII Edição. Edição. Direcção Gráfica e de Arte. Maputo.

KPMG, Moçambique. (2011): As 100 maiores empresas de Moçambique. XIII Edição. Edição. Direcção Gráfica e de Arte. Maputo.

KPMG, Moçambique. (2012): As 100 maiores empresas de Moçambique. XIV Edição. Edição. Direcção Gráfica e de Arte Maputo.

KPMG, Moçambique. (2013): As 100 maiores empresas de Moçambique. XV Edição. Edição. Direcção Gráfica e de Arte. Maputo.

MARCONI, M. Andrade & LAKATOS, E. Maria (1990): Técnicas de Pesquisa – Planeamento e Execução de Pesquisa; Amostragem e Técnicas de Pesquisa; Elaboração, Análise e Interpretação dos Dados. 2ª Edição. Revista Ampliada; Editora Atlas. S.A. São Paulo..

MARCONI, M. Andrade & LAKATOS, E. Maria (2006): Metodologia do Trabalho Científico – Procedimentos Básicos; Pesquisa Bibliográfica, Projecto e Relatório; Publicações e Trabalhos Científicos. 7ª Edição. Revista Ampliada; Editora Atlas. S.A. São Paulo;

MARCONI, M. Andrade & LAKATOS, E. Maria (2006): Técnicas de Pesquisa – Planeamento e Execução de Pesquisa; Amostragem e Técnicas de Pesquisa; Elaboração, Análise e Interpretação dos Dados. 6ª Edição. Revista Ampliada; Editora Atlas. S.A São Paulo;

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. (2007): Metodologia da Investigação Científica para as Ciências Sociais Aplicadas. Atlas. São Paulo.

MORAIS, Georgina & MARTINS, Isabel (2007): Auditoria Interna – Função e Processo. 3ª. Edição. Actualizada e profundamente remodelada. áreas Editoras, SA; Lisboa,

MOTA, João. 1988. Auditoria e Técnicas. São Paulo: Atlas. Brasil.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouços de (2006): Governação Corporativa na prática: Integrando Accionistas, Conselho de Administração e Directoria Executiva na geração de resultados. Conceitos; Estruturação; actuação e Prática. Atlas. S.A. São Paulo.

PEREZ Júnior, José (2004): Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos, 3ª Edição. Atlas. São Paulo.

PINHEIRO, Joaquim Leite (2010): Auditoria Operacional – Manual Prático para auditores internos, uma abordagem proactiva e a evolução necessária. 2ª Edição. Lisboa, Editor: Letras e Conceitos Lda.

RODRIGUES, Jorge José (2009): *Corporate Governance* – Retomar a confiança perdida. Lisboa, escolar Editora. SÃ. António. 2000. Curso de Auditoria, 9ª Edição. Atlas. São Paulo.

RUIZ, Álvaro (2002): Metodologia Científica – Guia para Eficiência nos Estudos. 5ª. Edição. Editora Atlas. São Paulo..

SÁ, António Lopes de (2007): Curso de Auditoria. Obra Pioneira de Auditoria no Brasil, actualizada de acordo com as últimas instruções, resoluções e normas oficiais e Internacionais. 10ª Edição. Revisada, ampliada e actualizada. Atlas S.A. 2007. São Paulo.

SILVEIRA, A.M (2004): Governação Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e relação com desempenho no Brasil. São Paulo. Tese. (doutoramento em administração) apresentada à FEA/USP.

SLOMSKI, Valmor *et al.* (2008) Governança Corporativa e Governança na gestão Pública. Atlas. São Paulo.

SOUSA, Maria José, BAPTISTA, Cristina Sales (2011). Como fazer investigação, dissertações, testes e relatórios, segundo Bolonha. 3ª Edição. Factor. Lisboa.

ACESSOS NA INTERNET

SOZINHO, Cândido. Manual de Contabilidade Bancária – 2008. A Evolução Histórica do Sistema Bancário Moçambicano for Contabilidade bancária. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/56909918>. acesso a 14 de Janeiro de 2013.

ABREU, António Pinto. *Corporate Governance* na Gestão das Instituições Financeiras de Moçambique. Enfrentando a Crise Financeira Internacional: O papel de boa Governação nas Instituições Financeiras em Moçambique 2009. Disponível em www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate. Acesso a 09 de Abril de 2013.

Adopção de Práticas de Governação Corporativa e análise económica funcionamento em bancos. Disponível em www.aedb.br/.../135. Acesso a 30 de Janeiro de 2013.

AUDIBRA (Instituto dos Auditores Internos do Brasil). (2004). Normas Internacionais para o Exercício Profissional de Auditoria Interna 2ª Edição. São Paulo: Audibra. Disponível em www.contas.cnt.br/doc/Legisaud-Normas-Internacionais.pdf. Acesso a 5 de Dezembro de 2012.

BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTO (BCI) 2012. Área de Negócios do Banco. disponível em http://www.bci.co.mz/Institucional/area_negocios.html. Acesso a 16 de Novembro de 2012.

-----, 2012. Estrutura Accionista do Banco. Disponível em http://www.bci.co.mz/Institucional/Estrutura_accionista.html. Acesso a 16 de Novembro de 2012.

-----, 2012. História do Banco. Disponível em <http://www.bci.co.mz/Institucional/História.html>. Acesso a 16 de Novembro de 2012.

-----, 2012. Órgãos Sociais do Banco. Disponível em <http://www.bci.co.mz/Institucional/OrgaosSociais.html>. Acesso a 16 de Novembro de 2012.

-----, 2012. Relatórios e Contas BCI. Disponível em [www.bci.co.mz/Instituicional/RelatoriosContas 2011.pdf](http://www.bci.co.mz/Instituicional/RelatoriosContas%2011.pdf). Acesso 23 de Abril de 2013.

-----, 2012. Marcos Históricos do Banco. Disponível em <http://www.bci.co.mz/Institucional/MarcosHistoricos.html>. Acesso a 16 de Novembro de 2012.

BANCO DE MOÇAMBIQUE (BM). 2013. Relatórios anuais de 2008, 2009, 2010, 2011, do banco de Moçambique, disponíveis em [www.bancomoc.mz/P Estudos](http://www.bancomoc.mz/P%20Estudos). Acesso a 18 de Fevereiro de 2013.

BANZAS, Manuel (2005). Governação Corporativa no Sector Bancário. Disponível em [www.coppead.ufrj.br/upload/publicação/Manuel - Banzas.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicação/Manuel%20-%20Banzas.pdf). Acesso a 10.12.2012.

COUTINHO, André. DONAGGIO, Angela. Comité de auditoria desempenham uma função vital avaliando *o tone at the top*. Disponível em [www.kpmg.com/BR/PT/estudos- Análises/.../13/](http://www.kpmg.com/BR/PT/estudos-Análises/.../13/). Acesso a 20 de Fevereiro de 2013.

GRANDEZA, Real. 2009. Manual de Princípios de Governação Corporativa – Fundamentos. Fundação de Previdência. Disponível em www.frg.com.br/pdf/Rcs162-01%20-anexo-pdf.

INÀCIO, Sandra Regina da luz. A importância do Comité de Auditoria. [http://www.artigos.com/artigos/sociais/administração/importância de comité de Auditoria](http://www.artigos.com/artigos/sociais/administração/importância%20de%20comité%20de%20Auditoria). Acesso a 20.02.2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA, (IBGC). 2004. Código de Melhores Práticas, 2004. Disponível em www.ibgc.org.br/codigomelhorespraticas.aspx. Acesso a 21.03.2013.

-----, 2009. Guia de orientação para melhores práticas de Comité de Auditoria. Disponível em www.ibgc.org.br/download.aspxRef=cadernos&CodCaderno=53 acesso a 22.04.2013.

-----, 2009. As melhores práticas de Governação Corporativa. Instituto Brasileiro de Governação Corporativa (IBGC). Disponível em <http://www.ibgc.org.br/secção.aspx?CodSecção=20>

INSTITUTO DE DIRECTORES DE MOÇAMBIQUE. (2011). Código de Governação Corporativa em Moçambique (2011). Disponível em www.iodmz.com/downloads-e-recursos.html. Acesso a 25 de Fevereiro de 2013.

JORNAL FAX O METICAL (2001), Matando a Galinha dos Ovos de Ouro. Ed. nº 1084. Maputo

JORNAL O METICAL. 2001. Colapso dos dois Bancos. 2001. Matando a galinha dos ovos de ouro. Jornal metical nº1084 de 26.10.2001. Disponível em www.cip.org.mz/metical/mt011003.asp acesso a 02.05.2013.

LEAL, Maria José, CAMURI, Walter César, 2008. A Governação Corporativa e os modelos mundialmente praticados. Revista de Ciências Gerenciais. Vol XII nº 15 (2008). Acesso a 04 de Abril de 2013.

BANCO DE BRASIL Manual de Governação Corporativa. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/manualcorporat>. Acesso a 30 de Janeiro de 2013.

MATTEDI, Leonardo Gioberti (2006). Como a Governação Corporativa pode ajudar no fortalecimento do mercado de capitais. Acesso a 01.11.2012.

MILLENNIUM BIM (BIM) 2013a. Sumário Executivo do Millennium bim: disponível em <http://www.bimnet.co.mz/Millenniumbimresumoexecutivo.htm>. Acesso a 29 de Janeiro de 2013.

-----, 2013b. Órgãos Sociais do Millennium bim: disponível em <http://www.bimnet.co.mz/Millenniumbimorgaosociais.htm>. Acesso a 29 de Janeiro de 2013.

-----, 2013c. Relatório e Contas Millennium bim 2011. Disponível em www.millenniumbim.co.mz/RC/Millenniumbim.2011.pdf. Acesso 23 de Abril de 2013.

-----, 2013d. História do Millennium bim: disponível em <http://www.bimnet.co.mz/Millenniumbimhistoria.htm>. Acesso a 29 de Janeiro de 2013.

-----, 2013e. Relatório de Sustentabilidade 2011. Millennium bim. Disponível em www.bimnet.co.mz/...files/RSS_MBIMPT_09pdf acesso a 23 de Abril de 2013.

-----: 2013f. Governança. disponível em <http://www.bimnet.co.mz/Millenniumbimgovernance.htm>. Acesso a 29 de Janeiro de 2013.

MOURA, Fagunes Ferreira de, 2010. Governança Corporativa: Um estudo na rede bancária de Picos – PI. Disponível em <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files>. Acesso a 04 de Abril de 2013.

OLIVEIRA, Marcelle Colares, COSTA, Patrícia Pena da (2005). O Comité de Auditoria nas companhias abertas brasileiras: Um estudo Multicaso. In CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo(SP). Anais...São Paulo: USP. Disponível em <http://auditoriaemfoco.blogspot.com/2011/05/auditoria-interna-e-comite-de-auditoria.html> acesso em: 02.08.2011.

OLIVEIRA, Wolney Resende, NIGAMA, Jorge Katsumi, OLIVEIRA, Jarldo Lima, 2004. O Comité der Auditoria de acordo com Resolução nº 3.198/04 do Conselho Monetário Nacional: Uma Avaliação das maiores Instituições Financeiras a partir do *Banking* apresentado pelo Banco Central do Brasil. Disponível em www.congressousp.fipecafi.org/artigos92009/275.pdf.

PERREIRA, António Nunes. (2005). Comité de Auditoria em Bancos Brasileiros: Uma abordagem introdutória e exploratória. Disponível em www.fucape.br/premio_execelencia.../upld/trab/6. Acesso a 31 de Janeiro de 2013.

Princípios de OCDE sobre o governo das sociedades. (2004). Disponível em www.books.google.com.br/books. Acesso em 7.11.13.

SILVA, Artur Santos, VITORINO, António, ALVES, Carlos Francisco, CUNHA, Jorge Arriaga & Monteiro, Manuel Alves (2006): Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal. (2006). Instituto Português de *Corporate Governance*. Disponível em www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf acesso em 21.03.2013.

SOUZA, Paulo Cezar da Silva Siqueira de. Práticas do Comité de Auditoria: evidência de empresas brasileiras. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)

Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2010. Disponível em [http://auditoriaemfoco.blogspot.com/2011/05/auditoria-interna-e-comité de auditoria.html](http://auditoriaemfoco.blogspot.com/2011/05/auditoria-interna-e-comité-de-auditoria.html) acesso em: 02.08.2011.

STANDARD BANK MOÇAMBIQUE. 2011a. Relatórios de Sustentabilidade de 2011. Standard Bank. Disponível em www.standardbank.co.mz. Acesso 24 de Abril de 2013.

-----, 2011b. Relatório e Contas 2011. Disponível em [www.standardbank.co.mz/pt/relatorio e contas](http://www.standardbank.co.mz/pt/relatorio-e-contas). Acesso a 27.03.2013.

-----, 2013. Relatório e Contas de Standard Bank 2011. Disponível em www.standardbank.co.mz/en/content acesso a 23 de Abril de 2013.

TEXEIRA, Maria(2006): O Contributo de Auditoria Interna para uma Gestão Eficaz. disponível em <http://www.repositorioaberto.univ-ab.pt/handle/10400.2/581> acesso em 05 de Outubro de 2012.

LEGISLAÇÃO

BANCO DE MOÇAMBIQUE - Decreto 65/2001 de 21 de Dezembro. Aprova o regulamento da actividade dos Auditores interno e Externo e Técnicos de Contas, junto das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. Série. I.

-----, Decreto-Lei nº 32/90 de 7 de Dezembro, Regulamento das actividades de auditoria, revisão e certificação de contas. I Série.

-----, Decreto-Lei nº 56/2004 de 10 de Dezembro BRM, 2004. Aprova o Regulamento da Lei das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. I Série.

-----, 1999a Publicação das Contas Instituições Financeiras - Aviso nº 06/GBM/1999 do Banco de Moçambique

-----, 1999b Normas de Controlo Interno a serem Adoptados pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras - Aviso 11/GGBM/99 do Banco de Moçambique.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE - Decreto-Lei nº 2/2009 de 24 de Abril, BRM.2009.
Aprovado o Código Comercial; Série I, 3ª Edição. Plural editores. Maputo.

----- . Lei nº 09/2004 de 21 de Julho, Actualização da Lei nº 15/99 de 1 de Novembro,
sobre as Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. I Série.

----- . Lei nº 15/99 de 01 de Novembro, BRM 1999. Regula o estabelecimento e o
exercício da actividade das Instituições de Crédito e das Sociedades Financeiras; I Série.