

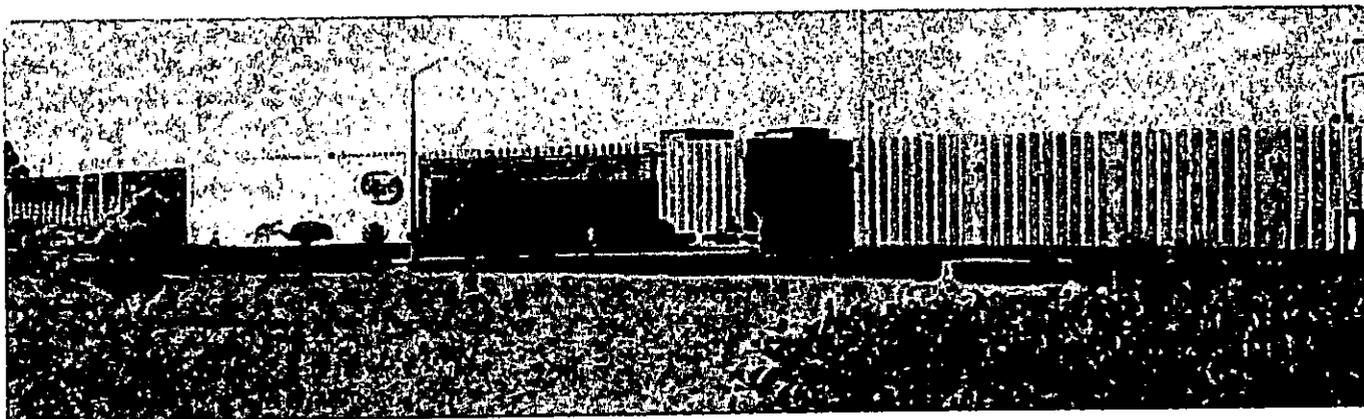
351.82 (679)

SUL  
TES

GEST-178

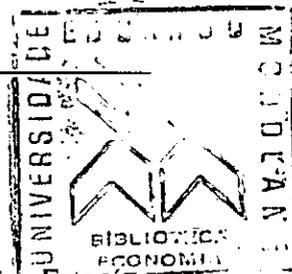
**RIOPELE TÊXTEIS MOÇAMBIQUE, SARL**  
*Planeamento Estratégico*

*Sandra Marisa Sulemane*



*Trabalho de Licenciatura em Gestão*  
**Faculdade de Economia**  
**Universidade Eduardo Mondlane**  
**1999**

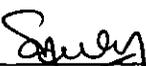
U.E. P. - ECONOMIA  
N.º 27685  
24.08.1.01  
A.º ..... o/fula  
GOTA



### Declaração

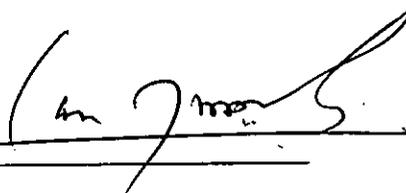
Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 23 de Setembro de 1999.

  
(Sandra Marisa Sulemane)

### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 13 valores no dia 23 de Agosto de 1999 por nós, membros do Júri examinador na Universidade Eduardo Mondlane.

  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_

Ao Henrique  
e ao Chico, meu filho

À minha mãe e aos meus  
irmãos Mandinho, Paula e Ivan

### Agradecimentos

Agradeço profundamente a todos os que contribuíram directa ou indirectamente para que este trabalho fosse possível: os gestores da Riopele que sempre se dispuseram para me dar toda a informação relacionada com a empresa; aos meus professores durante o curso de gestão em particular o Dr. Gil Guiamba e Dr. Macuácuá que estiveram disponíveis para a realização deste trabalho sacrificando momentos de trabalho, descanso e lazer. Gostaria também de agradecer aos meus colegas de curso, Cardoso Muendane, Lucrecia Ndeve, Isabel Lubrino e Olívia Mavie pelo apoio com sugestões úteis e amparo moral para a realização deste trabalho.

*Formatações*

## Índice Geral

Sumário	vi
<b>I - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1. Objectivos e Justificação do trabalho	1
2. Breve Historial da Empresa Riopele Têxteis Moçambique, SARL	1
3. Questões a Estudar	2
4. Metodologia	6
<b>II. Revisão de literatura</b>	<b>7</b>
1. O Planeamento	7
2. Missão	7
3. Objectivos	8
4. Gestão de Estratégia	8
5. Estratégia	8
6. Análise do Meio Ambiente	8
7. Formulação Estratégica	18
8. Implementação Estratégica	19
9. Controle e Avaliação	19
<b>III. Análise do Meio Ambiente Geral</b>	<b>20</b>
1. Componente Económica	20
2. Componente Social	22
3. Componente Política	22
4. Componente Legal	23
5. Componente Tecnológica	23
6. Componente Ecológica	23
7. Conclusão da Análise do Meio Ambiente Geral	23
<b>IV. Análise da Indústria ou Concorrência</b>	<b>25</b>
1. Características da Indústria Têxtil e de Vestuário	25
2. Análise das Forças Motoras	26
3. Análise das Forças Competitivas ou Concorrência	30
4. Análise da Reacção dos Concorrentes	31
5. Análise da Posição Competitiva dos Concorrentes	31
6. Factores Chaves de Sucesso	32
7. Grau de Atractividade da Indústria Têxtil	33

<b>V. Análise do Meio Ambiente Interno</b>	<b>34</b>
1. Missão e Objectivos Actuais	34
2. Análise do Funcionamento da Estratégia Geral e Sectorial	34
3. Análise SWOT	40
4. Análise de Custo-Estratégico	42
5. Problemas Estratégicos que a Riopele Enfrenta	43
<b>VI. Formulação Estratégica</b>	<b>45</b>
1. Missão	45
2. Objectivos e Indicadores Estratégicos	45
3. Estratégia	47
<b>VII. Conclusões e Recomendações</b>	<b>50</b>
1. Recomendações	50
2. Conclusões	50
<b>ANEXOS</b>	
1. Agregados Macroeconómicos	54
2. Quadro das Empresas Textéis Nacionais	55
3. Produção da Indústria Têxtil - 1996	56
4. Importações de Produtos Têxteis	57
5.1. Balanços de 1995 a 1997	58
5.2. Mapa de Demonstração de Resultados	60
6. Rácios Económicos e Financeiros	61
Organigrama actual e propostos	
Estudo de viabilidade económica e financeira	
Referências Bibliográficas	63

*Formatações  
fraca limitada capacidade  
de síntese  
Fraca a trachvi de de reduz  
a qualidade do conteúdo  
liberdade do documento.*

*Sumário demasiado longo. Deveria limitar-se aos aspectos essenciais do enquadramento da empresa no sector, no contexto económico apontando as principais críticas, conclusão de análise e recomendações.*

## Sumário

O presente trabalho consiste na elaboração de alternativas estratégicas da Riopelle Têxteis Moçambique, SARL com vista a ultrapassar a situação crítica que está a atravessar. O trabalho analisa os ambientes geral, operacional e interno.

O ambiente externo é caracterizado por uma tendência crescente do PIB e PIBpc; redução significativa da inflação; estabilidade da moeda e uma situação política estável. Estas são as condições favoráveis do ambiente externo e, constituem as oportunidades que a empresa se deve aproveitar delas com sucesso. Entretanto, existem também condições desfavoráveis sobre as quais deve encetar acções para as eliminar tais como: um elevado índice de importações de tecidos e produtos substitutos; o deficiente sistema de transportes; a falta de uma política de protecção a indústria têxtil nacional.

Na análise do ambiente operacional (análise da indústria), constatou-se que as empresas do ramo têxtil enfrentam problemas relacionados com: a concorrência desleal de tecidos e produtos de segunda mão importados sem o pagamento de direitos aduaneiros; redução das vendas devido ao elevado preço e a baixa qualidade do tecido nacional comparativamente ao importado e produtos similares; obsolescência tecnológica do equipamento; a falta de liquidez e elevado índice de endividamento perante a banca e outros credores. Associado a estes factos está também o problema do baixo poder de compra das populações que são sensíveis ao preço e preferem comprar tecido importado por vezes menos durável que o de produção nacional, por ser mais barato. É necessário que o Governo adopte medidas no sentido de criar barreiras às importações por via de direitos aduaneiros, criar fundos ou subsídios para o fomento da indústria têxtil de modo a tornar-se competitiva no mercado nacional e poder competir no mercado internacional.

No ambiente interno verifiquei a missão, os objectivos, a estratégia global e das áreas funcionais. Foram identificados os pontos fortes que põe a empresa em vantagem em relação as concorrentes, os pontos fracos que a põe em perigo a vida da empresa bem como os problemas estratégicos que enfrenta, não descurando os registos da situação patrimonial e financeira actual. Os pontos fortes identificados são: a capacidade instalada que permite expandir a produção; é a única empresa no País com tecnologia e equipamento para produzir tecido sintético; a localização da fábrica num local onde vai funcionar uma das Zonas Francas no País e a disponibilidade de mão de obra barata. Os pontos fracos estão relacionados com: excesso de força de trabalho; obsolescência tecnológica do equipamento; a subutilização da capacidade instalada; a falta de pessoal.

qualificado na área de *marketing* e a inexistência de estratégias dos 4Ps (produto, preço, promoção e praça); a fraca disponibilidade de recursos financeiros para aquisição de equipamento moderno e matéria prima; alto nível de invidamento perante a Banca.

Na formulação estratégica sugiro que a empresa reformule a missão, os objectivos, a estratégia global e das áreas funcionais. Esta secção é complementada com um estudo de viabilidade que espelha a situação patrimonial e financeira previsionais da empresa projectados para os próximos cinco anos. A reformulação está condicionada a investimentos que tem de ser realizados no valor de 14.993.000 contos com recursos a Banca, para a compra de matéria prima e peças sobressalentes. O investimento vai proporcionar a recuperação integral dos recursos a investir na ordem de 31.764.226 contos, uma taxa interna de rendibilidade de 86%, a recuperação dos investimentos num ano e um índice de rendibilidade do projecto de 5. ✓

# I Introdução

de quê?

## 1. Objectivos e Justificação do Trabalho

A economia moçambicana está a atravessar um período de transição que começou em 1987, com a introdução do programa de reabilitação económica (PRE), que resultou na passagem de economia centralizada para uma economia de mercado. Este processo levou o país a uma viragem global do sistema económico no que se refere a propriedade dos meios de produção, estratégias de gestão, objectivo e de mentalidades. O impacto da mudança, afectou quase todos os sectores da economia, mas de uma forma diferenciada, ditando porém a adopção e melhoria de métodos de gestão.

O planeamento estratégico é actualmente um tema bastante discutido. Muitas empresas atravessam dificuldades no seu dia a dia por causa das mutações do meio ambiente externo e das alternativas adoptadas por estas com o objectivo de se adaptarem as mudanças do meio ambiente e levar a cabo uma gestão sã.

O interesse por este estudo surge pelo facto da indústria moçambicana, particularmente a têxtil, estar a atravessar momentos críticos para o seu desenvolvimento e continuidade estando em alguns casos a caminhar para a extinção, devido a factores conjunturais, de obsolescência tecnológica e má gestão. Há todo o interesse de se colocar um travão aos aspectos negativos citados face ao contributo deste ramo de actividade industrial para o desenvolvimento económico do país.

Neste contexto estudarei o planeamento estratégico na Riopele Têxteis Moçambique, SARL, mais concretamente a sua análise externa e interna, numa altura em que se caminha a passos largos para uma economia de mercado, em que só sobrevive a empresa que tiver vantagens competitivas e que souber levar a cabo uma gestão eficiente e eficaz dos seus recursos, tendo em conta o ambiente em que está inserida. O trabalho aborda numa primeira parte o historial da empresa, de seguida as questões a estudar, a metodologia usada e a revisão da literatura sobre o tema. As secções seguintes constituem a análise ao ambiente externo, operacional e interno bem como as alternativas estratégicas. A parte final do trabalho apresenta as recomendações e conclusões.

## 2. Breve Historial da Empresa Riopele Têxteis Moçambique, SARL

A Riopele foi criada em 1973, tendo como objecto a exploração da indústria têxtil e a consequente comercialização, com um capital social de 18.140.000 contos. A sua sede social está localizada na cidade de Maputo, enquanto que o estabelecimento fabril situa-se na Vila de Marracuene.

De acordo com os seus estatutos, a empresa é gerida por um Conselho de Administração que é composto por representantes das empresas associadas e por um corpo de directores das áreas funcionais. Tem uma capacidade instalada de produção de 3.600.000 metros por ano. Possui um equipamento tecnologicamente obsoleto na tecelagem e no sector de acabamentos, na fiação tem um equipamento mais moderno se tomarmos em conta o equipamento das outras empresas concorrentes como a Texlom, Textáfria, Texmoque e

Capacidade utilizável?  
tecnologia obsoleta  
porque?

Texmanta. Do ponto de vista concorrencial externo e dos avanços tecnológicos tidos neste ramo da industria, pode-se considerar que a empresa possui equipamento obsoleto.

A Riopele é a única empresa têxtil no país com equipamento para produzir tecido de fibra sintética. A sua vocação é a produção de tecido "textlene" mas, nos últimos anos diversificou a produção, passando a produzir também outros tipos de tecido como dralon, ríoton, malhas estampada, tingida e branqueada. Esta empresa tem uma vantagem em relação aos concorrentes nacionais também pelo facto de produzir os tecidos atrás referidos a partir de combinações de diferentes tipos de matéria-prima, permitindo obter melhor qualidade.

Até 1986 funcionou sem grandes problemas. Com a introdução do programa de reabilitação económica, as vendas começaram a baixar devido a liberalização do mercado e a redução do poder de compra no mercado interno. Em 1990, foi solicitada pelo governo moçambicano a negociar contratos de exportação com a ex-União Soviética que para tal teve que pedir financiamentos a banca para a compra de matéria-prima e procurou cumprir com prazos estabelecidos para a produção da encomenda em causa. Com a mudança de regime político que ocorreu na ex-União Soviética, só foi possível efectuar a primeira e única exportação, tendo produzido para as restantes operações que não se concretizaram. Pelo motivo acima exposto a empresa mantém ainda em *stock* grandes quantidades de tecido sem contudo poder vender no mercado local ou a outros países devido aos padrões e características específicas do tecido que foi produzido atendendo as especificações do cliente.

A empresa está actualmente a produzir utilizando 10% da capacidade instalada, isto trás implicações nos custos de produção que de certo modo encarece o produto e a coloca em desvantagem em relação a concorrência imposta por produtos similares importados que chegam ao país a preços inferiores.

Associado a este facto está também o problema da guerra que assolou o país durante muitos anos e levou a redução da rede comercial rural. Embora já se esteja a viver num clima de paz há pelo menos seis anos, a rede comercial rural ainda não foi restabelecida na sua totalidade de forma a que possa permitir que a Riopele introduza os seus produtos nas zonas rurais.

Dos problemas atrás apontados, nomeadamente a falta de mercado, o elevado *stock* de produtos destinados a exportação que não se concretizou, a baixa utilização da capacidade, os preços altos dos produtos em relação a concorrência externa, a empresa enfrenta também problemas financeiros que levou a que tivesse resultados negativos e altos níveis de endividamento com a banca, que de um modo geral dificultam a boa gestão.

### 3. Questões a Estudar

Pretende-se com este trabalho estudar a gestão e o planeamento estratégico na Riopele Têxteis de Moçambique, SARL, mais concretamente a análise da situação externa (ambiente geral e operacional), e da situação interna da empresa com o objectivo de apresentar alternativas estratégicas e a selecção ou sugestão da alternativa estratégica que melhor satisfaz os objectivos da empresa.

### 3.1 Análise da Situação Externa da Empresa

A análise da situação externa da empresa passa pela análise do meio ambiente geral e operacional em que a empresa está inserida.

No ambiente geral, analisarei as suas componentes nomeadamente:

- económica - a taxa de crescimento do produto interno bruto, o impacto dos lucros das empresas no investimento, a taxa de inflação, taxa de desemprego, as implicações da política fiscal e monetária do governo, a taxa de juro do mercado e de câmbio, limites de crédito, a balança de pagamentos, a disponibilidade de divisas e outros elementos;
- social - o grau de analfabetismo, os costumes, estilo de vida, a cultura, atitudes e idade das populações;
- político/legal - os programas dos principais partidos políticos, as leis vigentes no país, a imposição ou levantamento de tarifas;
- tecnológica - o impacto que tem para a empresa o aparecimento de tecnologia avançada, o grau de inovação na indústria;
- ecológica - o impacto das leis anti-poluição para a empresa, a reciclagem de embalagens e resíduos.

Estas componentes do ambiente geral afectam de um modo geral a todas as empresas, mas de uma forma diferente. A análise do ambiente geral permite identificar oportunidades e ameaças, para tirar maior proveito das oportunidades e proteger-se das ameaças. Esta análise permite aos gestores ~~a reagir~~ atempadamente as mutações dos factores externos e consequentemente ~~a responder~~ as questões críticas a estratégia e projectar as condições futuras do meio ambiente.

No ambiente operacional ou de indústria, estudarei:

- aspectos económicos e características fundamentais da indústria têxtil em Moçambique;
- as forças motoras activas e o seu impacto para a empresa;
- a natureza das forças competitivas;
- a posição competitiva das empresas, para identificar as diferenças que existem entre elas, as mais fortes e o grau de rivalidade existente;
- as acções e movimentos dos concorrentes (reacção dos concorrentes) para identificar quem são os maiores, as estratégias que adoptam e prever as suas acções futuras de modo a avaliar a seriedade das ameaças que podem constituir para a empresa; e

*poderei resumir  
isto que vai fazer.*

*gama-  
hica*

- os factores chaves de sucesso para poder determinar os mais importantes para o sucesso da indústria têxtil em Moçambique.

3.2

Formações

### 3.2 Análise da Situação Interna da Empresa

A análise da situação interna da empresa tem a finalidade de evidenciar o que a empresa faz bem ou mal em relação aos seus concorrentes, ou seja, os pontos fortes e fracos. Assim, analisarei primeiro o funcionamento ou implementação da estratégia genérica que a Riopelle adopta. De seguida o âmbito de competição e o grau de integração, as estratégias das áreas funcionais as seguintes funções:

- organização - a estrutura organizacional, políticas, normas e procedimentos, missão e objectivos da empresa;
- produção - a localização e o tamanho da fábrica, o processo de produção, o nível e forma de utilização do equipamento, os sistemas de controle de qualidade, a qualidade do produto, dentre outros;
- comercial/*marketing* - os produtos que vende, em que mercados compete, que estratégias adoptar sobre o produto, preço, promoção, a distribuição dos produtos, a análise do nome dos produtos, a marca, designações, embalagens, etc;
- financeira - as previsões e planos financeiros, avaliação das propostas de investimentos, a estrutura óptima de capital, política de dividendos, controle de recursos financeiros, medidas de lucratividade, liquidez, etc;
- recursos humanos - o tipo e clima das relações laborais, o poder negocial do sindicato na empresa, o recrutamento, selecção e treinamento dos trabalhadores, o quadro de carreiras profissionais e sistema de promoção, a moral e produtividade na empresa, o índice de absentismo, as demissões e abandonos e principais reivindicações.

A seguir, será feita a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT) para verificar se a Riopelle tem:

- pontos fortes que permitam a construção de uma estratégia a volta deles;
- pontos fracos que a põe em desvantagem em relação aos concorrentes e as possíveis correcções a efectuar;
- condições para se aproveitar das oportunidades emergentes do ambiente geral; e
- ameaças e as acções a tomar para eliminá-las.

Nesta secção, analisarei também o custo estratégico da Riopelle comparativamente com os das empresas concorrentes para verificar se é competitiva ou não. Por último, a identificação dos problemas estratégicos que enfrenta para verificar :

1. se a estratégia corrente está em conformidade com a situação interna da empresa e com os factores chaves de sucesso da indústria;

2. as defesas que a estratégia oferece contra as forças competitivas e se protege a empresa contra ameaças externas; e
3. que acções serão necessárias para a empresa melhorar a sua posição competitiva.

O conhecimento da situação interna e externa da empresa permite aos gestores verificar em que condições a empresa se encontra face ao seu ambiente externo e se as estratégias adoptadas estão em conformidade com os recursos que dispõe a fim de levar a cabo as actividades com sucesso, caso não, deve-se adoptar estratégias adequadas ao seu ambiente interno e externo.

#### 4. Metodologia

Métodos

- recolha de informações  
 da empresa e base  
 nos docs, x, y, z  
 - método de entrevista  
 dirigida  
 aos  
 gestores  
 sector  
 x, y, z

O estudo do Planeamento Estratégico na Riopele Têxteis Moçambique, SARL consiste na formulação de estratégias adequadas que tornem a empresa rentável. Estão previstos os seguintes métodos de trabalho, em função das questões levantadas: (i) avaliação da situação externa da empresa; (ii) identificação e avaliação da situação interna da empresa; (iii) apresentação das alternativas estratégicas e a selecção ou sugestão da alternativa que melhor satisfaz os objectivos preconizados pela empresa.

Em primeiro lugar analisar-se-à a situação externa da Riopele que será feita com base no programa do governo para o período 1995 - 1999, Boletim Estatístico do Banco de Moçambique, Anuário Estatístico da Comissão Nacional do Plano e planos sectoriais do Ministério da Indústria Comércio e Turismo. Com os dados a obter serão constituídos indicadores agrupando a informação, para depois fazer-se a projecção para os próximos cinco anos e analisar-se a evolução desses indicadores e o impacto que poderão ter para a empresa ao traçar as suas estratégias nesse período.

Para o diagnóstico da situação interna da empresa, serão entrevistados os gestores da empresa que, de um modo geral, são os que formulam e implementam as estratégias. As entrevistas serão administradas através de um inquérito dividido em cinco partes (de A a E).

A primeira parte cinge-se na função organizacional, a entrevista será feita ao Director Geral da empresa; a segunda na função produção, ao Director de Produção; a terceira na função marketing, ao Director Comercial; a quarta na função financeira ao Director Administrativo e Financeiro; por último, para a função recursos humanos, será entrevistado o Director de Recursos Humanos.

Na análise dos dados serão consideradas as respostas do inquérito e, para complementar os resultados serão utilizados documentos da empresa como relatórios de contas dos exercícios económicos de 1995 a 1997, mapas do imobilizado corpóreo e incorpóreo bem como o organigrama vigente na empresa.

Depois de se analisar a situação externa e interna, far-se-à a apresentação e crítica das alternativas estratégicas da Riopele para se verificar se estão em conformidade com o ambiente externo, a missão e objectivos desta, e posteriormente far-se-à a sugestão das alternativas que melhor satisfazem os objectivos preconizados pela empresa, não perdendo de vista as oportunidades, ameaças do meio ambiente, os pontos fortes e fracos que a empresa dispõe.

13 páginas des-  
necessárias.

## II Revisão da literatura

### 1. O Planeamento

O planeamento pressupõe um processo de tomada de decisão permanente que tem de ocorrer antes e depois da sua elaboração e implementação e deve resultar também de decisões presentes tendo em conta o impacto dessas decisões no futuro (Oliveira 1991:20).

Segundo Drucker (1962:131), citado por Oliveira (1991:22), o planeamento diz respeito as implicações futuras de decisões tomadas no presente e não é um acto isolado, é um processo composto de acções inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objectivos previamente estabelecidos.

Portanto, pode-se definir o planeamento como uma técnica de gestão que determina o que se deve fazer para se atingir os objectivos definidos.

Na consideração dos níveis hierárquicos, distinguem-se os seguintes tipos de planeamento:

- **planeamento Estratégico** - consiste "num processo de gestão que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de optimização na relação da empresa com o meio ambiente. É da responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (nível institucional), projectado para o longo prazo e diz respeito tanto a formulação de objectivos quanto à selecção dos cursos de acção a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada" (Oliveira 1991 32-33).
- **planeamento tático** - consiste num processo de gestão que é desenvolvido por gestores de nível intermediário da empresa, é projectado para o médio prazo e visa atingir objectivos específicos tendo como base o planeamento estratégico.
- **planeamento operacional** - é um processo de gestão desenvolvido por gestores de nível mais baixo da empresa e visa atingir objectivos a curto prazo tendo como base o planeamento tático.

Existe uma relação entre os tipos de planeamento citados. O planeamento estratégico só não é suficiente uma vez que estabelece objectivos de longo prazo e, estes podem não ser alcançados devido as mutações do ambiente. É necessário desdobrá-lo através do desenvolvimento e implantação dos planeamentos tático e operacional de uma forma integrada para se poder atingir os objectivos estabelecidos.

### 2. Missão

A missão na empresa é estabelecida pela razão de ser da sua existência. Consiste na determinação de onde a empresa está e onde quer ir, e "deve definir quem somos, o que

fazemos , aonde vamos ou que direcção estamos a tomar" (Thompson e Strickland III 1995:4 traduzido).

### 3. Objectivos

Os objectivos são alvos ou conjunto de metas a serem atingidos pela empresa. "Traduzem a missão em algo específico " (thompson e Strickland III 1995: 6 traduzido).

Os objectivos podem ser gerais (para toda a empresa) e específicos (para cada sector na empresa) e envolvem todos os gestores da empresa. Para que sejam coerentes tem de ser quantificáveis, adequados a factores internos e externos da empresa e para se verificar se foram ou não alcançados tem de ter uma dimensão temporal (de curto e longo prazos).

### 4. Gestão Estratégica

A Gestão estratégica "consiste num processo contínuo e interactivo dirigido para manter a empresa devidamente ajustada ao seu ambiente que compreende os seguintes passos: (i) a análise do ambiente; (ii) o estabelecimento de objectivos organizacionais; (iii) a formulação de estratégias; (iv) a implementação das estratégias e; (V) o controle estratégico" (Certo e Peter 1991: 5-13 traduzido). Este conceito é também definido por David (1989:4 traduzido) como sendo um processo que envolve três etapas nomeadamente : (i) a formulação de estratégias para a empresa; (ii) a implementação da estratégia e; (iii) o seu controle. Esta definição não abrange as fases da análise do ambiente e do estabelecimento de objectivos organizacionais. Contudo, considero que a definição de Certo e Peter é a mais abrangente porque toma em linha de conta a análise do ambiente e o estabelecimento de objectivos que de certo modo tem influência na gestão estratégica.

### 5. Estratégia

O conceito de estratégia teve a sua origem na actividade militar. O seu enquadramento na gestão tem sofrido evolução ao longo dos tempos (Certo e Peter 1991: 5 traduzido). A estratégia pode ser definida como " a mobilização de todos os recursos na empresa para atingir objectivos a longo prazo" (Chiavenato 1994: 144). Estabelece os caminhos que devem ser seguidos para atingir tais objectivos e constitui um dos factores determinantes para o sucesso ou insucesso de qualquer empresa tendo em conta o seu ambiente interno e externo.

### 6. Análise do Meio Ambiente

As empresas não vivem isoladas, operam dentro de um contexto que apresenta características complexas e em constante mutação que devem ser analisadas. A este conjunto de características complexas e mutáveis dá-se o nome de meio ambiente ou meio envolvente. A análise do meio ambiente "é o processo de monitorar o ambiente organizacional, identificando no presente e perspectivando no futuro ameaças e oportunidades que podem influenciar a empresa no alcance dos seus objectivos" (Certo e Peter 1991: 36 traduzido).

Segundo Thomas citado por Certo e Peter (1991: 40-41 traduzido) a análise do meio ambiente pode ser feita eficientemente e eficazmente decompondo em três níveis nomeadamente:

- Meio ambiente geral;
- Meio ambiente operacional; e
- Meio ambiente interno.

Existe uma interacção entre o ambiente geral, operacional e o ambiente interno. Muitos factores internos das empresas tem de ser tratados tomando em conta o ambiente geral e operacional que é onde se encontram as oportunidades e ameaças para a empresa, que para sobreviver tem de ter também gestores capazes de adequar a empresa as tendências do ambiente externo e operacional.

### 6.1 Meio Ambiente Geral

O meio ambiente geral consiste num conjunto de factores externos que afectam as organizações de uma forma indirecta. É constituído por vários componentes sócio-económicos do País ou mercado onde a empresa está a concorrer, nomeadamente:

- económica - consiste na análise da taxa de crescimento do produto interno bruto, o impacto dos lucros das empresas no investimento, a taxa de inflação e desemprego, as implicações da política fiscal e monetária do Governo, a taxa de juro de mercado, os limites de crédito, a balança de pagamento, a disponibilidade de divisas e outros elementos;
- social - consiste na análise do grau de analfabetismo, os costumes, estilo de vida, a cultura, atitudes e idade das populações;
- político/legal - consiste na análise dos programas dos principais partidos políticos e respectivos candidatos presidenciais, das leis vigentes no país, a imposição ou levantamento de tarifas;
- tecnológica - consiste na análise do impacto que tem para a empresa o aparecimento de tecnologia avançada, o grau de inovação da indústria, etc...; e
- ecológica - o impacto das leis anti-poluição para a empresa, a reciclagem de embalagens e resíduos, etc (Certo e Peter 1991: 40-41 traduzido).

O ambiente geral condiciona o curso das actividades futuras das empresas mas, estas não devem limitar-se só a acompanhar as suas tendências, pelo contrário devem tentar influenciar também.

J. E. M.

## 6.2 Meio Ambiente Operacional ou Indústria

No presente trabalho, a análise do meio ambiente operacional pode também designar-se por análise da indústria. A indústria consiste " num grupo de empresas cujos produtos tem as mesmas características de tal maneira que concorrem para o mesmo consumidor" (Thompson e Strickland III 1995: 81 traduzido). A análise da indústria permite determinar as mudanças e transformações que ocorrem nela, a natureza da concorrência, os seus problemas económicos bem como o seu desenvolvimento. Para melhor se perceber o que se passa na indústria em que uma empresa opera, é necessário fazer-se uma análise profunda sobre:

- aspectos económicos e características fundamentais da indústria;
- as forças motoras (*Driving forces*) que fazem com que ela se transforme e qual o seu impacto;
- as forças competitivas;
- a posição competitiva das empresas (Grupo estratégico);
- os factores chaves de sucesso;
- grau de atractividade da indústria; e
- a reacção dos concorrentes (Thompson e Strickland III 1995:61 traduzido).

### 6.2.1 Características Económicas da Indústria

A análise das características económicas da indústria é importante por causa das implicações que tem para a estratégia e, passa pela identificação dos principais factores económicos nomeadamente:

O tamanho do mercado;

O âmbito de competição que pode ser local, regional, nacional, global;

A taxa de crescimento do mercado;

O ciclo de vida da indústria de pode estar na fase de início de desenvolvimento, crescimento rápido, maturidade precoce ou tardia, saturação, envelhecimento, estagnação ou declínio.

Número de concorrentes e o seu tamanho relativo e características do mercado;

- Número de consumidores;
- Nível de integração (vertical, horizontal, para frente e para trás);
- Nível de barreiras à entrada e saída;
- Inovação tecnológica;
- Inovação de produtos;
- Nível de diferenciação de produtos;
- Nível de economias de escala;
- Efeitos de curvas de experiência;
- Impacto do nível de utilização da capacidade;
- Volume de capital necessário;
- Nível de lucratividade na indústria (Thompson e Strickland III 1995:61-62 traduzido).

### 6.2.2 Forças Motoras (*Driving forces*)

As forças motoras são factores que dinamizam as mudanças ou transformações que ocorrem numa indústria. A sua análise consiste na identificação destas e na verificação do seu impacto para a empresa. As forças motoras mais comuns são:

As tendências da taxa de crescimento da indústria a longo prazo e as implicações que podem ter: no investimento de expansão; entrada e saída de concorrentes; aumento ou diminuição da concorrência.

A mudança de clientes e da forma como o produto ,é usado pode ter implicações nos créditos a conceder aos clientes.

A inovação do produto que pode: ampliar, rejuvenescer, fazer crescer a indústria e aumentar a diferença nos produtos:

As mudanças tecnológicas que podem alterar a indústria e tem implicações nos custos, qualidade e eficiência do produto, na introdução de novos produtos, no volume de investimentos e no efeito das curvas de experiência.

A inovação em marketing que consiste na introdução de novas formas de comercialização que aumenta o interesse dos consumidores, a procura, a

diferenciação e altera a posição competitiva dos concorrentes obrigando a adopção de novas tecnologias.

A entrada e saída de grandes empresas que pode ter implicações no aumento da competição, na guerra pela liderança e mudança de *leaders*.

A difusão do *Know How* ou seja, se o segredo da tecnologia se espalha e se a vantagem competitiva se baseia na tecnologia, a empresa sofre uma erosão da sua quota de mercado.

O aumento da globalização das indústrias que pode afectar os rivais permitindo a entrada de novos concorrentes.

Mudanças de preferências do consumidor para produtos de qualidade ou genéricos.

Mudanças de regulamentos governamentais.

Mudanças demográficas, de atitudes e estilo de vida.

Redução da incerteza do risco do negócio (Thompson e Strickland III 1995: 74-77 traduzido).

Nem todas as forças motoras aqui identificadas tem o mesmo impacto para a indústria em análise. Para cada caso, cabe ao analista identificar aquelas que afectarão a empresa a longo prazo e ver quais as implicações, para preparar a empresa a lidar com elas e formular uma estratégia adequada para superá-las (Thompson e Strickland III 1995: 77 traduzido).

### **6.2.3 Forças Competitivas ou Concorrência**

A análise das forças competitivas ou concorrência vai-se basear no modelo de Michel Porter que engloba em cinco forças competitivas nomeadamente:

- a entrada de novos concorrentes;
- ameaça de produtos substitutos;
- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos consumidores; e
- rivalidade entre os concorrentes.

#### **6.2.3.1 Entrada de Novos concorrentes**

A entrada de novos concorrentes consiste na entrada de novas empresas numa indústria. Depende muito das barreiras estabelecidas, na guerra pela conquista da quota de mercado, coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter a entrada de novas empresas na indústria (Porter 1989:4).

### **6.2.3.2 Ameaça de Produtos Substitutos**

A ameaça de produtos substitutos consiste no impacto que tem a existência de outros bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades do consumidor para a indústria. Tem grande influência nos preços e qualidade do produto que é produzido (Porter 1989:4).

### **6.2.3.3 Poder de Negociação dos Fornecedores**

O poder de negociação dos fornecedores é a capacidade de um fornecedor influenciar na forma de venda dos produtos ou insumos para uma indústria. É determinante para o custo das matérias-primas e de outros insumos na indústria (Freire 1997:80).

### **6.2.3.4 Poder de Negociação dos Consumidores**

O poder de negociação dos consumidores consiste na capacidade dos consumidores influenciarem na forma de compra em que os produtos são comprados na indústria (Freire 1997:80). Tem influência nos preços que as empresas podem cobrar, no custo e no investimento porque, compradores poderosos exigem serviços dispendiosos (Porter 1989:4).

### **6.2.3.5 Rivalidade entre os Concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes consiste na intensidade competitiva entre as empresas que constituem uma indústria (Freire 1997:80). Tem influência nos preços assim como nos custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produtos, publicidade e força de vendas (Porter 1989:4).

Nem todas as forças tem igual importância para todas as indústrias, a intensidade varia de com a estrutura da indústria. A análise das cinco forças competitivas permite que a empresa conheça os pontos favoráveis e críticos da sua indústria e contribua para melhorar a sua rentabilidade e da própria indústria.

## **6.2.4 Análise da Reacção dos Concorrentes**

A análise da reacção dos concorrentes consiste no estudo dos movimentos e acções de outras empresa da mesma indústria. A empresa deve identificar quem são os maiores concorrentes, que estratégia adoptam e prever as suas reacções futuras para avaliar se estes constituem ou não ameaças e adoptar estratégias adequadas partindo como base nas estratégias dos rivais (Thompson e Strickland III 1995:88-89).

## **6.2.5 Análise da Posição Competitiva dos Concorrentes**

A análise da posição competitiva dos concorrentes consiste na estudo da posição relativa dos concorrentes de uma indústria. A técnica mais usada é o Mapa de Grupo estratégico que é composto por empresas concorrentes de uma indústria com estratégias e

posição idênticas no mercado e, permite conhecer quem são os concorrentes mais fortes, os que estão próximos da empresa e o grau de rivalidade existente (Thompson e Strickland III 1995:88 traduzido). Faz-se também análise dos concorrentes um a um e suas ambições ou estratégias, fazendo a sua comparação para melhor tomada de decisão.

### 6.2.6 Factores Chaves de Sucesso

Factor chave de sucesso é algo que a empresa faz que a diferencia dos concorrentes. Podem ser mais do que um e devem ser muito bem identificados e analisados de modo a seleccionar os mais importantes, dedicar-se maior atenção e construir-se toda a estratégia competitiva a volta deles. São exemplos de factores chaves de sucesso:

- **relacionados com a tecnologia** - a capacidade de inovação em processos produtivos, na introdução de novos produtos e *o Know How*;
- **relacionados com a produção** - a eficiência na produção de baixo custo, a qualidade na produção com poucos defeitos, a flexibilidade do equipamento produtivo e a localização adequada da fábrica;
- **relacionados com a distribuição** - ampla rede de distribuição, a propriedade dos canais de distribuição, os baixos custos de distribuição e a rapidez na entrega das encomendas;
- **relacionados com Marketing** - a boa formação do pessoal de vendas, a ampla linha de produtos, poucos erros nas encomendas e na embalagem e garantias oferecidas;
- **relacionados com a organização** - um bom sistema de informação, a habilidade de responder com rapidez as mudanças do mercado e, a experiência e o conhecimento de gestão (Thompson e Strickland III 1995:85 traduzido).

### 6.2.7 Grau de Atractividade da Indústria

O grau de atractividade de uma indústria consiste na determinação do seu nível de rentabilidade ou lucratividade. A análise pode ser feita a curto, médio e longo prazos tendo como base um conjunto de factores nomeadamente:

- potencialidade de crescimento da indústria;
- impacto favorável ou desfavorável das forças motoras;
- potencialidade de entrada de novos concorrentes;
- estabilidade e dependência em relação a demanda;
- tendências das forças competitivas tornar-se fortes ou favoráveis;

- severidade dos problemas afectando a indústria como um todo;
- grau de risco e incerteza da indústria no futuro;
- perspectivas do nível de lucratividade abaixo ou acima da média;
- posição competitiva da empresa e perspectivas e tendências de se fortalecer ou enfraquecer;
- potencialidades da empresa capitalizar com base na vulnerabilidade de concorrentes fracos;
- grau de protecção ou defesa da empresa em relação aos aspectos menos atraentes na indústria;
- verificar se a continuação na indústria traz sinergias ou habilidades de ser bem sucedida noutras indústrias (Thompson e Strickland III 1995: 84-86 traduzido).

Se o nível de lucratividade for alto, a indústria é atractiva e pode-se adoptar estratégias agressivas, caso contrário, poder-se-à adoptar estratégias defensivas para a empresa poder sobreviver no mercado e proteger o nível de lucratividade (Thompson e Strickland III 1995: 86 traduzido).

### **6.3. Meio Ambiente Interno**

O meio ambiente interno, é o nível de ambiente que existe dentro de uma organização. Tem implicações imediatas e específicas na gestão de uma empresa (Celso e Peter 1991:43 traduzido).

A análise do ambiente interno de uma empresa é feita através dos seguintes passos:

- análise do funcionamento da estratégia actual;
- análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades;
- análise comparativa dos custos;
- análise comparativa da posição e capacidade competitiva;
- identificação dos problemas estratégicos que enfrenta (Thompson e Strickland 1995:91 traduzido).

### 6.3.1 Análise do Funcionamento da Estratégia Actual

Neste ponto, primeiro analisa-se a estratégia competitiva da empresa. Segundo Porter (1991:49), as estratégias genéricas podem ser:

- baixo custo;
- diferenciação;
- focalização.

De seguida, analisa-se o âmbito de competição que pode ser local, regional, nacional ou internacional bem como a avaliação do grau de integração (para trás, frente, vertical e horizontal). Por último, nas áreas funcionais analisa-se aspectos como:

- função Organização - a estrutura organizacional, as políticas, normas e procedimentos, a missão e objectivos da empresa;
- função produção - a localização da fábrica, o seu tamanho, o processo de produção, o nível e a forma de utilização do equipamento, os sistemas de produção e controle de qualidade, a qualidade do produto, etc;
- função *marketing* - o estudo e a tomada de decisões sobre os produtos a vender, em que mercados competir, as estratégias a adoptar sobre o produto, preço, promoção e distribuição do produto, o nome, marca, designações e embalagens do produto, etc;
- função financeira - as provisões e planos financeiros, avaliação das propostas de investimentos, definição da estrutura óptima de capital, política de dividendos, controle de recursos financeiros, medidas de lucratividade, liquidez, etc;
- função recursos humanos - o tipo e clima das relações laborais, o poder negocial do sindicato na empresa, o recrutamento, selecção e treinamento dos trabalhadores, o quadro das carreiras profissionais e sistema de promoção, a moral e produtividade, o índice de absentismo, as demissões e abandonos e principais reivindicações na empresa (Certo e Peter 1991:44-45 traduzido).

### 6.3.2 Análise dos pontos fortes (*Strengths*), Fracos (*Weaknesses*), Ameaças (*Threats*), e Oportunidades (*Opportunities*)/ Análise SWOT

A análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (análise SWOT) permite dar uma visão da situação estratégica e ver que implicações futuras tem para a empresa (Thompson e Strickland III 1995:113 traduzido).

Os pontos fortes, são acções de a empresa desempenha bem e que lhe põe em vantagem em relação aos concorrentes.

Os pontos fracos são acções que a empresa desempenha mal e lhe põe em desvantagem em relação aos concorrentes.

As oportunidades são condições favoráveis provenientes do ambiente externo que permitem que a empresa se aproveite delas com sucesso.

As ameaças são condições desfavoráveis provenientes do ambiente externo que põe em perigo a vida da empresa.

A análise SWOT permite:

- analisar a situação estratégica da empresa, ver quais as implicações futuras e verificar se a empresa tem pontos fortes que permitam a construção de uma estratégia a volta deles;
- identificar os pontos fracos e verificar se tornam a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes ou não e as possíveis fraquezas a corrigir;
- identificar as oportunidades emergentes para ver se a empresa está em condições de aproveitá-las;
- identificar as ameaças e verificar quais as com que se deve preocupar e que acções deve tomar para eliminá-las (Thompson e Strickland III 1995:96 traduzido).

Segundo Freire (1997:143-144), a análise SWOT deve ser feita relacionando os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio ambiente externo. Entretanto, refere também que para um bom estratégia, as ameaças devem constituir oportunidades latentes uma vez que o ambiente externo está em constante mutação e, estas podem representar oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar, passando assim a incorporar na nova análise SWOT o factor tempo que substitue as ameaças.

### **6.3.2 Análise do Custo Estratégico**

A análise do custo estratégico consiste na análise dos custos da empresa comparativamente aos custos dos concorrentes. Para uma empresa se tornar competitiva, a sua estrutura de custos tem de estar próxima da dos concorrentes e tem vantagem a empresa que tiver a estrutura de custos abaixo da concorrência, quando a competitividade se baseia no custo.

As diferenças nos custos podem ter origem nos fornecedores, na própria eficiência da empresa ou nos distribuidores (Thompson e Strickland III 1995:96 traduzido).

### **6.3.3 Análise da Capacidade e Posição Competitiva**

A análise da capacidade e posição competitiva consiste na análise do grau de competitividade da empresa como um todo, isto é: verificar como a empresa defende a sua posição competitiva e em relação as forças motoras; verificar cada um dos factores chaves de sucesso que a empresa dispõe e comparar a sua posição em relação aos rivais e; verificar se a empresa tem vantagens competitivas (Thompson e Strickland III 1995: 108 traduzido).

### 6.3.4 Identificação dos Problemas Estratégicos que a Empresa Enfrenta

A identificação dos problemas estratégicos que a empresa enfrenta consiste em verificar se a estratégia corrente:

- está de acordo com a análise da situação interna da empresa e com as forças motoras da indústria;
- não se afasta aos factores chaves de sucesso da indústria;
- oferece defesas contra as cinco forças competitivas; e
- protege a empresa contra ameaças externas (Thompson e Strickland III 1995:111 traduzido).

## 7. Formulação Estratégica

A formulação estratégica é o processo de conceber e seleccionar estratégias que permitem alcançar os objectivos definidos pela empresa (Celso e Peter 1991: 17-18). Para se conceber uma estratégia é necessário ter em conta a missão, os objectivos, o ambiente externo, operacional, e interno da empresa bem como as estratégias adequadas para cada ambiente.

Segundo Porter (1991:49), as estratégias competitivas genéricas podem ser:

- **baixo custo** - quando a empresa é a produtora de baixo custo na indústria onde opera;
- **diferenciação** - é baseada na selecção e incorporação de atributos que os consumidores consideram importantes no produto para satisfazer as suas necessidades e, a empresa obtém recompensas por ser a a única a produzir um produto diferenciado. A diferenciação pode-se basear no produto, sistema de distribuição, método de marketing, tecnologia, etc.
- **focalização** - baseia-se na escolha de um ambiente estreito e competitivo dentro de uma indústria. A empresa selecciona um segmento ou grupo de segmentos numa indústria e adapta a sua estratégia para satisfazer melhor as necessidades dos consumidores excluindo outros segmentos. A estratégia de focalização tem duas variantes:

Enfoque no custo - quando a empresa procura obter vantagem no custo do seu segmento-alvo;

Enfoque na diferenciação - a empresa obtém a diferenciação no seu segmento-alvo.

Para além de estratégias genéricas pode-se adoptar também estratégias ofensivas, defensivas, de integração vertical ou para competir no mercado internacional, com o objectivo de criar uma posição de defesa contra os concorrentes.

## 8. Implementação Estratégica

A implementação estratégica é um processo desenvolvido para pôr em acção as estratégias concebidas pela empresa. A sua correcta implementação consiste em verificar-se o que deve ser feito para alcançar os objectivos definidos e, passa pela definição de um cenário para servir de guião que deve incluir aspectos como:

preparar a empresa para levar a cabo a estratégia com sucesso;

criar recursos e canalizar racionalmente para as actividades que necessitam para a implementação da estratégia;

criar métodos e procedimentos de trabalho que induzam aos trabalhadores sentirem-se empenhados e responsáveis pelo trabalho e criar também um sistema de recompensas para motivar os trabalhadores a alcançar os resultados pretendidos;

- criar uma cultura e um clima de trabalho na empresa que conduza ao sucesso na implementação da estratégia;
- instalar na empresa um sistema interno de suporte que possibilite levar a cabo a estratégia seguindo as regras definidas ;
- instituir na empresa bons programas e práticas que impulsionem melhorias e criem continuidade do trabalho de implementação estratégica seleccionando e empregando devidamente as chefias para estarem à frente do processo.

## 9. Controlo e Avaliação

Não basta conceber e pôr em prática uma estratégia. É importante também verificar-se se o funcionamento é correcto ou não. O controlo e avaliação estratégica consiste no processo que é desenvolvido para verificar e avaliar o funcionamento de uma estratégia. Permite verificar se a estratégia está a proporcionar a empresa resultados esperados para o alcance dos objectivos, caso não, deve-se estabelecer as devidas acções correctivas.

### III

## Análise do Meio Ambiente Geral

As componentes económica, social, político, legal, tecnológica e ecológica que prevalecem num País têm influência na vida das empresas mas de uma forma diferenciada. O seu conhecimento no presente e a previsão das suas tendências futuras permitem prever o comportamento do meio ambiente.

### 1. Componente Económica

Os factores da componente económica a considerar no presente trabalho dada a sua importância são: o PIB, a respectiva taxa de crescimento e o PIB per capita, e as políticas monetária e fiscal.

O PIB nos últimos três anos registou um crescimento positivo tendo atingido o nível mais alto na ordem de 7,9% em 1997. Nos anos anteriores, os níveis de crescimento situaram-se em 6,2%, 1,4% em 1996 e 1995 respectivamente e, espera-se que cresça entre 8 a 9% até ao fim do século, segundo o programa do Governo (1995:54).

As taxas de crescimento registadas no período referido são insuficientes para um crescimento sustentável da economia, se tomarmos em conta a taxa de crescimento da população no mesmo período (anexo 1).

#### 1.1 Taxa de Inflação e Desvalorização da Moeda

A taxa de inflação e a de câmbios em relação ao dólar afectam de um modo geral a indústria e em particular a indústria têxtil, vestuário e couro dada a dependência que tem com o exterior na importação de matéria-prima e sobressalentes, aumentando assim os custos de produção consequentemente reduzindo a rentabilidade. Nos últimos três anos as taxas de inflação tem estado a reduzir significativamente, tendo-se registado em 56,9% em 1995, 16,3% em 1996 e 5,9% em 1997. Segundo o programa do Governo (1995:55) prevê-se a sua desaceleração até ao fim do século. No mercado cambial interno, verificou-se uma estabilização do metical, tendo-se registado uma depreciação de 64,5% em 1995, 4,8% em 1996 e 2,7% em 1997. A estabilidade da moeda é devido a política restritiva do Governo baseada na restrição da moeda.

#### 1.2 Disponibilidade de Créditos

A principal fonte de obtenção de financiamento para as empresas do ramo Têxtil, Vestuário e Couro é a Banca, dada a fraca capacidade de autofinanciamento. Entretanto, as taxas de juro que os Bancos aplicam apesar de estarem a baixar, ainda se consideram altas, embora as taxas de juros reais sejam ainda muito baixas. O crédito à Indústria tem

des. nec.  
Qual a relação  
em estudos?

Ex. 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100.

*Contradictório*

estado a aumentar nos últimos três anos. Isto revela que mais recursos estão a ser canalizados para este ramo de actividade que está a atravessar um processo de redimensionamento e reabilitação. No sector Têxtil, vestuário e Couro, verificou-se uma contenção no crédito total e para meios circulantes em 1996 em detrimento de outros sectores da indústria como a indústria química e metalúrgica; em 1997 houve um aumento. No crédito ao investimento verificou-se nos três anos em análise um aumento (tabela 1).

*em benefício*  
*dever haver outros sectores relacionados da indústria*

Tabela 1: CRÉDITO À INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO (10<sup>6</sup> MT)

Crédito	1995	1996	1997
Ao investimento	3.038	13.648	55.140
P/Meios Circulantes	32.334	9.300	53.700
TOTAL	35.372	22.948	108.840

Fonte: DEE-BM

*98?*

*Qual a tendência?*

### 1.3 Sistema Tributário

O governo pretende prosseguir com a reforma do Sistema Fiscal de modo a torná-lo mais eficiente, incentivar o investimento estrangeiro e nacional nas áreas produtivas e proteger a indústria nacional através de um controlo na tributação das importações (Programa do Governo 1995:59-60). A nova pauta aduaneira aprovada em 1996, reduziu as taxas de importação de matérias primas de 15% para 7,5% e a taxa do imposto de circulação de 30% para 5% respectivamente, tendo mantido a taxa de importação do produto final em 35% e reduzido a taxa de imposto de circulação de 30% para 5%. Esta medida de certo modo pode beneficiar a indústria Têxtil, Vestuário e Couro se houver um maior controlo na tributação das importações e fazer com que os produtos industriais nacionais se tornem mais competitivos no mercado nacional e protecção da indústria local. Presentemente isso não se verifica por causa da pesada carga de impostos que incentiva a corrupção dos Fiscais a fuga ao fisco por parte de algumas empresas que ilegalmente importam o produto acabado e pagam taxas baixas e por sua vez vendem o produto a preços baixos em relação aos praticados pelas empresas nacionais produtoras do mesmo tipo de produto que importam a matéria-prima, equipamento e sobressalentes e estão sujeitas a pagar as taxas em vigor.

Os outros impostos são:

- directos - os impostos directos são a contribuição industrial e o imposto sobre rendimento no trabalho. A contribuição industrial recai sobre os lucros, a taxa é de 35% para todos sectores de actividade; o imposto sobre o rendimento no trabalho recai sobre os rendimentos de trabalho de 600.001,00 MT a 2.400.000,00 MT a taxa de 10%

com uma parcela a abater de 60.000,00MT; de 2.400.001,00MT a 9.600.000,00 MT a taxa de 15% e uma parcela a abater de 180.000,00MT; para rendimentos acima 9.600.000,00MT a taxa de imposto sobre o rendimento é de 20% e uma parcela a abater de 660.000,00MT; para remunerações acidentais aplica-se a taxa de 15% para remunerações até 9.000.000,00MT e sobre o excedente a taxa de 20%, conforme o Decreto nº 21/98 de 26/5.

Esta revisão das taxas de certo modo beneficia os trabalhadores que antes estavam sujeitos a uma taxa sobre o rendimento de trabalho de 6% sobre valores até 390.000,00MT, 15% sobre valores de 390.000,00 MT até 1.170.000,00 MT e 30% sobre todo o excedente bem como a quaisquer remunerações acidentais dos contribuintes (Código dos Impostos sobre o rendimento: 114-115). Para as empresas que custeiam o imposto sobre rendimento do trabalho também ficam beneficiadas porque esta medida reduz os custos com o pessoal.

*A Riopele suportar este imposto?*

- indirectos - os impostos indirectos são o imposto de circulação e consumo que foi substituído pelo IVA - imposto sobre o valor acrescentado, o imposto de selo e a sisa. O imposto de circulação era aplicado sobre as vendas, 5% para a indústria e 10% para o comércio; o imposto de consumo aplicava-se somente na indústria. A taxa do Iva é de 17% e foi intriduzido no País em Junho último. De certa maneira este imposto é bem vindo porque evita a tributação em cascata, como acontecia com o imposto de circulação e de consumo.

*todos? e f. g. m.?*

Têm relevância para a indústria têxtil os impostos directos e o imposto sobre o valor acrescentado.

## 2. Componente Social

O Programa do Governo prioriza o desenvolvimento social na educação, saúde e emprego (Programa do Governo 1995:26). O País possui uma população residente com um crescimento médio de 2% ao ano, tendo atingido nos últimos três anos 15,8, 16,2 e 16,5 milhões de habitantes, com cerca de 72% da população analfabeta e um grande nível de desemprego, segundo estimativas do Instituto Nacional de Estatística. Tendo em conta que Moçambique é um País com população jovem e 50% dela vive em situação de pobreza absoluta, a prioridade do Governo na educação, saúde e na promoção do emprego, contribue para a elevação do nível técnico-científico, melhoria do nível de vida das populações, valorização e promoção do emprego.

*que relev. e o f. g. m. e h. v. a. d. e. g. m. m. o.*

## 3. Componente Política

O País vive num clima de paz alcançado em 1992 assegurado pelos principais partidos políticos representados na Assembleia da República, a Frelimo, Renamo e a União Democrática. A Frelimo é o único partido no Governo e assegura a implementação do programa do Governo que na sua versão para quinquénio 1995-1999 define como

*que relev. e o f. g. m. e h. v. a. d. e. g. m. m. o.*

objectivos e prioridades " a garantia da paz, estabilidade e unidade nacional, a redução dos níveis de pobreza absoluta e a melhoria de vida do povo com incidência na educação, saúde, desenvolvimento rural e emprego" (Programa do Governo, 1995:6). Os outros partidos priorizam de um modo geral as mesmas áreas nalguns casos diferem na ordem de prioridades.

#### 4. Componente Legal<sup>1</sup>

A actual legislação do Governo sobre investimentos em Moçambique por um lado define a base legal e uniforme na realização de investimentos nacionais e estrangeiros a elegibilidade ao gozo das garantias e benefícios previstos e por outro lado contribue para a criação de postos de trabalho, a satisfação das necessidades das populações e a melhoria da balança de pagamentos.

A criação de zonas francas industriais podem de certo modo beneficiar as empresas nacionais que nela vão operar como é o caso da Riopele, com a isenção de direitos aduaneiros a importação de matérias primas, equipamentos e sobressalentes, isenção ao pagamento da contribuição industrial e do imposto complementar, criação de incentivos à exportação com insenção de direitos aduaneiros sobre exportações.

*A Riopele está elegível ao gozo e garantias?*

#### 5. Componente Tecnológica

Moçambique é um dos Países com um parque industrial obsoleto e tecnologicamente atrasado, em relação aos Países desenvolvidos que estão em constante inovação e usam tecnologia de ponta. Este é um dos factores que leva a fraca competitividade dos produtos industriais nacionais no mercado nacional e internacional.

#### 6. Componente Ecológica

Qualquer tipo de investimento no País tem de ter em conta um estudo sobre o meio ambiente. O programa do Governo evidencia os cuidados a observar na utilização dos recursos naturais, a adopção de uma política de utilização e gestão desses recursos e a criação de uma lei do ambiente que seja adequada a legislação específica de cada sector (Programa do Governo 1995:40-41).

#### 7. Conclusão da Análise do Meio Ambiente Externo

Da análise feita ao meio ambiente geral pode-se concluir no seu conjunto que seja favorável ao desenvolvimento de negócios nos próximos cinco anos, dado os seguintes aspectos relevantes:

<sup>1</sup> Esta Secção foi feita com base na Legislação sobre investimentos em Moçambique.

- A taxa de crescimento do PIB nos últimos três anos foi de 1,4%, 6,2% e 7,9% e prevê-se que poderá atingir os 9% até finais do ano 2000, segundo o programa do Governo (1995:54);
- A taxa de inflação, tem estado a decrescer significativamente, o mercado de câmbios tem caracterizado por uma estabilidade da moeda e a taxas de juros tem estado a reduzir;
- A população registou uma taxa de crescimento média de 2% e prevê-se o seu crescimento em 3% até o ano 2000; *podem ter utilizado o nível de desenvolvimento humano*
- A pauta aduaneira teve alterações favoráveis e espera-se que venha a ser alterada novamente para melhor;
- A política tributária melhorou com a introdução do novo imposto sobre o rendimento do trabalho e o IVA; e *em que aspectos*
- A situação política é estável.

## IV

### Análise da Indústria ou Concorrência

A indústria Têxtil, Vestuário e Couro em Moçambique é vasta, e está subdividida em 3 subsectores nomeadamente o subsector têxtil, de vestuário e o subsector de couro ou calçado. O presente trabalho versará nalguns pontos sobre o subsector têxtil e vestuário mais concretamente o subsector têxtil. O Período de análise compreenderá o intervalo 1987 a 1996 com projecções até ao ano 2000.

#### 1. Características da Indústria Têxtil e de Vestuário

A indústria têxtil e vestuário possui características heterogéneas, tendo como principais produtos: tecidos de algodão, tecidos sintéticos, fio e cordas de sisal, passamanarias, cobertores, alcatifas, almofadas, malha e artigos de malha, redes de pesca e artigos de vestuário. É composta por 45 empresas das quais 19 são empresas têxteis e 26 de vestuário. Emprega actualmente 10.500 trabalhadores. De acordo com a sua dimensão, 52,5% são classificadas como grandes empresas e 47,5% como pequenas e médias empresas (PME's). A Riopelle é classificada como empresa de grande dimensão. As empresas têxteis estão localizadas em diferentes pontos do País, umas próximas dos locais de produção de matéria-prima (algodão), outras junto dos mercados quer urbano quer rural. As de vestuário encontram-se localizadas próximas dos locais de consumo (Anexo 2).

As características económicas consideradas relevantes para a indústria têxtil são: estágio do ciclo de vida, âmbito de competição, tamanho do mercado, taxa de crescimento do mercado, nível de barreiras de entrada e saída, inovação tecnológica e de produtos, nível de diferenciação de produtos, impacto do nível de utilização da capacidade e nível de lucratividade.

A indústria têxtil nacional está na fase do seu ciclo de vida correspondente ao crescimento. Apesar de ter registado a partir de 1991 um decréscimo na produção e na procura de produtos têxteis nacionais devido à redução do poder de compra das populações e a existência no mercado de produtos importados novos e de segunda mão vulgarmente chamados de calamidades que são vendidos a preços muito baixos, o mercado de produtos têxteis continua a crescer a nível nacional.

O âmbito de competição é nacional e internacional, com um mercado dominado a nível internacional por importadores de tecidos e a nível nacional por três empresas nomeadamente: a Texlom e a Textáfrica que produzem tecido na base de algodão e a Riopelle, tecido sintético e desenvolvem a indústria têxtil desde a fiacção até a tecelagem. Estas empresas produzem cerca de 94% do total do sector (Anexo 3).

A indústria têxtil Moçambicana não possui nenhum nível de integração, existem barreiras à entrada e à saída de concorrentes dado o volume de capital necessário.

Não se verificam inovações tecnológicas uma vez que as empresas ainda usam equipamento obsoleto e tecnologicamente atrasado que foi instalado nas fábricas há mais

de vinte anos, nalguns casos já era de segunda mão. Entretanto, no produto nota-se a existência de inovações mas só no processo de acabamento isto é, as fábricas preocupam-se em fabricar tecidos com padrões que estão na moda.

O nível de lucratividade na indústria têxtil Moçambicana é baixo, estando na origem a falta de mercado e conseqüentemente o baixo nível de utilização da capacidade instalada que por sua vez agrava os custos de produção, a falta de liquidez e o elevado nível de endividamento perante a banca e a fornecedores.

A política e estratégia industrial aprovada pela Assembleia da República em 1996 visa " a adoção de instrumentos de actuação e de orientação estratégica com vista à dinamização do sector e à melhoria da sua eficiência e competitividade" (Política industrial 1996:17). As indústrias têxteis, de vestuário e calçado são consideradas de tradição com um grande peso no sector, emprega um número considerável da força de trabalho nacional em particular a feminina e contribue também para o desenvolvimento da cultura de algodão ( no ramo da agricultura). A importância deste ramo está também ligado ao facto de aumentar a componente nacional da indústria e estar virada as exportações se se tiver atenção ao aspecto de qualidade e marketing a nível internacional (Política industrial, 1996:10).

A Política industrial refere também que predominam investimentos de reabilitação em todos os sectores nomeadamente: na preparação e fiacção de fibras, tecelagem e acabamentos de tecidos, cobertores, sacos de rafia e alcatifas, fabrico de artigos de malha e confecções. Foram também identificadas novas oportunidades de investimentos no "sub-ramo de fabrico de tecido de algodão, poliéster, toalhas turcas, tecido *denin* e fios para malha" (Política industrial ,1996: 6). Apesar da política industrial ter como pano de fundo o desenvolvimento industrial, não existem incentivos nem fundos criados para o fomento da indústria têxtil. As empresas têxteis precisam de fundos para a sua modernização e para obtenção de matérias primas e sobressalentes que para o efeito vão buscar os fundos na banca local a taxas de juro em vigor no mercado não existindo fundos especiais para o seu financiamento.

## 2. Análise das Forças Motoras

As forças motoras numa indústria são os factores que dinamizam as transformações ou modificações que nela ocorrem. Cabe aqui analisar o impacto específico de cada factor para a empresa e as suas tendências.

### 2.1 Taxa de Crescimento da Indústria

A Taxa de crescimento da indústria têxtil no período 1987-1990 registou um crescimento considerável contrariamente ao período 1991 a 1996 que se verificou um decréscimo na produção, tendo atingido o volume mais baixo em 1996 na ordem de 5.000.018 mil contos (figura 1). Esteve na origem do decréscimo da produção a contração na procura de produtos têxteis nacionais, a disponibilidade de divisas para fazer face ao

abastecimento de matérias-primas, peças sobressalentes e equipamento importados, a obsolescência tecnológica, a falta de liquidez e o elevado índice de endividamento perante a banca e fornecedores. Segundo um estudo feito pela Contex, a indústria tem a possibilidade de vir a ter níveis de crescimento consideráveis (tabela 2), se se verificarem os investimentos previstos de modo a que os produtos nacionais possam competir no preço e qualidade com os produtos importados e conseqüentemente estimular a procura interna por produtos têxteis nacionais, tomando em consideração os seguintes aspectos:

- a possibilidade de apoio da Comunidade Internacional na recuperação da economia;
- o crescimento demográfico positivo que se poderá manter nos próximos anos;
- a realização de projectos industriais e agrícolas no País que vai criar mais postos de trabalho e conseqüentemente aumentar o rendimento e o poder de compra das populações;
- a conquista dos mercados externos por parte das indústrias nacionais; e
- a entrada em funcionamento de novas unidades produtivas como a Cuca Têxteis Moçambique e a Agritex previstas para o ano 2000 (MICTUR, 1997: 29).

*crus aumento demografico vs poder de compra*

Figura 1

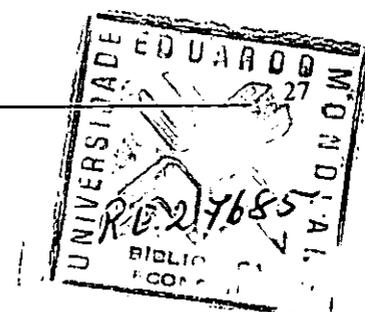
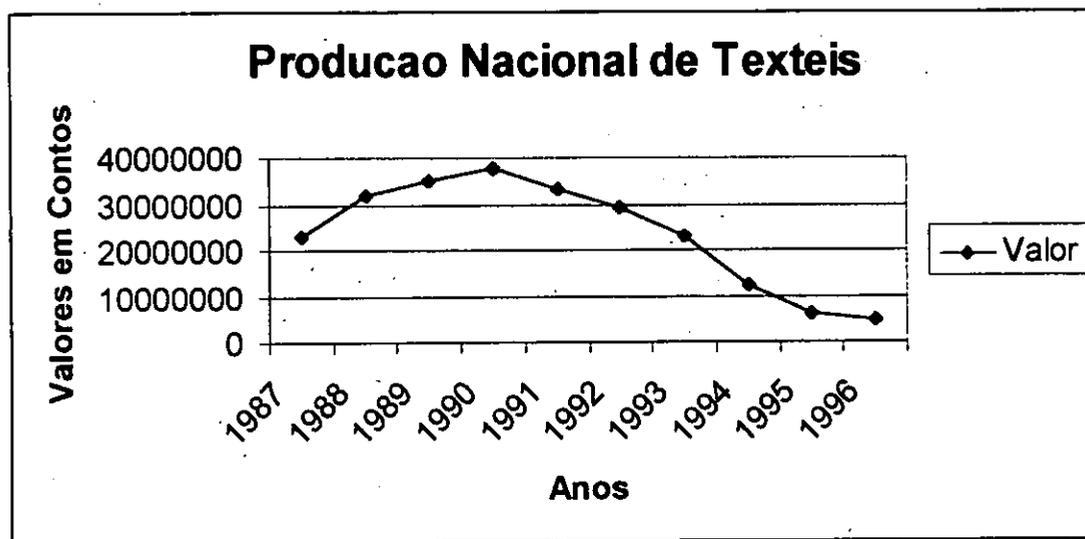


Tabela 2

Projeção da Produção da Indústria Têxtil e de Vestuário (Valores em mil USD)

Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Valor	32000	57000	71000	90000	10300 0	12200 0	13200 0	14500 0	15400 0
TxCto	-	78%	24.6%	26.8%	14.4%	18.4%	8.2%	9.8%	6.2%

Fonte: Contex

### 2.2 Mudança de Clientes e da Forma Como o Produto é Usado/Mudanças nas Preferências dos Consumidores

Até 1990, os produtos têxteis eram vendidos em todo o País, quer em zonas urbanas como em zonas rurais. A partir de uma certa altura (desde a introdução do PRÉ e consequentemente com a liberalização do mercado), começaram a aparecer outros produtos substitutos como tecidos similares com padrões da moda e roupa de segunda mão a serem vendidos a preços muito baixos, isto leva a que grande parte dos consumidores quer os de renda média como os de renda baixa prefiram comprar tecido importado ou roupa de segunda mão que comprar tecido de produção nacional muitas vezes até mais durável. Esta tendência verifica-se mais nos consumidores com baixo poder de compra.

### 2.3 Inovação do Produto

Na indústria têxtil nacional, não se tem verificado inovações no produto. As empresas têm-se preocupado somente a alterar o produto na fase final de produção atendendo aos padrões e cores da moda. Entretanto, este aspecto não estimula os consumidores com renda baixa que são sensíveis ao preço.

### 2.4 Difusão do *Know How* e Mudanças Tecnológicas

Moçambique é um dos Países com uma indústria têxtil tecnologicamente atrasada, não se verificando inovações como nos Países Desenvolvidos onde as inovações se verificam de cinco em cinco anos. Dado o capital necessário para se obter tecnologia moderna, as empresas que o conseguem não correm o risco da sua tecnologia se difundir rapidamente, como é o caso da Riopelle que usa na fiacção um equipamento com vinte anos, e se tomarmos em conta os equipamentos que a Textlom e a Textáfrica usam, o da Riopelle é o mais recente.

Para que esta indústria seja competitiva e eficiente, é necessário que se verifiquem mudanças na tecnologia actualmente usada que é obsoleta e atrasada para tecnologias modernas. Assim, poder-se-à obter os níveis de crescimento desejados e até tornar-se competitiva no mercado internacional.

### **2.5 Inovação em Marketing**

Nesta indústria não se verificam inovações em *marketing* e este é um dos factores que faz com que o produto têxtil nacional não seja conhecido pelos consumidores que muitas vezes compram um produto importado menos durável podendo-o comprar de fabrico nacional mais durável e com uma qualidade razoável. Associado ao problema da publicidade que não se faz, está também o deficiente funcionamento da rede de comercialização que ainda não foi reativada na sua totalidade depois da guerra que assolou o País terminada em 1992, que não permitia que a produção têxtil chegasse aos sítios mais recondidos.

### **2.6 Mudanças nos Regulamentos Governamentais**

Existe a necessidade de se mudar a regulamentação em vigor no País relativo a importação de bens, matéria-prima e sobressalentes no sentido de se combater a concorrência desleal de artigos têxteis e de segunda mão importados sem o pagamento de direitos aduaneiros e que são vendidos a preços mais baixos em relação ao custo de produção nacional e, por outro lado, proteger a indústria nacional adoptando taxas de direito gravosas para a importação de bens ao invés de se aplicar a mesma taxa para a importação de matéria-prima e subsidiárias.

### **2.7 Redução da Incerteza do Risco do Negócio**

A estabilidade política que se vive no País associada a baixa verificada nas taxas de inflação, taxa juro de crédito e a estabilização do metical, contribuem para reduzir a incerteza do risco do negócio na indústria têxtil.

### **2.8 Conclusões das Forças Motoras**

As principais forças motoras identificadas são: o crescimento da procura interna por produtos têxteis nacionais, inovação do produto, inovação em *Marketing*, mudanças na tecnologia e nos regulamentos Governamentais e a disponibilidade de Financiamento quer da Banca quer de outras Instituições Financeiras.

O crescimento da procura interna por produtos têxteis nacionais, aumenta o grau de utilização da capacidade instalada na indústria, reduz os custos fixos unitários e consequentemente os custos de produção; estimula novos investimentos e aumenta o nível de emprego. A inovação no produto, Marketing e mudança na tecnologia permitem

melhorar a qualidade do produto, efectuar-se publicidade de modo a fazer-se conhecê-lo no mercado, melhorar a rede de comercialização e obter maior competitividade no mercado nacional e internacional.

A mudança nos regulamentos Governamentais permitem sanar a concorrência desleal e proteger a indústria nacional. A disponibilidade de financiamentos impulsiona o investimento quer em equipamento, sobressalentes como na obtenção de matérias-primas e subsidiárias.

### 3. Análise das Forças Competitivas ou Concorrência

A análise das Forças Competitivas ou Concorrência na indústria têxtil vai-se baser no modelo de Michael Porter, que engloba em cinco forças que influenciam a concorrência entre as empresas nomeadamente:

- **a entrada de novos concorrentes** - as taxas de crescimento decrescentes, a contração da procura interna para produtos têxteis nacionais e o elevado volume de capital necessário para entrar na indústria têxtil, não incentiva a entrada de novos concorrentes;
- **ameaça de produtos substitutos** - constitui um dos problemas a ter em conta na indústria uma vez que os concorrentes importadores de produtos têxteis e de roupa de segunda mão colocam no mercado produtos similares a preços baixos, como grande parte dos consumidores são sensíveis ao preço, optam muitas vezes pelos produtos importados;
- **poder de negociação dos fornecedores** - a indústria têxtil importa a maior parte da matéria-prima, sobressalentes e equipamento. Os preços destes insumos são estabelecidos no mercado internacional, não havendo oportunidade para a sua negociação. Portanto, o poder de negociação dos fornecedores é forte;
- **poder de negociação dos consumidores** - não existe poder de negociação dos consumidores nem na forma de compra em que os produtos têxteis são comprados. Pode existir uma manifestação dos consumidores de uma forma individual e na sua reacção face ao preço;
- **rivalidade entre os concorrentes** - a concorrência na indústria têxtil é externa e muitas vezes desleal, manifestada através da prática de preços baixos, porque os importadores de produtos têxteis e roupa de segunda mão muitas vezes usam canais que lhes permite fugir ao fisco. A nível nacional, não existe rivalidade entre as empresas do ramo têxtil, uma vez que a Texlom e a Textáfrica produzem o tecido na base de algodão, mesmo assim cada uma pratica o seu preço e tem mercados diferentes (Zona Sul e Centro respectivamente), e a Riopelle é a única vocacionada no fabrico de tecido sintético.

As forças competitivas mais importantes para a indústria têxtil são: ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes nacionais e importadores. É necessário que as empresas têxteis tenham que envidar esforços no sentido de melhorar os seus produtos e tornarem-se mais competitivas (no preço e na qualidade).

#### 4. Análise da Reacção dos Concorrentes

Os principais concorrentes a nível nacional são a Texlom, a Textáfria e a Riopele. Entretanto, existem concorrentes importadores de produtos similares e de roupa de segunda mão. Estes concorrentes adoptam estratégias agressivas vendendo o produto a um preço mais baixo e de boa qualidade. Nalguns casos a qualidade destes produtos é inferior ao do produto nacional.

Os concorrentes nacionais não conseguem concorrer com eles quer no preço, quer na qualidade dos produtos porque não conseguem reduzir os custos de produção por causa do baixo nível de utilização da capacidade instalada que torna os custos fixos elevados e, por outro lado, o uso de tecnologia obsoleta reduz a qualidade do produto.

A reacção dos importadores de produtos similares e de segunda mão constitui uma ameaça a indústria têxtil, se não se tomar em conta os investimentos que devem ser realizados na mudança da tecnologia e na formação de mão de obra especializada.

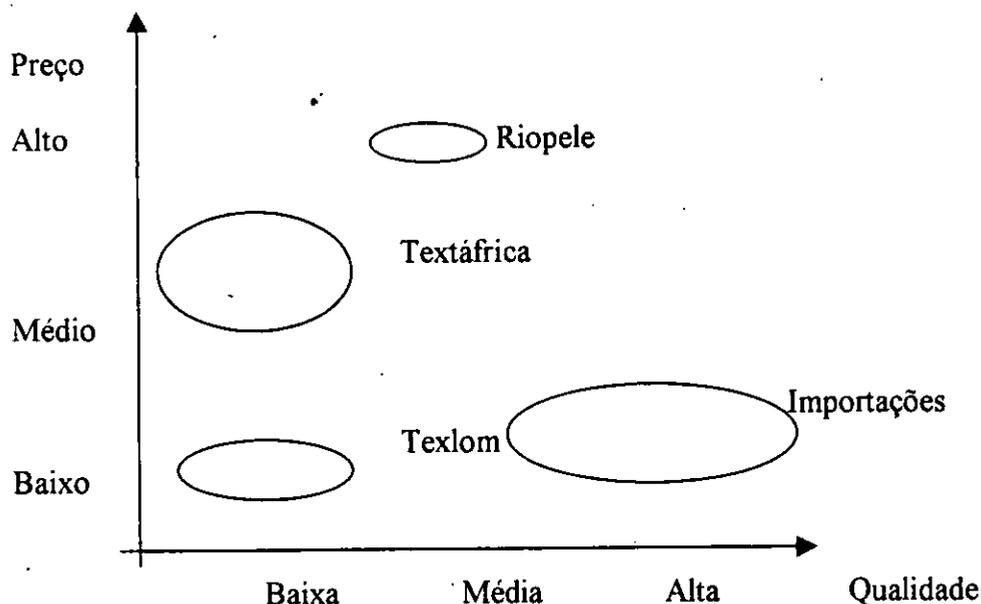
???

#### 5. Análise da Posição Competitiva dos Concorrentes

A análise da posição competitiva dos concorrentes é feita com recurso ao Mapa de Grupo Estratégico. Das concorrentes nacionais, a Textáfria produz 72,4% da produção nacional, a Texlom 14,24% e a Riopele 8,24%. Do ponto de vista concorrencial externo, os produtos importados detem a maior quota de mercado com 53,3%, concorrendo com alta qualidade e baixos preços; a Textáfria detem 33,8% e aplica preços médio e baixa qualidade; a Texlom detem 6,65% da quota de mercado com baixo preço e baixa qualidade; a Riopele detem a menor quota de mercado com 3,85%, alto preço e media qualidade. Todas as empresas nacionais concorrem para a produção de um produto de qualidade e a um preço baixo. Apesar da Textáfria possuir a maior quota de mercado, não se pode considerar líder como produtora nacional, porque o seu mercado está localizado na Zona Centro do País, enquanto que a Texlom tem o seu mercado na Zona Norte e a Riopele a nível nacional, com um produto diferenciado em relação ao da Texlom e Textáfria.

✓

Mapa do Grupo Estratégico



Fonte: Anexos 3.1 e 3.2

**6. Factores Chaves de Sucesso**

Os factores chaves de sucesso são aqueles que derterminam o sucesso ou insucesso de uma indústria e, devem merecr maior atenção. Foram identificados os seguintes: (i) técnicos; (ii) comerciais; e (iii) financeiros.

Consideram-se factores técnicos os relacionados com a tecnologia e mão de obra especializada. O uso de tecnologia moderna e mão de obra especializada permite a produção com economias de escala e consequentemente baixar os custos de produção, melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos.

Os factores de ordem comercial estão ligados ao *marketing* interno e externo. A nível interno ao se fazer publicidade do produto têxtil nacional nos principais órgãos de informação como Televisão, Rádio, Jornal e Revistas, vai permitir a divulgação do produto e das suas características a nível nacional e internacional. Por outro lado, com uma rede de comercialização eficiente, a indústria poderá colocar os seus produtos nos locais mais recondidos do País e do Mundo e consequentemente aumentar a sua quota de mercado. Para competir no mercado internacional no preço e na qualidade tem de se fazer conhecer o produto através da participação das empresas do ramo em feiras internacionais e fazer-se publicidade em revistas internacionais.

9  
a || Os factores financeiros resumem-se na disponibilidade de obtenção de financiamento para a reabilitação e modernização do parque industrial têxtil para se tornar competitivo.

### 7. Grau de Atractividade da Indústria Têxtil

As perspectivas da indústria têxtil são atrativas tomando em consideração os seguintes aspectos:

- a taxa de crescimento da população estimada em 3% para os próximos três anos, o desenvolvimento e a realização de projectos industriais e agrícolas a nível do País, tais como: o Corredor de Maputo; a fábrica de alumínio; os projectos do gás de Pande, Buzi, Ouro em Niassa e outros, vão permitir criar mais postos de trabalho e aumentar a renda da população, por outro lado, aumentar o seu poder de compra e o consumo de produtos têxteis;
- as forças motoras constituem um impacto favorável a atratividade da indústria, pois permitem aumentar a competitividade e a lucratividade na indústria;
- a potencialidade da taxa de crescimento da indústria e a possibilidade de penetrar no mercado exterior;
- aumento do crédito a indústria têxtil, vestuário e calçado quer em meios circulantes como ao investimento, significa que a Banca está a canalizar mais recursos a este ramo da indústria que necessita de grande volume de capital para a sua reabilitação, modernização e aquisição de matérias-primas;
- a entrada de outras empresas na indústria como a Agritex (Ex-Têxtil de Mocuba), prevista para o ano 2000, vai aumentar a capacidade da indústria e a competitividade; e
- a continuidade da indústria têxtil em Moçambique é bem sucedida para outras indústrias, especialmente para a indústria de vestuário porque constitui fonte de obtenção de matéria-prima.

V

## Análise do Meio Ambiente Interno

A análise do meio ambiente interno tem como objectivo verificar o que se passa dentro da empresa, ou seja, fazer o levantamento da estratégia global e sectorial; os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa; a comparação dos custos e posição competitiva; a identificação dos problemas estratégicos que enfrenta e relacionar com o ambiente externo.

### 1. Missão e Objectivos Actuais

*declarada pela empresa?*

A missão da Riopele é a produção de tecido sintético. Os principais objectivos por ordem de prioridades são:

- produção de tecido sintético;
- colocação do seu produto no mercado interno; e
- colocação do seu produto no mercado externo.

### 2. Análise do Funcionamento da Estratégia Geral e Sectorial

A Riopele é a única empresa do ramo têxtil que produz tecido sintético. Adopta a política de produção exclusiva de tecido sintético que lhe confere maior competitividade no mercado tendo como base a sua superioridade na tecnologia e na qualidade do produto, apostando assim, na estratégia de diferenciação do produto e na diversificação.

*que diferenciação?*

O âmbito de competição é nacional, com possibilidades de competir no mercado internacional. Não possui nenhum nível de integração mas desenvolve actividades desde a fiação até a tecelagem.

#### 2.1 Estratégias Sectoriais

##### 2.1.1 Área Organizacional

A empresa apresenta uma estrutura orgânica com:

*de que tipo?*

*funcional*

*descriçao*

- um Conselho de Administração que integra os representantes das empresas associadas (o Banco Austral, SARL, Casa Pfaff e a Riopele de Portugal);
- três Direcções nomeadamente: (i) Direcção Administrativa e Financeira; (ii) Direcção Fabril; e (iii) Direcção Comercial. A Direcção Administrativa e Financeira integra os Departamentos de Contabilidade e Recursos Humanos, a Direcção Comercial os

Departamentos de Importação e Exportação, enquanto que a Direcção Fabril integra os Departamentos de Controlo de Obras/Sala de Desenho, Planificação e Produção (organigrama em anexo).

A informação circula na empresa no sentido ascendente/descendente e através de reuniões, comunicações ou por ordens de serviço, de acordo com a natureza do assunto e nível hierárquico em que ocorre.

### 2.1.2 Produção

O estabelecimento fabril está localizado em Marracuene, a 30 Kilómetros da cidade de Maputo, num local considerado como uma das Zonas Francas Industriais. A localização é considerada ideal, dada a facilidade de recrutamento de mão de obra barata e por Marracuene ser considerado uma das Zonas Francas Industriais, isto traz vantagens para a empresa ao beneficiar-se dos investimentos que possam advir e dos benefícios fiscais existentes.

O tamanho da fábrica é grande e as instalações foram concebidas de uma forma que proporciona um ambiente de trabalho confortável, permitindo a fácil mobilidade de pessoas, máquinas e outros factores de produção.

A capacidade instalada é de 3.600.000 metros/ano. O grau de utilização da capacidade instalada é de aproximadamente 10%, tendo atingido o maior nível de utilização da capacidade em 1983 na ordem dos 87%.

O estado de conservação do edifício fabril é razoável, necessitando de uma pintura. A idade do equipamento existente varia entre os 10 e 20 anos e, tendo em conta que na indústria têxtil as inovações ocorrem em média de cinco em cinco anos<sup>2</sup>, pode-se considerar que o equipamento está tecnologicamente obsoleto, apesar do estado de conservação ser razoável. Actualmente, na tecelagem usam-se teares com projecteis de ar ou água em vez de pinças. Na fição, a empresa usa um sistema de transporte de materiais manual e hoje, já existem robots para o transporte de materiais. Na secção de acabamentos, o processo de selecção e a dosagem dos produtos químicos é feita com base em receitas já existentes e actualmente nas indústrias têxteis modernas este processo é feito no computador.

A empresa tem um departamento de manutenção que efectua a manutenção preventiva e correctiva e um sistema de prevenção contra incêndios. A manutenção é feita de acordo com a acção a desenvolver e o tipo de equipamento com a seguinte periodicidade:

- manutenção diária - é feita todos os dias antes de pôr a funcionar a máquina pelo trabalhador que trabalha com a máquina;

<sup>2</sup> Segundo informações tidas na entrevista com a Directora de Produção da Riopelle, as inovações na indústria têxtil verificam-se em média de cinco em cinco anos.

- manutenção semanal - que consiste na lubrificação das máquinas e possíveis reparações pontuais que é feita às segundas-feiras;
- manutenção anual - é feita normalmente em Dezembro. Faz-se a manutenção e reparação de todo o equipamento fabril.

Existe na empresa um sistema de controle de qualidade que é feito antes, durante e após cada fase de processo de produção, no laboratório. Na Fiação, primeiro manda-se ao laboratório uma amostra de Rama<sup>3</sup> para testar os parâmetros de qualidade, depois de testado, produz-se o fio e por último manda-se amostra de fio para o laboratório para se verificar a resistência, se tem nós e a respectiva espessura.

Na tecelagem, quando o fio chega, faz-se o teste de resistência, verifica-se se tem defeitos e controla-se o pêso. Depois de produzido o tecido, verifica-se também se o tecido tem defeitos para se fazer as devidas correções. Por último, na secção dos acabamentos, quando o tecido chega, faz-se testes de solidez a fricção, lavagem e recuperação ao vinco e, tingimento quando se quêr introduzir uma nova cor. Depois de feitos todos os testes de controle de qualidade é que o tecido é embalado.

Existe também na empresa uma secção de planificação e controle da produção que planifica a produção e as necessidades de materiais necessários de três em três meses para um período de produção de seis meses, ou seja, planifica-se o que se vai produzir num semestre e faz-se as encomendas da matéria prima necessária e as peças sobressalentes com três meses de antecedência porque o processo de importação leva em média três meses para não incorrer em rupturas de *stock*. Esta secção trabalha em coordenação com o armazém de fios e acessórios e armazém de tecidos.

O processo produtivo é contínuo, começando com a preparação da fiação até ao processo de acabamento do produto. Apesar dos índices de produtividade serem baixos, isto é, a fabrica labora num num turno de seis horas e utiliza 60 máquinas na fiação das 120 existentes, o nível de qualidade do produto é bom, e não tem havido devoluções do produto.

### 2.1.3 Comercial/Marketing

A principal vocação da Riopelle é o fabrico de tecido **texlene** que consiste numa mistura de 70% de **poliester** e 30% de **viscose**. Diversifica a sua produção, produzindo outros tipos de tecido tais como:

- **Dralon** - 100% acrílico ;
- **Rioton** - 50% **Poliester** e 50% algodão;

<sup>3</sup> matéria prima para produzir fio Poliester/Viscose.

- *Riotex* - 100% *Poliester*;
- **Malha Estampada** - 100% *Poliester*;
- **Malha Tingida** - 100% *Poliester* ou 65% *Poliester* e 35% Algodão ou 50% *Poliester* e 50% Algodão;
- **Malha Branqueada** - 50% *Poliester* e 50% Algodão; e
- *Marquisete* - 100% *Poliester*.

Existe uma vantagem na produção destes tipos de tecido pelo facto de serem produzidos combinando diferentes tipos de matéria prima que lhe permite obter um produto de boa qualidade.

Sendo a Riopele a única empresa têxtil no País com equipamento e tecnologia para produzir fibras sintéticas, não tem concorrentes nacionais, senão os importadores de tecidos e produtos similares. Usa para os seus produtos embalagem plástica para o tecido vendido no mercado interno e embalagem plástica/cartão para o mercado externo.

A empresa obtém vantagem em relação as outras fábricas têxteis nacionais na qualidade do produto e desvantagem em relação ao preço. Tem tentado denunciar as ilegalidades cometidas por importadores de tecidos como é o caso da *Mozambique Internacional Trading* mais conhecidos por Libaneses que importam tecido sintético e vendem-no a USD 3,5 sendo muitas vezes tecidos com defeitos. Está-se a envidar esforços no sentido de se lutar por uma pauta aduaneira com taxas que possam beneficiar as empresas nacionais na importação de matérias primas e sobressalentes. ✓

O preço médio praticado pela Riopele à porta da fábrica é de USD 5,4 o metro. O preço do tecido da Riopele Portuguesa varia entre USD 5,0 a USD 6,0 o metro<sup>4</sup>, enquanto que a *Subh Laxmi Syntex Ltd* da Índia vende o tecido entre USD 1,5 a USD 3,0. Comparando os preços praticados pela Riopele e a Riopele Portuguesa, pode-se constatar que a competitividade está na qualidade e não no preço. Se compararmos as três empresas, a *Subh* é a mais competitiva. ✓

A distribuição dos produtos é feita por armazenistas e directamente aos retalhistas num total de 73 clientes dentre eles podem-se destacar: Fábricas de confecções; Comerciantes Armazenistas e Retalhistas; Alfaiatarias; Ministérios, Empresas de Segurança, Creches e Hoteis que usam para fazer fardamentos. A empresa tem também vendedores que vão às Províncias fazer a venda de tecidos. Faz a promoção dos seus produtos através de contactos directos dos vendedores com clientes, os quais levam amostras de tecidos para os clientes e recolhem informações dos clientes acerca dos atributos que gostariam que fossem modificados nos produtos, as cores e os padrões. *descrição*

---

<sup>4</sup> Informação obtida na entrevista tida com o Director Geral da Riopele que responde também pela área de *Marketing*.

Nos últimos três anos obteve níveis de vendas na ordem de 7.853.317 contos, 11.216.806 contos e 10.805.860 contos respectivamente, o que corresponde a um aumento de 43% nas vendas em 1996 e um crescimento de 38% em 1997, o que corresponde também a um decréscimo nas vendas em 4% em relação ao exercício económico de 1996.

#### 2.1.4 Financeira

A gestão financeira da empresa está virada para o curto prazo. O passivo circulante é constituído por fornecedores e créditos bancários vencidos. A empresa faz compras a prazo, o prazo médio de recebimentos é de três meses. Mais de 90% das vendas que efectua são a crédito, com um prazo de recebimentos que vai de 1 a 3 meses. Nem todos os clientes tem honrado com os seus compromissos atempadamente facto que leva a redução das vendas e condicioná-las ao seu pagamento.

Nos últimos três anos registou prejuizos na ordem de 6.870.234 contos, 30.306.307 contos e 39.914.326 contos respectivamente. A tendência crescente dos prejuizos neste período são devido às amortizações resultantes da reavaliação do imobilizado efectuada em 1996. Os indicadores económicos e financeiros revelam que:

- os índices de liquidez indicam que não há equilíbrio financeiro na empresa, apesar do rácio de liquidez geral estar acima de um, a liquidez imediata está abaixo de um, o que revela que a empresa não consegue solver os seus compromissos a curto prazo;
- os rácios de rendibilidade de vendas, de exploração e dos capitais próprios são negativos, o que revela que os fundos postos a disposição da empresa geram prejuízo;
- a Rotação do Activo Total e do Activo Fixo estão abaixo de um, revela que cada metical do activo fixo e total produz receitas muito baixas (abaixo de um);
- A Produtividade dos Salários é razoável mas para a empresa aumentar os salários dos trabalhadores, o coeficiente teria que aumentar.

descrição

✓

✓

?

Tabela 3 : Rácios Económicos e Financeiros<sup>5</sup>

	1995	1996	1997
Liquidez Imediata	0.021	0.066	0.026
Rendibilidade de Vendas	-87.5%	-2.73%	-3.73%
Rendibilidade de Capitais Prop.	-36.7%	-9.7%	-14.6%
Rendibilidade de Exploração	-18%	-8%	-9.7%
Rotação do Activo Total	0.183	0.030	0.033
Rotação do Activo Fixo	0.452	0.035	0.038
Produtividade dos salários	5.67	5.81	6.35

Fonte: Anexos 5.1 e 5.2

### 2.1.5 Recursos Humanos

*em 10º ano* A Riopele tem um efectivo de 313 trabalhadores, dos quais quatro tem o ensino superior, três tem o ensino médio, 14 o ensino básico e 292 tem habilitações inferiores a 10ª classe. Nos últimos anos não se tem admitido trabalhadores. A empresa nos últimos três anos despidiu 77 trabalhadores, a maioria eram guardas que foram substituídos por guardas de uma empresa de segurança que foi contratada para o efeito.

O treinamento dos trabalhadores é feito no sector onde o trabalhador é afecto pelo respectivo chefe que ensina e acompanha a aprendizagem num período de três meses, findo o qual é habilitado para a tarefa que vai desempenhar ou é despedido se não assimilar o trabalho. Existem também programas de treinamento feito fora da empresa que é mais dirigido a trabalhadores qualificados.

A promoção dos trabalhadores é feita periodicamente através de testes teóricos e práticos e, só ascende a categoria superior o trabalhador que tiver nota positiva. O sistema de incentivos que a empresa tem resume-se na existência de transporte colectivo para trabalhadores e um posto de saúde onde são tratados gratuitamente, na compra de caixão para os trabalhadores em caso de morte e foi criado um fundo social destinado a conceder empréstimos aos trabalhadores que é gerido pelo Comité Sindical.

As relações de trabalho são estabelecidas através de contratos de trabalho e pela Lei 8/98. Existe também um acordo colectivo de trabalho que foi elaborado e carece de aprovação por parte dos órgãos superiores.

Os trabalhadores não se sentem motivados no desempenho das suas actividades porque a empresa pratica salários baixos, apesar do salário mínimo praticado estar ao nível do salário mínimo estabelecido pelo Governo. Já houveram duas greves em que a primeira durou oito dias e a segunda quarenta dias, tendo sido reivindicados aumentos de

<sup>5</sup> Liquidez Imediata=Disponível/Passivo Circulante  
 Rendibilidade de Vendas=Lucro Líquido/Vendas  
 Rendibilidade de Exploração=Lucro Líquido/Activo.Total  
 Rendibilidade dos Capitais Próprios=Lucro Líquido/Capitais Prprios  
 Rotação do Activo Total=Vendas/Activo Total  
 Rotação do Activo Fixo=Vendas/Activo fixo  
 Produtividade dos Salários=Vendas/Salários

salários, o pagamento de subsídios de férias, a comparticipação no transporte em caso de morte dos familiares directos dos trabalhadores, dentre outras.

### 3. Análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)

Da análise do meio ambiente geral, foram identificadas as seguintes oportunidades e ameaças.

#### 3.1 Oportunidades

- A perspectiva de crescimento do PIB e o PIB pc permitem expandir o mercado e aumentar o poder de compra das populações;
- aumento da população que permite aumentar a procura de produtos têxteis;
- A estabilidade da moeda e a disponibilidade de divisas no País para a importação de matéria-prima e sobressalentes;
- A disponibilidade de créditos ao investimento e meios circulantes para o financiamento em activo fixo e circulante;
- A revisão da nova pauta aduaneira pode trazer benefícios se reduzirem as taxas para a importação de equipamento e matéria prima e sobressalentes, e aumentar ou mantêr a taxa de importação de produtos acabados;
- A prevalência da paz no País que pode incrementar a produção e fazer com que os produtos têxteis cheguem aos sítios mais reconduidos; e
- Tendência decrescente da taxa de juro comercial.

#### 3.2 Ameaças

- Índices elevados de importação de produtos substitutos que são vendidos a preços baixos;
- deficiente sistema de transportes (rodoviário e marítimo) para a colocação do tecido da Riopele em todo o País;
- A falta de uma política de protecção à indústria contra a concorrência de produtos importados; e

*Numa situação de desigualdade de rendimentos do rendimento e sua contribuição a oportunidade*

*Por de*

*erro ortográfico*

Da análise do ambiente interno, foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos:

### 3.3 Pontos Fortes

- A capacidade instalada que permite expandir a produção;
- Única empresa no País com tecnologia e equipamento para produzir tecido sintético;
- A localização da fabrica num local onde vai funcionar uma das zonas Francas no País e a disponibilidade de mão de obra barata existente; e
- Qualidade aceitável do produto.

*se e' obsoleto como e' que se considera um ponto forte?*

### 3.4 Pontos Fracos

- Excesso de força de trabalho;
- Obsolescência Tecnológica do equipamento;
- A subutilização da capacidade instalada;
- A falta de pessoal qualificado na área de *Marketing* e aplicação inconsistente da estratégias de *Marketing-4Ps* ( preço, produto, praça e promoção);
- A fraca disponibilidade de recursos financeiros para aquisição de equipamento moderno e matéria prima; e
- Alto nível de endividamento perante a Banca.

*• stocks elevados  
• dependência de um único cliente*

### 3.5 Conclusões a Tirar da Análise SWOT

A Riopelle está a operar a 10% da capacidade instalada, devido a falta de recursos financeiros para aquisição de matéria prima e peças sobressalentes e a fraca capacidade de venda do produto. A empresa está a negociar com o Governo Moçambicano no sentido de reatar os laços comerciais com a Rússia a fim de se poder exportar tecido que foi produzido de acordo com os padrões do cliente e que não se chegou a concretizar a exportação por motivos de mudança de regime político na Rússia. A encomenda ainda se encontra nos armazéns da empresa e ainda existe grande stock de matéria prima para produzir este tipo de tecido. Está-se também a estabelecer contactos com alguns clientes na África do Sul para assinar contratos de exportação.

veja exemplo de  
Cota-cota

Por ser a única empresa a produzir tecido sintético no País, pode expandir o seu mercado por um lado, mas por outro lado, fica em desvantagem dados os elevados índices de importação de produtos têxteis, que são mais competitivos e isto leva a redução do mercado da Riopele.

A crise financeira que a empresa atravessa não tem permitido a adopção de estratégias agressivas de Marketing, o que leva a fraca competitividade em relação aos produtos importados. O preço dos tecidos é alto, o produto não é conhecido e não faz publicidade. ?

A prevalescência da paz no País, permitirá a reabertura da rede comercial rural e consequentemente a empresa poderá atrair novos clientes, permitindo a exploração da capacidade de produção actualmente ociosa, o que levará a expansão das vendas.

o produto da Riopele  
p = as  
população  
m r = ?  
o

O alto grau de endividamento perante a Banca leva a que a empresa tenha dificuldades de acesso a novos créditos.

A queda do nível de vendas está associado não só ao elevado índice de importações, mas também ao fraco poder de compra dos consumidores.

e os custos  
a qualidade do  
produto

A liberalização do mercado levou a entrada de tecidos importados que são vendidos a preços baixos e por isso são mais competitivos. A empresa tem apelado ao Governo para a adopção de políticas que protejam a indústria local por via de aplicação de altas taxas de direitos aduaneiros e maior controle fronteiriço para a entrada de mercadorias.

O mercado da Riopele é a zona Sul, Centro e Norte do País, o que leva a necessidade de utilização de um sistema de transportes para a colocação dos seus produtos em todo o País. Entretanto, existem ainda dificuldades de colocação dos produtos porque tanto o transporte marítimo quanto o rodoviário ainda não estão em condições operacionais ideais e o transporte aéreo é muito oneroso.

#### 4. Análise do Custo Estratégico

A análise do custo estratégico é feita com base na cadeia de custos da empresa comparados a cadeia de custos dos concorrentes. A Riopele não tem uma contabilidade de custos organizada para se poder obter uma cadeia de custos, a semelhança dos concorrentes nacionais. A nível internacional foi possível obter o preço por metro de tecido a porta da fabrica da Riopele Portuguesa e da *Subh Laxmi Syntex Ltd* da Índia, nomeadamente:

- Riopele Portuguesa S.A. - USD 5,0 a USD 6,0;
- *Subh Laxmi Syntex, Ltd* - USD 1,5 a USD 3,0;<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Preço obtido pela via da Internet - <http://www.bhilwaraonline.com/subhaximi/>

- Riopele Têxteis Moçambique - USD 5,4.

Comparando os preços praticados por estas fábricas, pode-se considerar a *Subh Laxmi Syntex, Ltd* a mais competitiva.

## 5. Problemas Estratégicos que a Riopele Enfrenta

A estratégia corrente da Riopele consiste na diferenciação e diversificação do produto. A estratégia Genérica adequa-se a situação interna da empresa, não obstante o desafio que atravessa para a defesa da estratégia, que se relaciona com a necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico e a concorrência imposta por produtos importados.

Os problemas estratégicos que a empresa enfrenta nas áreas funcionais são:

### 5.1 Produção

A empresa está a operar a 10% da capacidade instalada com um equipamento tecnologicamente atrasado. Não faz pesquisa e desenvolvimento do produto e está a operar a custos elevados agravados pelo baixo índice de utilização da capacidade instalada, o que leva ao encarecimento do produto e a níveis baixos de lucratividade.

A existência em armazém de grandes quantidades de fios e tecidos que foram produzidos para exportação que não se efectuou faz com que a empresa tenha elevados níveis de stock de matéria prima e produto acabado sem contudo poder vender por não ter saída.

### 5.2 Comercial/Marketing

A falta de uma estratégia de *marketing*, ou seja, dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), dispersa a função de *marketing* na empresa. Como forma de garantir a expansão das vendas, tem adoptado uma política de concessão de créditos aos clientes.

A direcção comercial responsável pelo *marketing* na empresa não tem meios nem autonomia para o desempenho na empresa e, esta área é gerida pelo Director Geral da empresa por acumulação de funções.

### 5.3 Recursos Humanos

há se João A. L. L.  
há de a fazer

As relações de trabalho na Riopele são estabelecidas através de contratos de trabalhos, pela lei de trabalho e serão também estabelecidas pelo acordo colectivo de trabalho quando este fôr aprovado.

Grande parte da força de trabalho tem um nível de escolaridade baixo; não existe na empresa um sistema de avaliação de desempenho nem de incentivos capaz de incentivar o desempenho potencial dos empregados.

#### 5.4 Financeira

A gestão financeira é deficiente e está virada para o curto prazo. O nível de endividamento perante a banca não permite a obtenção de crédito para obtenção de matérias primas e peças sobressalentes para a empresa produzir para o mercado externo.

A evolução da situação financeira aponta para acumulação de défices.

*nas fundamente as afirmaci*

## VI Formulação Estratégica

Formular estratégias consiste em conceber alternativas estratégicas e seleccionar as estratégias que permitam alcançar os objectivos definidos pela empresa. Em função das alternativas seleccionadas, são elaboradas estratégias para as áreas funcionais.

A Riopele precisa de redefinir a sua estratégia de actuação de modo a tirar maior proveito dos seus pontos fortes, minimizar os efeitos dos pontos fracos, tirar proveito das oportunidades do meio ambiente externo e defender-se das ameaças. É necessário a redefinição da sua missão e objectivos:

### 1. Missão

Produzir tecido sintético a um preço competitivo visando consolidar a sua posição no mercado, nacional e internacional.

### 2. Objectivos e Indicadores Estratégicos

A Riopele traçaria os seus objectivos priorizando:

- Expansão das vendas e rendibilidade;
- Aumentar a quota de mercado;
- Colocação do produto no mercado internacional.

Para realizar estes objectivos teria que investir nas seguintes áreas:

1. Aquisição de peças sobressalentes no valor de 8.000.000 contos;
2. Fundo de Maneio no valor de 6.993.000 contos.

A realização de investimentos poderiam proporcionar a empresa :

- A rendibilidade de vendas atingiria a 15, 24 e 25% nos primeiros três anos. No quarto e quinto anos seria de 26%;
- A rendibilidade dos Capitais Próprios atingiria a 72, 52 34 e 26% no segundo, terceiro, quarto e quinto anos respectivamente, enquanto que a rendibilidade de exploração atingiria a 77, 66, 57, 43 e 34% do primeiro ao quinto ano respectivamente;
- O rácio receitas/salários alcançaria no primeiro ano um coeficiente de 71 no primeiro ano, até ao quinto ano atingiria um coeficiente de 167 (tabela 4).

Tendo em conta os investimentos que a Riopele deve realizar, foram feitas as projecções das variações das vendas para os próximos cinco anos, os dados relevantes constam nos mapas em anexo (estudo de viabilidade).

Os pressupostos assumidos foram os seguintes:

*Handwritten notes:*  
Estratégia — sistema de valores e padrões de comportamento  
Como fazer o negócio?  
Conquistar  
Propósito  
justificar de se manter no negócio?  
que objectivos?  
←

1. Para as vendas assumiu-se vendas correspondentes a uma taxa de utilização de 40% da capacidade instalada para o primeiro ano, 60% para o segundo e 80% para o terceiro ano. No quarto e quinto anos não haveria crescimento.
2. Os custos dos meios circulantes materiais corresponderiam a 40% das vendas. Os salários teriam uma variação 10% e os restantes custos 5%, tendo em conta que a empresa adoptaria uma política de contenção de custos.
3. Na política de gestão do fundo de maneo, foi assumida uma reserva de tesouraria de 2,5% do volume anual de vendas de modo a permitir uma gestão folgada de caixa. Previu-se conceder créditos correspondentes a um mês de vendas. Devido a problemas de transporte e demoras no processo de importação de matérias primas, previu-se três meses de existências, para evitar rupturas de stock. Tendo em conta que a empresa deve melhorar a sua imagem para com os fornecedores, previu-se um crédito dos fornecedores correspondente a um mês de vendas;
4. Considerando que os investimentos serão realizados com recurso a Banca, previu-se para a dívida de longo prazo um período de amortização de cinco anos e para a dívida de curto prazo, um ano, ambas a uma taxa de juros de 22% ao ano. A amortização da dívida foi feita com quotas iguais de capital.

Tabela 4

**Projecção dos Indicadores Estratégicos**Valores em (10<sup>3</sup>)MT

Anos	1	2	3	4	5
Vendas da Empresa	39,960,00	66,600,000	93,240,000	93,240,00	93,240,000
Resultado liquido	6,107,823	15,878,032	23,543,915	23,812,31	24,139,771
Rendibilidade de vendas	15%	24%	25%	26%	26%
Rendibilidade dos Capitais Proprios	100%	72%	52%	34%	26%
Rendibilidade de Exploracao	77%	66%	57%	43%	34%
Produtividade dos Salarios	71.73	119.55	167.36	167.36	167.36

Fonte: Estudo de Viabilidade

### 3. Estratégia

A estratégia genérica que a empresa adopta é:

#### Estratégia de diferenciação e diversificação do produto.

Esta estratégia é correcta, podendo continuar a adoptá-la. Entretanto, poderá redefinir as estratégias nas áreas funcionais nomeadamente:

#### Organizacional

*que tipo de organizar? funcional regional mista?*

Na Área Organizacional a estratégia a adoptar seria de aumentar o número de direcções, passando de três para quatro, isto é, criar uma Direcção de Obras para reduzir a estrutura da Direcção Fabril, nomeadamente: Direcção de Administração e Finanças, Comercial, Fabril e Obras (Organograma proposto).

As direcções continuariam divididas em Departamentos e estes em Sectores. Cada Departamento e Sector teria um responsável qualificado para a área. Na Direcção de Obras estariam integrados os diversos Departamentos de Manutenção.

#### Produção

Na Área de Produção ou seja Direcção Fabril, as estratégias seriam:

- A direcção seria composta por dois departamentos nomeadamente: planificação com dois sectores (armazem geral/compras e armazém de fios); produção com quatro sectores (fiação, tecelagem, controle de qualidade e acabamentos/tinturaria);
- A aquisição de peças sobressalentes para repor o equipamento parado de modo a aumentar o número de máquinas em funcionamento e o índice de utilização da capacidade instalada;
- Redução do pessoal não qualificado.
- Tendo em conta os investimentos que a empresa deve realizar, foram feitas as projecções das vendas para os próximos cinco anos. Os dados constam nos mapas em anexo.

*perspectiva de mercado  
húis ou produtos?  
ou financeiros?*

#### Financeira

A Área Financeira concentra-se sobre as decisões economico-financeiras de curto e longo prazos da empresa. Para esta área, seriam tomadas as seguintes decisões:

- Criar um departamento para a planificação e controlo financeiro e instituir no departamento de contabilidade a contabilidade de custos;

- Identificar as melhores fontes de financiamento para os investimentos de curto e longo prazos;
- Encontrar um parceiro com experiência no ramo de actividade para comprar a participação da Riopéle Portuguesa que está interessada em vender as suas acções. O novo parceiro teria que ter experiência no ramo têxtil e participar na gestão da empresa à semelhança do que acontecia em tempos com a Riopéle Portuguesa;
- Controlar os objectivos da empresa criando mecanismos e métodos de controlo de gestão, como a elaboração de planos de gestão.

### Comercial/Marketing

Na Área Comercial/Marketing, seria necessário juntar os Departamentos de Importação e Exportação e criar um Departamento de Marketing com a função de elaborar estratégias que visem aumentar as vendas e consequentemente a quota de mercado. A função de Marketing na Riopéle é quase inexistente. Para se atingir os objectivos definidos pela empresa, seria necessário desenvolver acções nesta área nomeadamente:

- fazer promoção e publicidade do produto, a nível nacional nos principais órgãos de informação como Televisão, jornal e rádio e a nível internacional em revistas como forma de pôr a conhecer o produto bem como as suas características;
- proporcionar a formação adequada do pessoal de vendas;
- reactivar os antigos canais de distribuição ou a reabertura de postos de distribuição próprios e tentar atingir pontos não explorados;
- adoptar uma estratégia de crescimento no mercado nacional atingindo pontos não explorados e no mercado internacional (África de Sul, Europa, etc.) através de negociações de contratos de exportação directamente com os clientes;
- negociar contratos de exportação na Rússia, directamente com os clientes como forma de vender tecido que foi produzido com vista a exportar-se para a Ex-União Soviética no âmbito de acordos estabelecidos entre Governos que não se concretizou;
- continuar a adoptar a política de concessão de vendas a crédito.
- Adoptar uma política de *mix-marketing* ofensivo:
  - Produto - produzir tecido de qualidade e durável a preços baixos;
  - Preço - preço competitivo;
  - Praça - mercado interno e externo;

Promoção - fazer publicidade do produto, a nível nacional nos principais órgãos de informação como Televisão, jornal e rádio e a nível internacional em revistas como forma de pôr a conhecer o produto bem como as suas características;

### **Recursos Humanos**

Na área de Recursos Humanos, as estratégias estariam viradas para a redução do pessoal não qualificado, o recrutamento do pessoal com melhor qualificação profissional e a manutenção de pessoal qualificado e experiente com o objectivo de criar uma força de trabalho produtiva, nomeadamente:

- a adopção de uma política de remunerações que incentiva a produtividade;
- introdução de programas de formação e desenvolvimento do pessoal;
- introdução de políticas de avaliação de desempenho e promoção na carreira profissional;
- redução de diferenças salariais de um nível para outro, com o objectivo de reduzir conflitos entre trabalhadores.

## VII Conclusões e Recomendações

### 1. Recomendações

Este trabalho não pôde ser considerado como resposta absoluta as questões estratégicas da Riopele, dadas as limitações de um trabalho do género. Contudo, este estudo não pode ser negligenciado, pois poderá servir como ponto de reflexão para qualquer estudo posterior.

Considero fundamental a necessidade de se efectuar um estudo mais abrangente, como por exemplo, a realização de um estudo que incluiria a viabilidade económica e financeira da empresa e um estudo pormenorizado do mercado interno e externo. No estudo poderia-se considerar vários cenários incluindo um estudo sobre o impacto económico-financeiro que teria a adopção de tecnologia moderna para a empresa continuar a produzir tecido sintético e tecnologia para produzir tecido de algodão e ou mistura (poliester/algodão), dado que reduziria os custos com matérias-primas, uma vez que o algodão é produzido em Moçambique.

O Papel do Estado é muito importante uma vez que as empresas que operam na Indústria Têxtil não conseguem por si só resolver os problemas do sector. As medidas que acho pertinentes que o estado devia adoptar são:

- proteger a indústria nacional através da política fiscal, relachando gradualmente num prazo pré-definido para permitir o fortalecimento das empresas nacionais.
- criar incentivos para este ramo da indústria como por exemplo subsidiar os juros dos investimentos com a aquisição de equipamento e matéria prima importada.

### 2. Conclusões

O mercado de produtos têxteis vai registar nos próximos anos um crescimento quer do lado da procura como do lado da oferta dados os seguintes aspectos:

- o apoio da Comunidade Internacional na recuperação da economia;
- o crescimento demográfico positivo que se poderá manter nos próximos anos;
- a realização de projectos industriais e agrícolas no País que vai criar mais postos de trabalho e consequentemente aumentar o rendimento e o poder de compra das populações (projecto de alumínio em Maputo, ferro e aço em Maputo e em Sofala, gás de Pande em Inhambane, corredor de Maputo, entre outros);
- a conquista dos mercados externos por parte das indústrias nacionais; e



do investimento de 1 ano. Portanto, considera-se um projecto viável uma vez que proporciona uma integral remuneração dos capitais, cobertura dos riscos económico e financeiro, o índice de rendibilidade é superior a unidade e o período de recuperação do investimento é inferior a vida do projecto.

As estratégias sectoriais para o alcance destes objectivos seriam:

- Aumentar o número de direcções, passando de três para quatro, criando uma Direcção de Obras para reduzir a estrutura da Direcção Fabril designadamente: Administração e Finanças, Comercial, Fabril e Obras. As direcções continuariam divididas em departamentos e estes em sectores. Cada departamento e sector teria um responsável qualificado para a área. Na Direcção de Obras estariam integrados os seguintes Departamentos: Manutenção Eléctrica/Mecânica, Construção Civil/ Carpintaria e Oficina Auto/Transportes. A direcção de Produção seria composta por dois departamentos nomeadamente: planificação com dois sectores (armazem geral/compras e armazem de fios); produção com quatro sectores (fiação, tecelagem, controle de qualidade e acabamentos/tinturaria). Criar na direcção de Administração e Finanças um departamento para a planificação e controlo financeiro e instituir no departamento de contabilidade a contabilidade de custos; Na Área Comercial/*Marketing*, seria necessário juntar os Departamentos de Importação e Exportação e criar um Departamento de *Marketing* com a função de elaborar estratégias que visem aumentar as vendas e conseqüentemente a quota de mercado;
- A aquisição de peças sobressalentes para repor o equipamento parado de modo a aumentar o número de máquinas em funcionamento e o índice de utilização da capacidade instalada;
- Identificar as melhores fontes de financiamento para os investimentos de curto e longo prazos;
- Encontrar um parceiro com experiência no ramo de actividade para comprar a participação da Riopelle Portuguesa que está interessada em vender as suas acções. O novo parceiro teria que ter experiência no ramo têxtil e participar na gestão da empresa à semelhança do que acontecia em tempos com a Riopelle Portuguesa;
- Controlar os objectivos da empresa criando mecanismos e métodos de controlo de gestão, como a elaboração de planos de gestão.
- Adoptar uma política de *mix-marketing* ofensivo:
  - Produto - produzir tecido de qualidade e durável a preços baixos;
  - Preço - preço competitivo;
  - Praça - mercado interno e externo;
  - Promoção - fazer publicidade do produto, a nível nacional nos principais órgãos de informação como Televisão, jornal e rádio e a nível internacional em revistas como forma de pôr a conhecer o produto bem como as suas características;

- Reactivar os antigos canais de distribuição ou a reabertura de postos de distribuição próprios e tentar atingir pontos não explorados;
- Adoptar uma estratégia de crescimento no mercado nacional atingindo pontos não explorados e no mercado internacional (África de Sul, Europa, etc.) através de negociações de contratos de exportação directamente com os clientes;
- Negociar contratos de exportação na Rússia, directamente com os clientes como forma de vender tecido que foi produzido com vista a exportar-se para a Ex-União Soviética no âmbito de acordos estabelecidos entre Governos que não se concretizou;
- Continuar a adoptar a política de concessão de vendas a crédito.
- A redução do pessoal não qualificado, o recrutamento do pessoal com melhor qualificação profissional e a manutenção de pessoal qualificado e experiente com o objectivo de criar uma força de trabalho produtiva, nomeadamente:
- A adopção de uma política de remunerações que incentiva a produtividade;
- Introdução de programas de formação e desenvolvimento do pessoal em todas as áreas;
- Introdução de políticas de avaliação de desempenho e promoção na carreira profissional;
- Redução de diferenças salariais de um nível para outro, com o objectivo de reduzir conflitos entre trabalhadores.

## Anexo I

## Agregados Macroeconómicos

	1995	1996	1997	Média	1998	1999	2000
PIB(10 <sup>9</sup> )MT							
A preços correntes	13417	19771	24183		26359	28731	31317
Tx de crescimento	1,3%	6,6%	14,1%		9,0%	9,0%	9,0%
PIB pc(USD)	95,4	109,7	128,3	9,0%*			
Deflador do PIB	50,4	41,0	7,0				
Inflação	56,9%	16,3%	5,9%		5,0%	5,0%	5,0%
População (10 <sup>6</sup> )							
Total	15,8	16,2	16,6		18,57	19,12	19,7%
Tx.De cres-cimento	-	2,5%	2,5%		3,0%	3,0%	3,0%
Crédito (10 <sup>6</sup> )MT							
à economia	1890955	3031081	3852642				
à ind.têxtil, vest. e calçado	35372	22948	108840				
Câmbio MT/USD							
Tx.média annual	10908	11455,0	11545,6				
Tx. Crest. (depreciação)	64,5 %	4,50%	2,7%				

Fonte: DEE - Banco de Moçambique

Anexo 2

QUADRO DAS EMPRESAS TÊXTEIS

EMPRESA	LOCALIZ.	NºTRAB	UTIL. CAPA C.	PRODUTOS
AFRITEX	MAPUTO	-	0%	Tecidos de
AGRITEX	MOCUBA	365	0%	Algodão
ALIF TÊXTEIS	QUELIMANE	0	0%	Tecidos de
BAPTISTA SALOMÃO	MAPUTO	46	-	Algodão
C.T. PUNGUÉ	BEIRA	302	20%	Tecidos de
SICOMO	NACALA	150	5%	Algodão
CUCA TÊXTEIS MOÇ.	BEIRA	0	0%	Sacos de Ráfia
EMMA	CHIMOIO	400	5%	Sacos de Ráfia
FAB.COBERTORES R.K.	MAPUTO	70	15%	Fio/Corda de sisal
FAPAM	MAPUTO	54	0%	Tecidos de
FATEXTIL	MAPUTO	-	0%	Algodão
IPM	MAPUTO	61	0%	Artigos de Malha
INTERSAC	MAPUTO	50	-	Cobertores
<b>RIOPELE TÊXTEIS</b>	<b>MARRACUE</b>	<b>350</b>	<b>10%</b>	<b>Passamanaria</b>
SOMOTEX	NE	-	0%	Fraldas
TEXLOM	BEIRA	1200	10%	Peúgas
TEXMANTA	MATOLA	120	0%	Sacos de Ráfia
TEXMOQUE	PEMBA	1100	0%	Texlene e Malha
TEXTÁFRICA	NAMPULA	3100	0%	Peúgas
	CHIMOIO			Fio/Tecido
				Algodão
				Cobertores
				Fio/Tecido
				Algodão
				Fio/Tecido
				Algodão cobertores
<b>TOTAL</b>		<b>7368</b>		

Fonte: Contex

## Anexo 3

## Produção da Indústria Têxtil-1996 (Valores em Contos)

Empresas	Plano	Real	%
Textáfria	205 954 490	53 355 481	26
Texlom	109 401 600	10 493 702	10
Texmoque	0	0	0
Afritex	0	0	0
Têxtil Mocuba	0	0	0
Cicomo	6 880 000	573 895	8
C.T.Pungué	11 235 000	1 260 488	11
Riopele	19 250 000	6 069 985	32
EMMA	6 070 400	819 899	14
Matricot	0	0	0
Lusotex	0	0	0
I.P.M.	769 600	0	0
Somotex	0	0	0
R.K.	5 211 780	0	0
Facoza	4 343 150	0	0
Texmanta	4 343 150	1 075 190	25
Fapam	1 319 500	0	0
Total	374 778 670	73 648 640	20

Fonte: Contex

## Anexo 4

IMPORTACOES DE PRODUTOS TÊXTEIS - 1996 (valores em 10<sup>6</sup> MT)

Codigo	Descrição	Valor
5208	Tecidos com >85% algodão e peso de <200 g/m	28.880
5209	Tecidos com >85% algodão e peso >200 g/m	12.095
5210	Tecidos com <85% algodão e peso <200 g/m	24.700
5211	Tecidos com < de 85% de algodão e peso>200 g/m	645
5212	Outros tecidos de algodão	13.621
5513	Tecidode fibra sintética desc.>85%de fibra/algodão	1.101
5514	Tecidode fibra sintetica des.<85%de fibra/algodão	3.201
<b>Total</b>		<b>84.243</b>

Fonte: Estatísticas do Comércio Externo - INE, 1996.

## Anexo 4

## Produção Nacional de Têxteis (a preços constantes de 1990)

Valores em contos

Ano	Valor
1987	23.124.705
1988	31.991.137
1989	35.032.852
1990	37.917.485
1991	33.479.836
1992	29.182.044
1993	23.015.109
1994	12.649.937
1995	6.178.930
1996	5.000.018

Fonte: Contex

## Anexo 5.1

## Balancos de 1995 a 1997

	Valores em 10 <sup>3</sup> MT		
	1995	1996	1997
Activo	42,898,247.00	374,064,815.00	327,196,000.00
1. Meios Circ.Financeiros	11,133,222.00	38,993,262.00	22,864,437.00
1.1 Caixa	50,552.00	12,968.00	16,256.00
1.2 Bancos	431,072.00	1,363,475.00	584,854.00
1.3 Clientes	3,089,798.00	4,491,152.00	5,055,082.00
1.5 Devedores	71,575.00	74,345.00	115,313.00
Trabalhadores			
1.6 Devedores accionistas	2,000.00	2,000.00	2,000.00
1.8 Outros Devedores	3,545.00	12,500.00	5,718.00
1.9 Antecipacoes activas	7,484,680.00	33,036,822.00	17,085,214.00
2. Meios Circulantes	14,413,344.00	18,108,152.00	18,667,825.00
Materiais			
2.2 Produtos acabados	7,055,918.00	7,099,040.00	11,143,828.00
2.3 Produtos em curso	1,664,630.00	4,301,048.00	2,028,289.00
2.4 Salas de amostras	208,558.00	264,293.00	320,318.00
2.5 Materias primas	5,481,787.00	4,562,095.00	3,254,978.00
2.6 Materiais Auxiliares	-	659,171.00	634,959.00
2.7 Materiais	-	1,117,826.00	1,179,286.00
2.8 Meios Cir. Em Transito	2,451.00	104,679.00	106,167.00
3. Meios Imobilizados	17,351,681.00	316,963,401.00	285,663,738.00
3.1 Construcoes	25,955,918.00	137,639,078.00	137,639,078.00
3.2 Equipamentos	64,836,903.00	261,384,206.00	261,384,206.00
3.3 Outros Meios Basicos	16,442,751.00	41,108,094.00	41,152,824.00
3.4 Grandes Reparacoes	44,646.00	44,646.00	44,646.00
3.5 Encargos Plurianuais	194,560.00	320,986.00	369,003.00
3.6 Terrenos	359.00	359.00	359.00
3.7 Imobilizacoes	24,100.00	24,100.00	2,224,490.00
Financeiras			
3.8 Investimentos em Curso	116,687.00	478,850.00	661,223.00
3.9 Amortizacoes	(90,264,243.00)		(157,812,091.00)
Acumuladas		(124,036,918.00)	
Passivo	42,898,247.00	374,064,815.00	327,196,000.00
4. Credores	24,189,642.00	59,636,610.00	50,753,230.00
4.1 Cred. Banc.P/M	15,143,468.00	13,048,279.00	14,768,734.00

Circulantes			
4.2 Cred. Banc.P/	84,681.00	267,464.00	275,235.00
Investimentos			
4.3 Fornecedores	7,737,148.00	7,653,892.00	7,845,245.00
4.4 Credor Estado	25,917.00	274,488.00	89,536.00
4.5 Credores Trabalhadores	928.00	1,115.00	8,406.00
4.6 Credores Accionistas	29,794.00	29,352.00	29,352.00
4.7 Letras a pagar	570,368.00	-	-
4.8 Outros Credores	-	63,681.00	1,290,313.00
4.9 Antecipacoes Passivas	597,338.00	38,298,339.00	26,446,409.00
5. Contas de Fundos	18,708,605.00	314,428,205.00	276,442,770.00
Proprios			
5.6 Capital Social	140,000.00	18,140,000.00	18,140,000.00
5.7 Reservas	27,001,427.00	347,172,740.00	348,280,538.00
5.7.1 Reserva Legal	5,735.00	5,735.00	5,735.00
5.7.2 Reserva Livre	52,851.00	52,851.00	52,851.00
5.7.4 Reserva P/Fundo	4,200.00	4,200.00	4,200.00
S.Trab.			
5.7.5 Reserva	26,898,641.00	15,606,388.00	16,714,186.00
P/Reav.Imob/93			
5.7.6 Reserva	-	331,463,566.00	331,463,566.00
P/Reav.Imob/95			
5.7.7 Reserva	40,000.00	40,000.00	40,000.00
P/Reapetrecha.			
5.8 Provisoes	450,142.00	344,840.00	1,544,910.00
5.8.1	233,979.00	71,462.00	990,516.00
Prov.Cred.Cob.Duvidosa			
5.8.2 Prov.P/Perdas	216,163.00	273,378.00	554,394.00
Val.Exist.			
5.9 Prejuizos Acumulados	(8,882,964.00)	(51,229,375.00)	(91,522,678.00)
5.9.1 Prejuizos de exer.	2,012,730.00	20,636,696.00	51,229,375.00
Anter.			
5.9.2 Resultado do	6,870,234.00	30,592,679.00	40,293,303.00
Exercicio			

## Anexo 5.2

## Mapa de Demonstração de Resultados

(Valores em 10<sup>3</sup>MT)

	1995	1996	1997
<b>Custos</b>			
6.1 Custo de M.C.M. Ven/Consum.	8.052.104	10.702.504	18.252.722
61.2 De Produtos Acabados	3.161.350	5.243.502	6.140.997
61.3 De Produtos em Curso	2.022.712	1.664.630	4.003.063
61.5 De Matérias Primas	2.576.444	2.392.084	6.253.254
61.6 De Materiais Auxiliares	291.598	776.498	917.529
61.7 De Materiais	-	625.790	667.879
6.2 Remunerações aos Trab.	2.637.127	3.695.032	4.330.304
6.3 Fornecimento de Terceiros	1.171.653	1.241.228	1.530.733
6.4 Serviços de Terceiros	1.106.526	1.323.236	1.357.419
6.5 Encargos Financeiros	369.228	229.198	1.728.541
6.6 Impostos e Taxas	1.219.492	392.306	404.685
6.7 Amortizações do Exercício	7.927.390	33.772.675	33.775.182
6.8 Outros Custos	619.469	378.464	449.984
8.6 Result. Extr. Do Exercício	6.710.132	798.857	5.892.504
8.7 Result. Imp. a Exer. Anter.	957.154	2.755.437	682.992
<b>Total a Débito</b>	<b>30.770.275</b>	<b>55.288.937</b>	<b>68.405.066</b>
<b>Proveitos</b>			
7.1 Vendas M.C. Materiais	7.853.317	11.216.806	10.805.860
71.2 De Produtos Acabados	6.891.361	10.592.866	10.745.655
71.9 De Outros Meios Circul.	961.956	623.940	60.205
7.3 Meios Circ. Mat. Produzidos	6.877.138	10.249.319	16.644.296
73.1 Produtos Acabados	5.212.508	5.948.271	14.616.008
73.2 Produtos em Curso	1.664.630	4.301.048	2.028.289
7.5 Receitas Financeiras	-	-	28.015
7.8 Outros Proveitos	218.459	9.923	6.183
8.6 Result. Extraord. Exercício	6.439.271	778.316	403.091
8.7 Result. Imp. Exerc. Ant.	2.511.856	2.728.266	603.294
<b>Prejuízo do Exercício</b>	<b>6.870.234</b>	<b>30.306.307</b>	<b>39.914.326</b>
<b>Total do Crédito</b>	<b>30.770.275</b>	<b>55.288.937</b>	<b>68.405.066</b>

## Anexo 6

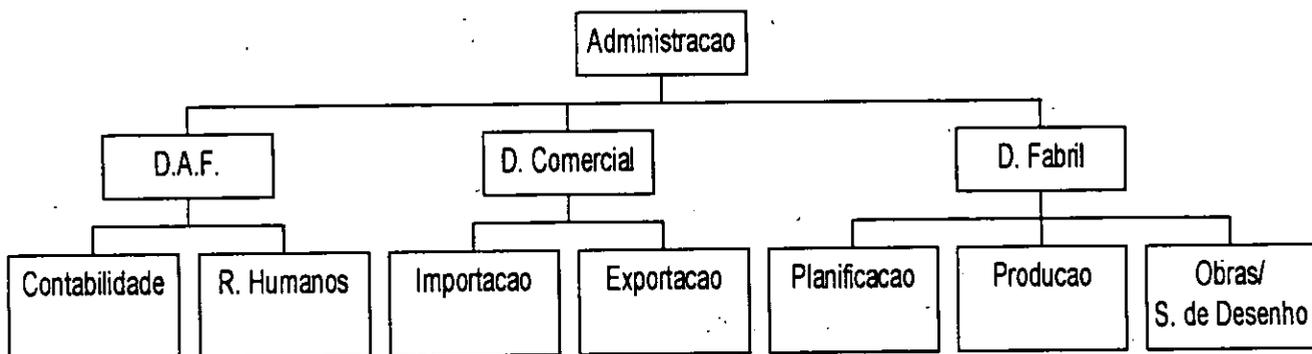
## Racios Economicos e Financeiros

	1995	1996	1997
<b>1. De Liquidez</b>			
<b>Geral</b>	1.115252404	2.722140547	1.829331802
Activo Circulante	25,546,566	57,101,414	41,532,262
Exigível a Curto Prazo	22,906,533	20,976,659	22,703,515
<b>Reduzida</b>	0.486028244	1.85888811	1.007087977
Activo Circulante - Existencias	11,133,222	38,993,262	22,864,437
Exigível a Curto Prazo	22,906,533	20,976,659	22,703,515
<b>Imediata</b>	0.021025617	0.065617837	0.026476517
Disponível	481,624	1,376,443	601,110
Exigível a Curto Prazo	22,906,533	20,976,659	22,703,515
<b>2. Rendibilidade</b>			
<b>Vendas</b>	-0.874819392	-2.72739664	-3.728838149
Lucro Líquido	-6,870,234	-30,592,679	-40,293,303
Vendas	7,853,317	11,216,806	10,805,860
<b>Capitais Proprios</b>	-0.367223211	-0.09729623	-0.1457564
Lucro Líquido	-6,870,234	-30,592,679	-40,293,303
Capitais Proprios	18,708,605	314,428,205	276,442,770
<b>Exploracao</b>	-0.18147238	-0.080278593	-0.099685433
RAJI	-7784847	-30029397	-32616675
Activo Total	42,898,247	374,064,815	327,196,000
<b>3. De Gestao</b>			
<b>Geral</b>	0.183068483	0.029986263	0.033025648
Vendas	7,853,317	11,216,806	10,805,860
Activo Total	42,898,247	374,064,815	327,196,000
<b>Activo Fixo</b>	0.452596898	0.035388332	0.037827202
Vendas	7,853,317	11,216,806	10,805,860
Activo Fixo	17,351,681	316,963,401	285,663,738
<b>Salarios</b>	2.977982099	3.035645158	2.49540448
Vendas	7,853,317	11,216,806	10,805,860
Salarios	2,637,127	3,695,032	4,330,304

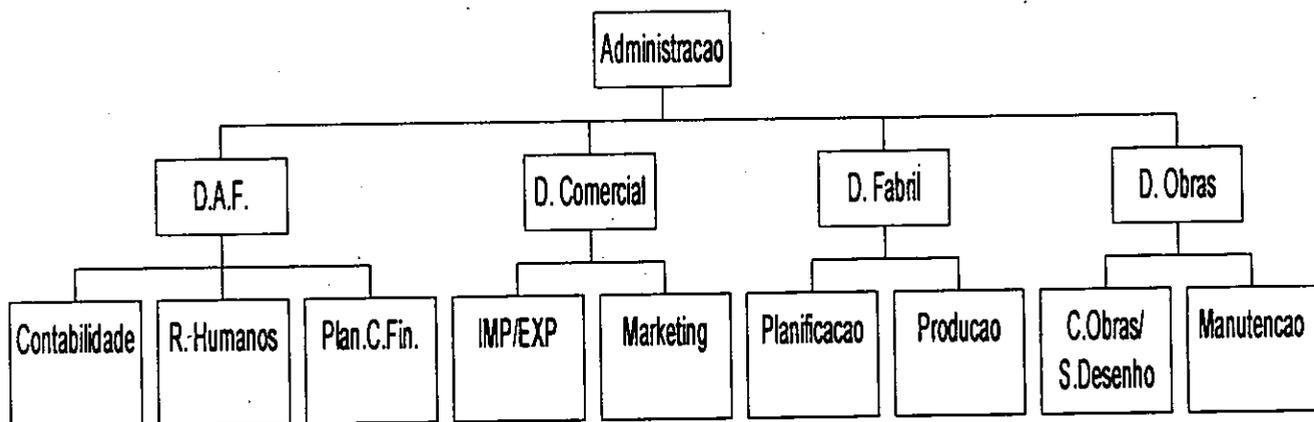
<b>4. De Cobertura</b>			
<b>Grau de Autonomia</b>	0.436115839	0.840571453	0.84488432
Capitais Proprios	18,708,605	314,428,205	276,442,770
Activo Total	42,898,247	374,064,815	327,196,000
<b>Grau de Dependencia</b>	0.563884161	0.159428547	0.15511568
Exigivel	24,189,642	59,636,610	50,753,230
Activo Total	42,898,247	374,064,815	327,196,000
<b>Financiamento do Activo Fixo</b>	1.083081576	0.992845445	0.968684394
Capitais Permanentes	18793286	314695669	276718005
Activo Fixo	17,351,681	316,963,401	285,663,738
<b>Financiamento do Activo Circulante</b>	0.896658009	0.367357961	0.546647688
Exigivel de Curto Prazo	22,906,533	20,976,659	22,703,515
Activo Circulante	25,546,566	57,101,414	41,532,262



Organigrama Actual



Organigrama Proposto



**(Estudo de Viabilidade Económica e Financeira)**

### 1. Pressupostos

Contribuicao Industrial	35%
Taxa de Juros	22%
Horizonte Temporal(anos)	5
Risco Economico e Finan.	3%
Taxa de Actualizacao	0.2566

### 2. Plano de Investimentos

Descricao	Valor
Aquisicao de equipamento	8,000,000
Fundo de Maneio	6,993,000
Total	14,993,000

### 3. Plano de Amortizacao do Imobilizado

Ano	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
Equipamento	8,000,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Total	8,000,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000

### 4. Condicoes p/Credito de Longo Prazo

Capital Inicial	8,000,000
Taxa de Juros anual	0.22
Periodo de amort. (anos)	5
Periodo de diferim. (anos)	1
Prazo de pagament. (anos)	6
Unidade Monetaria	1000Mt

### 5. Condicoes p/Credito de Curto Prazo

Capital inicial	6,993,000
Taxa de juros annual	0.22
Periodo de amort. (anos)	1
Unidade Monetaria	1000MT

### 6. Amortizacao da Divida de Longo Prazo

Periodo	0	1	2	3	4	5
Capital em Divida	8,000,000	9,760,000	8,498,950	6,960,469	5,083,522	2,793,647
Amortizacao do Capital	0	1,261,050	1,538,481	1,876,947	2,289,875	2,793,647
Juros	1,760,000	2,147,200	1,869,769	1,531,303	1,118,375	614,602
Saldo no fim do ano	9,760,000	8,498,950	6,960,469	5,083,522	2,793,647	(0)
Servico da divida	0	3,408,250	3,408,250	3,408,250	3,408,250	3,408,250

### 7. Amortizacao da Divida de Curto Prazo

Periodo	1
Capital em Divida	6,993,000
Amortizacao de capital	6,993,000
Juros	1,538,460
Servico da divida	8,531,460

### 8. Mapa de Exploracao

Anos	1	2	3	4	5
Vendas Brutas	39,960,000	66,600,000	93,240,000	93,240,000	93,240,000
Iva	6,793,200	11,322,000	15,850,800	15,850,800	15,850,800
Vendas liquidas	33,166,800	55,278,000	77,389,200	77,389,200	77,389,200
Custos	18,324,489	28,980,489	39,636,489	39,636,489	39,636,489
Custo dos MCMCV	15,984,000	26,640,000	37,296,000	37,296,000	37,296,000
Amortizacao	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Salarios	557,112	557,112	557,112	557,112	557,112
Fornec. De Terceiros	87,735	87,735	87,735	87,735	87,735
Servicos de Terceiros	75,394	75,394	75,394	75,394	75,394
Outros custos	20,248	20,248	20,248	20,248	20,248
Margem Operacional	14,842,311	26,297,511	37,752,711	37,752,711	37,752,711
Custos Fin. De Financ.	5,445,660	1,869,769	1,531,303	1,118,375	614,602
Resultado antes do imposto	9,396,651	24,427,742	36,221,408	36,634,336	37,138,109
Provisao de impostos	3,288,828	8,549,710	12,677,493	12,822,018	12,998,338
Resultado liquido	6,107,823	15,878,032	23,543,915	23,812,319	24,139,771

### 9. Fundo de Maneio

Anos	1	2	3	4	5
Reserva de Tesouraria	999,000	1,665,000	2,331,000	2,331,000	2,331,000
Clientes	3,330,000	5,550,000	7,770,000	7,770,000	7,770,000
Existencias	3,996,000	6,660,000	9,324,000	9,324,000	9,324,000
Fornecedores	1,332,000	2,220,000	3,108,000	3,108,000	3,108,000
Evolucao do fundo de maneio	6,993,000	11,655,000	16,317,000	16,317,000	16,317,000
Fundo de maneio necessario	6,993,000	4,662,000	4,662,000	0	0

### 10. Mapa de Fluxos Financeiros

Anos	0	1	2	3	4	5
Meios libertos do projecto		7,707,823	17,478,032	25,143,915	25,412,319	25,739,771
Valor residual do activo fixo						0
Recup. Do fundo de maneio				4,662,000		
Cash in flow	0	7,707,823	17,478,032	29,805,915	25,412,319	25,739,771
Cash out flow	8,000,000	6,993,000	4,662,000	4,662,000		
Cash flow	(8,000,000)	714,823	12,816,032	25,143,915	25,412,319	25,739,771
Actualizacao do cash flow	(8,000,000)	568,855	8,116,326	12,671,900	10,191,922	8,215,224
Cash-flow actualizado acum	(8,000,000)	(7,431,145)	685,181	13,357,081	23,549,003	31,764,226

### 11. Tabela de determinacao do PIR

Anos	0	1	2	3	4	5
Cash flow actual. E acum.	(8,000,000)	(7,431,145)	685,181	13,357,081	23,549,003	31,764,226
Periodo	0	1	2	3	4	5
Cash flow actualizado	(8,000,000)	568,855	8,116,326	12,671,900	10,191,922	8,215,224

### 12. Indicadores Economicos

VAL	31,764,226
TIR	86%
PRI	1
IRP	5

### 13. Plano de Tesouraria

Ano	0	1	2	3	4	5
Vendas do ano		39,960,000	66,600,000	93,240,000	93,240,000	93,240,000
Vendas do ano anterior			3,330,000	5,550,000	7,770,000	7,770,000
Clientes		3,330,000	5,550,000	7,770,000	7,770,000	7,770,000
Recebimentos de exploracao		36,630,000	64,380,000	91,020,000	93,240,000	93,240,000
Iva		6,793,200	11,322,000	15,850,800	15,850,800	15,850,800
Contribuicao Industrial			3,288,828	8,549,710	12,677,493	12,822,018
Pagamento a fornecedores		18,648,000	28,416,000	39,072,000	37,296,000	37,296,000
Salarios		557,112	557,112	557,112	557,112	557,112
Fornecimentos de terceiros		87,735	87,735	87,735	87,735	87,735
Servicos de terceiros		75,394	75,394	75,394	75,394	75,394
Outros custos		20,248	20,248	20,248	20,248	20,248
Pagamentos de exploracao		26,181,689	43,767,317	64,212,999	66,564,782	66,709,306
Tesouraria de exploracao		10,448,311	20,612,683	26,807,001	26,675,218	26,530,694
Credito ban. De curto prazo		6,993,000	0	0	0	0
Credito ban. De longo prazo	8,000,000	0	0	0	0	0
Recebimentos de extra exp	8,000,000	6,993,000	0	0	0	0
Aquisicao de equipamento	8,000,000					
Amort. Divida curto prazo		6,993,000				
Amort. Divida longo prazo		1,261,050	1,538,481	1,876,947	2,289,875	2,793,647
Custos financeiros de financ.		3,685,660	1,869,769	1,531,303	1,118,375	614,602
Pagamentos de extra explo	8,000,000	11,939,710	3,408,250	3,408,250	3408249.924	3408249.92
Tesouraria de extra explor.	0	(4,946,710)	(3,408,250)	(3,408,250)	-3408249.92	-3408249.9
Tesouraria global	0	5,501,601	17,204,433	23,398,752	23,266,969	23,122,444
Disponivel inicial		0	5,501,601	22,706,035	46,104,786	69,371,755
Disponivel Final acumulado		5,501,601	22,706,035	46,104,786	69,371,755	92,494,198

### 14. Balancos Previsionais

Anos	1	2	3	4	5
Activo					
Caixa	5,501,601	22,706,035	46,104,786	69,371,755	92,494,198
clientes	3,330,000	5,550,000	7,770,000	7,770,000	7,770,000
Existencias	3,996,000	6,660,000	9,324,000	9,324,000	9,324,000
Imobilizado	6,400,000	4,800,000	3,200,000	1,600,000	0
Total do activo	19,227,601	39,716,035	66,398,786	88,065,755	109,588,198
Passivo					
Credito de longo prazo	8,498,950	6,960,469	5,083,522	2,793,647	(0)
Fornecedores	1,332,000	2,220,000	3,108,000	3,108,000	3,108,000
Cretores Estado	3,288,828	8,549,710	12,677,493	12,822,018	12,998,338
Fundos Proprios					
Resultado liquido Acumulad	6,107,823	21,985,856	45,529,771	69,342,090	93,481,860
Total do passivo	19,227,601	39,716,035	66,398,786	88,065,755	109,588,198

15. Mapa de Indicadores Economicos

Ano	1	2	3	4	5
<b>1. Rendibilidade</b>					
<b>Vendas</b>	0.15	0.24	0.25	0.26	0.26
Lucro Liquido	6,107,823	15,878,032	23,543,915	23,812,319	24,139,771
Vendas	39,960,000	66,600,000	93,240,000	93,240,000	93,240,000
<b>Capitais Proprios</b>	1.00	0.72	0.52	0.34	0.26
Lucro Liquido	6,107,823	15,878,032	23,543,915	23,812,319	24,139,771
Capitais Proprios	6,107,823	21,985,856	45,529,771	69,342,090	93,481,860
<b>Exploracao</b>	0.77	0.66	0.57	0.43	0.34
RAJI	14,842,311	26,297,511	37,752,711	37,752,711	37,752,711
Activo Total	19,227,601	39,716,035	66,398,786	88,065,755	109,588,198
<b>2. De Gestao</b>					
<b>Geral</b>	2.08	1.68	1.40	1.06	0.85
Vendas	39,960,000	66,600,000	93,240,000	93,240,000	93,240,000
Activo Total	19,227,601	39,716,035	66,398,786	88,065,755	109,588,198
<b>Activo Fixo</b>	6.24	13.88	29.14	58.28	
Vendas	39,960,000	66,600,000	93,240,000	93,240,000	93,240,000
Activo Fixo	6,400,000	4,800,000	3,200,000	1,600,000	0
<b>Salarios</b>	71.73	119.55	167.36	167.36	167.36
Vendas	39,960,000	66,600,000	93,240,000	93,240,000	93,240,000
Salarios	557,112	557,112	557,112	557,112	557,112
<b>3. De Cobertura</b>					
<b>Grau de Autonomia</b>	0.32	0.55	0.69	0.79	0.85
Capitais Proprios	6,107,823	21,985,856	45,529,771	69,342,090	93,481,860
Activo Total	19,227,601	39,716,035	66,398,786	88,065,755	109,588,198
<b>Grau de Dependencia</b>	0.44	0.18	0.08	0.03	
Exigivel	8,498,950	6,960,469	5,083,522	2,793,647	0
Activo Total	19,227,601	39,716,035	66,398,786	88,065,755	109,588,198
<b>Financiamento do Activo</b>	2.28	6.03	15.82	45.08	
Capitais Permanentes	14,606,773	28,946,325	50,613,293	72,135,737	93,481,860
Activo Fixo	6,400,000	4,800,000	3,200,000	1,600,000	0
<b>Financiamento do Activo Circulante</b>					
Exigivel de Curto Prazo					
Activo Circulante	12,827,601	34,916,035	63,198,786	86,465,755	109,588,198

### Referências Bibliográficas

- Banco de Moçambique 1996. Boletim Estatístico. DEE, Maputo.  
Banco de Moçambique 1997. Boletim Estatístico. DEE, Maputo.  
Certo, S. e Peter, J. 1991. Strategic Management: *Concepts and Applications*. McGraw-Hill, Singapore.  
Chiavenato, I. 1994. Administração: Teoria, Processo e Prática. Makron Books, São Paulo.  
CPI. Legislação Sobre Investimentos em Moçambique.  
DNE 1995-97. Anuário Estatístico. Direcção Nacional de Estatística, Maputo.  
Frelimo 1995. Programa do Governo. Maputo.  
Freire, A. 1997. Estratégia: Sucesso em Portugal. Verbo, Lisboa/São Paulo.  
MICTUR 1997. Situação da Indústria Têxtil e de Vestuário e Estratégia para o seu Desenvolvimento.  
Oliveira, D. 1989. Planeamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Prática. Atlas, São Paulo.  
Porter, M.E. 1991. Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência. Campus, Rio de Janeiro.  
Porter, M.E. 1989. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Campus, Rio de Janeiro.  
Renamo. Programa e Estatutos do Partido.  
Thompson, Jr Arthur A. e Strickland III, A.J. 1995. Strategic Management: *Concepts and Cases*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. USA.  
Waty, T. A. 1998. Código dos Impostos Sobre o Rendimento. Editora, Maputo