

658.512(042.3)(679)

CHE
TES
e.2.
HEM

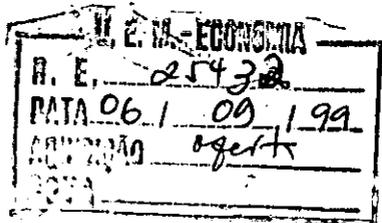
gest - 11

Esboço de uma estratégia de desenvolvimento para a CETA



Flávio Alberto Chemane
Julho de 1999

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane



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.

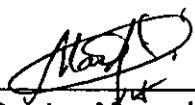
Flávio Alberto Chemane

Maputo, aos 05 de Agosto de 1999

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de Bom correspondente a 14 valores, no dia 5 de Agosto de 1999 por nós membros do Júri examinador na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

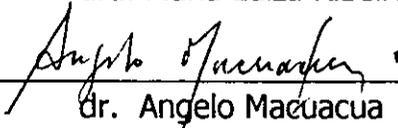
Presidente do Júri


Doutor Manoela M. Sylvestre

Supervisor


dra. Maria Luiza Ribeiro

Arguente


dr. Angelo Macuacua

Dedicatória

Aos meus pais e ao dr. Paulo Machatine Munguambe

Agradecimentos

Aos docentes da Faculdade de Economia pelo contributo que deram à minha formação, particularmente endereço a minha última palavra de gratidão à minha supervisora dra. Maria Luiza Ribelo.

Abreviaturas

CETA	Companhia de Estradas de Terraplanagem e Asfaltagem.
DNEP	Direcção Nacional de Estradas e Pontes.
GACOPE	Gabinete de Coordenação dos Projectos Educacionais.
KPMG	Empresa de Consultoria e Auditoria Peat Marwick.
MZM	Meticais da República de Moçambique.
PSE	Programa Social e Económico do Governo.
USD	Dólares americanos.

Conteúdo

	Pag.
1. Introdução	1
2. Metodologia	1
3. Abordagem teórica	2
3.1 Motivação do Empreendedor	2
3.2 Visão, Missão e Objectivo da Empresa	3
3.3 Conceito de Estratégia	4
3.4 Diagnóstico	5
3.4.1 Análise Interna	5
3.4.2 Análise Externa	6
3.5 Estratégias genéricas	7
4 O Caso CETA	
4.1 Breve Historial da empresa CETA	8
4.1.1 Processo de privatização	9
4.2 Análise da situação actual	10
4.2.1 Organigrama da CETA	10
4.2.2 Actividades desenvolvidas	11
4.2.3 Estruturas de custos de produção	14
4.2.4 Análise económica e Financeira	15
4.3 Diagnóstico	
4.4 Análise de SWOT	
4.4.1 Análise interna	18
4.4.2 Análise externa	21
Análise do Meio Ambiente Geral	21
Análise do Meio ambiente Operacional	24
4.5 Força Motoras da Indústria de Construção	29
4.6 Factores de Sucesso	29
4.7 Missão e Objectivos da CETA	29
4.8 Conclusão da análise da situação actual	
4.8.1 Ausência de Estratégia	30
4.8.2 Funcionamento Orgânico	31
4.9 Cenários prováveis	32
4.10 Recomendação da estratégia a seguir	33
5. Conclusões	37
6. Notas	38

7.	Anexos	39
8.	Bibliografia	46

1. Introdução

A adaptação permanente as mudanças do meio ambiente contribui para a competitividade das empresas. Para a CETA em particular a adaptação permanente às mudanças constitui a condição para a continuidade da empresa visto que, o seu mercado esta sendo gradualmente conquistado pela concorrência desencadeada por empresas nacionais recém criadas e pelas empresas estrangeiras.

No passado, a CETA foi a única empresa nacional com capacidade para executar obras públicas de grande dimensão em todo o país. Foi graças a esse feito, que a sua imagem continua associada as obras de grande engenharia executadas depois da independência. A guerra civil destruiu parte significativa dos equipamentos de construção pertencentes a empresa, nas frentes de trabalho com destaque para os equipamentos destruídos nas obras de construção das estradas Mocuba-Namacura e centro-nordeste.

Actualmente a CETA, enfrenta dificuldades de adaptação às mudanças do seu meio ambiente, sobretudo as mudanças relacionadas com a passagem de uma economia de planificação central para a economia de mercado. Em certos concursos internacionais, a CETA por ser uma empresa estatal e, porque no seu passado, não atingiu o valor mínimo da facturação exigida para os concorrentes é desqualificada. As suas dificuldades, estendem-se à sua estrutura de organização que não é competitiva e a fraca agressividade comercial.

As mudanças a propor na empresa são fundamentadas, por um lado, pelas dificuldades que a empresa enfrenta na sua actividade de exploração, por outro, pelo imperativo da privatização. Relativamente a privatização são referidos os constrangimentos verificados durante o processo de negociação com o Estado.

Neste trabalho serão analisados com profundidade os antecedentes e a situação actual da empresa com a finalidade de se identificar os problemas e as virtudes que possam servir de base para a recuperação da empresa.

Este trabalho é uma contribuição para a recuperação da empresa que para além dos aspectos acima referidos inclui a abordagem teórica dos conceitos relevantes para a análise da situação actual e consequente recomendação da estratégia a seguir.

2. Metodologia

Foram recolhidos, analisados e sintetizados os relatórios, produzidos pela empresa nos últimos cinco anos com prioridade para os últimos três anos. As divergências de informação foram resolvidas com base em entrevistas. Para a abordagem teórica foi consultada bibliografia, documentação avulsa e a legislação, em vigor para melhor fundamentação do trabalho.

As principais funções (finanças, produção, pessoal) foram tratadas de forma isolada. O estudo cingiu-se a análise das actividades principais e excluiu as de menor significado.

Para uma análise mais profunda o autor deparou com limitações na busca de informações sobre a concorrência. Os relatórios e os processos de contas não são exibidos a estranhos, são preparados apenas para efeitos fiscais.

3. Abordagem Teórica (Revisão de Literatura)

Entre as décadas 60 e 70 iniciou-se a escalada da concorrência global como consequência da reabilitação das economias Japonesa e Europeias destruídas na segunda guerra mundial Ribelo(1998:1). A partir deste período a forma de fazer negócio mudou significativamente o que obrigou as organizações a prestar maior atenção aos seus ambientes, sobretudo, na forma como as mutações constantes do meio afectavam as condições do mercado. Foi neste período que as organizações foram marcadas pela definição de metas e planos que reflectiam as mudanças do meio ambiente. O processo sistemático de analisar os aspectos chaves da mudança no ambiente e desenvolver estratégias para aumentar a eficácia em resposta às mudanças passou a chamar-se planeamento estratégico. A anteceder o plano estratégico é importante identificarem-se as motivações dos empreendedores e de todos as entidades relevantes para a organização.

3.1 Motivação do empreendedor

Ao definir-se um plano estratégico, procura-se encontrar a melhor combinação dos meios da empresa para atingir determinado objectivo considerando as capacidades instaladas e o seu meio ambiente. A anteceder o exercício de definição da estratégia é fundamental identificar com clareza a motivação do empreendedor para a partir dela, erguerem-se os alicerces da estratégia. Caso contrário, criar-se-á a situação frustrante para os técnicos, que é a de verem as suas estratégias concebidas com muito saber a constarem apenas do papel porque os donos do negócio não se identificam com ela. Para melhor identificar a finalidade da empresa deve-se recorrer aos principais vectores que influenciam a motivação do empreendedor. Foram identificados por Santos (1998:39), como estando ligados a três tipos de interesses: Interesses Familiares; - Interesses como Gestor; e Interesses do negócio em si.

Interesses Familiares

A empresa é apenas um instrumento operacional integrado no património da família (Santos: 1998:40).

Interesses de Gestão

A empresa é um instrumento de execução de uma profissão ou de um negócio de carácter individual (Santos:1998:40)

Interesse de Negócio

A família como o gestor agem como qualquer um *stakeholder*, revestindo a forma de accionista puro ou de colaborador/gestor. Neste caso a estratégia do negócio é imperativa (Santos:1998:40)

Na mesma empresa podem coexistir todos interesses identificados. Nesses casos, a identificação da hierarquia de prioridade dos interesses permitirá identificar o interesse pioneiro para a estratégia. Santos (1998:40) Considera que a intercepção entre os três interesses é o que consensualiza todos interesses e que permite uma mais harmoniosa sistematização da finalidade da empresa.

3.2 Visão, Missão e Objectivos da Empresa

A Visão estratégica corresponde, à passagem de uma perspectiva ou paradigma egocêntrico (centrado na empresa) para o lococentrismo (a empresa integrada relativamente à evolução do ambiente global) (Santos: 1998: 163) .

A missão é a determinação do motivo central do planeamento estratégico, ou seja a determinação de "onde a empresa quer ir". Correspondente a um horizonte dentro do qual a empresa actua ou poderá actuar (Oliveira 1991:56).

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço (Kotler 1980:83).

Os conceitos de missão de uma empresa apresentados não sustentam ideias divergentes, concordam que a missão de uma empresa é percebida com a resposta a questão sobre "em que negócio se está" (Lawrence 1988:57). Todavia, Oliveira (1991:56) distancia-se ao incluir na sua definição a ideia do destino que se pretende na empresa, dificultando a identificação nítida da fronteira entre os objectivos e a missão. A ambiguidade é ultrapassada por Lawrence (1988:57). Pois para ele, os objectivos correspondem a resposta à questão " *porque é que estamos no negócio*" e a missão corresponde a resposta a questão sobre "em que negócio estamos".

A missão da empresa, em consonância com os conceitos apresentados, reflecte as ideias dos seus proprietários ou accionistas quanto ao negócio e destino da empresa, trata-se de traduzir em missão as suas crenças e filosofias. O conceito de missão inclui: o propósito, padrão de comportamento, sistema de valores e a estratégia.

3.3 Conceito de Estratégia

Estratégia é a arte de preparar um plano de campanha, de dirigir um exército para todos os pontos estratégicos sobre os quais é preciso pôr as maiores quantidades de tropas para assegurar o sucesso [Littre citado por (Toussaint 1969:61)].

Do conceito de Littre extrai-se que a estratégia é concebida antes do plano, que é elaborado com base nos meios disponíveis e tendo em atenção as peculiaridades do alvo. Conceito que é acolhido pela gestão empresarial, no entanto é necessário clarificar a natureza e o horizonte temporal de influência de tais planos.

Os tratadistas do planeamento estratégico definem que:

Planeamento estratégico define-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objectivos, num ambiente competitivo e dinâmico (Gracioso 1987:28).

A estratégia constitui o elo entre a situação actual da empresa e os seus eventuais domínios e dinâmica futuros, através do alargamento da concepção das suas actividades presentes (Carvalho, 1985:144). Ela constitui, a determinação da futura postura da organização, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e sua relação com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas [(Denning 1971:4) citado por Chiavenato (1989:69)].

Planeamento estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a empresa como um todo durante períodos longos de tempo (Cruz 1988:15), pode ser conceituado como um processo gerencial 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 seu ambiente (Oliveira 1991:32).

O planeamento estratégico na empresa está associado às acções conducentes ao alcance dos objectivos empresariais no longo prazo. Gracioso (1987:28) sugeriu que tais objectivos serão alcançados se houver harmonia entre os recursos disponíveis com os objectivos prosseguidos. Assim, as peculiaridades dos planos estratégicos são determinadas pelos recursos disponíveis e pela natureza dos objectivos prosseguidos, através do intercâmbio com o ambiente competitivo e dinâmico. Este conceito é abrangente. Associa a influência do meio externo às variáveis sob controle da empresa e favorece a observação de todas as variáveis que podem influenciar o desenho de um plano estratégico.

A adopção de um plano estratégico reflecte as necessidades internas e externas de criar condições para a empresa vencer e crescer em ambiente competitivo e instável. São a necessidade de satisfação, de optimização e de adaptação às mudanças do meio. Elas são perceptíveis com a elaboração do diagnóstico estratégico ou auditoria de posição que integra a identificação das expectativas dos gerentes da cúpula e ainda a

dos accionistas e a dos conselheiros.¹ Na fase do diagnóstico estratégico faz-se a análise interna e análise externa.

3.4 Diagnóstico

O diagnóstico corresponde a fase onde se determina "como se está e onde se está" (Oliveira 1991:50). É nela onde se inspeccionam as fraquezas e virtudes internas e se procede a análise externa. A sua elaboração é pertinente para o desenho do plano estratégico pois converge na identificação do comportamento das variáveis internas e externas o que favorece a prescrição de uma estratégia coerente.

3.4.1 Análise interna

A análise interna trata de identificar os pontos fortes, neutros e fracos da organização. A análise dos pontos permite saber "como se está". Isto permite, na fase posterior, melhor explorar os pontos fortes e superar os pontos fracos directamente relacionado com os recursos disponíveis.

Ponto forte é à diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável) (Oliveira 1991:46).

Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, mas que no momento, não existem critérios de avaliação para à sua classificação como ponto forte ou fraco (Oliveira 1991:54).

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável) (Oliveira 1991:46).

Os pontos fortes e fracos a nível teórico estão delimitados e excluem ambiguidades, não acontecendo o mesmo na aplicação prática do conceito, pois as variáveis internas a analisar são híbridas, incluem em simultâneo características de forte e fraco. Além disso, resultam da comparação do desempenho da empresa com as peculiaridades do ambiente. Sendo o ambiente instável, a qualificação das variáveis é consequentemente instável, podendo ocorrer que, sem alteração das condições internas na empresa, os pontos fortes e fracos invertem-se em função da mutação do ambiente. A identificação dos pontos fortes e fracos a serem utilizados na formulação das prescrições estratégicas inclui subjectividade, pois são influenciados pela experiência do analista.

Para a análise interna, Oliveira (1991:54) propõe que ela abranja os seguintes factores: produtos de linha; novos produtos; promoção; comercialização; sistema de informação; estrutura organizacional; tecnologia; suplementos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros; controle; e imagem institucional.

3.4.2 *Análise externa*

A análise externa diz respeito ao aprofundamento da inspecção das relações com as entidades relativas ao ambiente geral e ambiente tarefa. A análise deve convergir na identificação do perfil das ameaças e oportunidades oferecidas pelo meio envolvente.

Ambiente geral é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente todas as organizações. Não é uma entidade concreta com a qual a organização possa interagir directamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às organizações e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada organização (Chiavenato 1989:57).

É no ambiente geral onde são questionadas as variáveis tecnológicas, políticas, económicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. Estas variáveis não são objecto de gestão dos gestores da empresa. "Ambiente tarefa é o meio ambiente específico da organização e corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da organização (Chiavenato 1989:60). Constituem o ambiente-tarefa os consumidores ou clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. São variáveis que interagem com a empresa.

A análise do meio ambiente operacional ou tarefa, baseada no modelo de Michael Porter inclui a sistematização do conhecimento sobre as cinco forças que determinam a atractividade da indústria a saber: Ameaças da entrada de novos concorrentes; Poder negocial dos Fornecedores; poder negocial dos Clientes (*buyers*); Produtos sucedâneos, e rivalidade entre os concorrentes (Mintzberg: 1991 61-68).

A identificação do sub-sistema operacional ou tarefa facilita a sistematização da análise e não oferece obstáculos à aplicação prática. Todavia, este meio de análise não constitui o fim, pois, o que se pretende é identificar de entre as variáveis do meio ambiente as oportunidades e ameaças.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua estratégia desde que conhecidos e aproveitados satisfatoriamente enquanto perduram (Oliveira 1991:46).

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculo a sua acção estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil (Oliveira 1991:46).

Uma estratégia é bem sucedida se utilizar de forma harmoniosa os recursos da empresa tirando proveito das oportunidades e ameaças identificadas. Para sustentá-la é fundamental a clara identificação da finalidade da empresa.

Para orientar a empresa, com vista a atingir objectivos de médio e longo prazo foram

identificadas as estratégias genéricas.

3.5 Estratégias genéricas

A empresa rentável, deve possuir uma vantagem competitiva baseada em algum factor chave de sucesso. Porter (1985:11) distingue dois tipos de vantagens básicas que a empresa pode manter que são custo mínimo ou diferenciação, e ainda, considera que as duas vantagens combinadas com as oportunidades da empresa, tamanho e segmentação do mercado permitem definir três tipos de estratégias genéricas para o posicionamento da empresa na indústria: Liderança nos custos; diferenciação; e focalização.

Liderança nos custos

A liderança com base nos custos é uma vantagem competitiva, posiciona a empresa de forma favorável em relação as cinco forças que pressionam a indústria (Santos: 1998:187).

Diferenciação

Porter, identificou seis formas básicas de as organizações diferenciarem a sua oferta (Mintzberg: 1991: 75).

- Diferenciação no preço;
- Diferenciação na Imagem
- Diferenciação "support"².
- Diferenciação na qualidade
- Diferenciação no design
- Não diferenciar. Pode ser entendido como uma estratégia permite uma certa margem de manobra no mercado

Focalização

Consiste em servir uma parcela específica do mercado e todas as políticas funcionais devem estar objectivas para tal. Como resultado a empresa consegue uma boa diferenciação por aderência a essa parcela de mercado, ou um baixo custo, ou ambas as características (Santos: 1998, 190).

Na prática, ao pretender-se adoptar uma estratégia é necessário avaliar as capacidades instaladas e as condições oferecidas, resultando assim, na definição exacta dos meios a utilizar e das oportunidades a aproveitar assim como a forma de suprimir as fraquezas e também, a forma de contornar as ameaças.

Teoricamente, é racional estabelecer-se as seguintes relações:

Uma empresa com acentuados pontos fortes e um ambiente a oferecer oportunidades estará em condições de optar por estratégias agressivas para tomar as oportunidades.

Uma empresa com acentuados pontos fortes e um ambiente com muitas ameaças estará em condições para adoptar uma estratégia diversificadora para reduzir o risco.

Uma empresa com acentuados pontos fracos e com um ambiente com muitas ameaças, não tem como se fazer ao mercado então deve adoptar uma estratégia puramente defensiva

Uma empresa com acentuados pontos fracos e o ambiente a oferecer muitas oportunidades ela deve criar com rapidez capacidades para suprir os pontos fracos.

Ao pretender-se definir a estratégia para a empresa dever-se-á ter presente que o que se procura é a alternativa que maximize a relação esforço-efeito a longo prazo.

4. O caso da CETA

4.1 Breve Historial

A CETA foi formalmente constituída em 1990, desenvolveu as suas actividades de exploração a partir de 1979 sob tutela do Ministério das Obras Públicas e Habitação. A constituição da CETA, resultou da reorganização do sector de estradas do Ministério de tutela. Nesse período houve a necessidade de constituir-se uma empresa estatal com base no património das empresas abandonadas, para executar obras públicas porque, as poucas empresas que operavam, não tinham capacidade financeira para executarem as grandes obras públicas, sobretudo as já iniciadas. Para além disso, a mão de obra especializada era escassa e dispersa.

Para constituir a CETA liquidaram-se as empresas: CODAM; ERMOQUE; SENSO; J.GUEDES; CONSÓRCIO AZEVEDO CAMPOS; SOMOPO; ACIL. O património dessas empresas e os trabalhadores passaram a pertencer à CETA. O Estado financiou a compra de parte considerável dos equipamentos necessários.

O Objecto da empresa é a "construção de estradas, pontes, barragens, portos, linhas ferroviárias, obras de drenagem, obras que envolvem grande movimentação de terra, desmatações, aplicações de betão em grandes volumes, ou que envolvem a utilização de equipamento especializado, tais como fundações profundas, estruturas pré-esforço ou de moldes especiais bem como qualquer outra do ramo da construção civil e da engenharia. A empresa tem personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira. O fundo de constituição foi de 3.337.169.000 Mt" (Decreto 14/90).

A CETA implantou-se em todo o país e a sua gestão era feita a partir de quatro centros

regionais: Maputo, Sofala, Tete, Zambézia coordenadas por uma direcção geral em Maputo.

Com o eclodir da guerra uma parte considerável de equipamentos foi destruído, sobretudo o de transporte e as consequências foram a contracção da actividade. Parte significativa da mão de obra ficou sem trabalho, as obras preferidas eram as das zonas de segurança nas cidades e vilas. Neste período a empresa adquiriu uma avioneta para assistir às obras.

Na década de 80 a empresa contava com a colaboração de cerca de cinco mil trabalhadores. Actualmente conta com um efectivo de cerca de 1150 trabalhadores. A redução do efectivo é consequência da falta de obras.

O ano de 1996 Foi um marco da alteração dos efectivos humanos porque foi a partir deste ano que aumentou a sensibilidade sobre o redimensionamento do efectivo. Contribuíram para tal atitude a não aceitação pelos potenciais investidores de comprar a empresa com os seus trabalhadores. De 1996 até finais de 1998 o efectivo reduziu de 2.162 para 1.159. A maioria dos trabalhadores despedidos pertence ao grupo de operários sem qualificação e serventes.

A CETA dispõe de diversos meios básicos que integram edifícios para escritório, habitação e armazenamento; Equipamento de transporte, equipamento de construção; britadeiras; central de betão e de asfaldagem; e uma central de rádio de cobertura nacional. Por outro lado, o seu immobilizado incorpóreo reportado nos balanços apresenta immobilizações financeiras na ordem de 6,99 milhões de contos das participações financeiras da CETA nas seguintes empresas:

1. SOMOTOR - Sociedade de Veículos e Motorizados, Lda;
2. Fábrica de Ladrilhos e Mosáicos, Lda;
3. Companhia de Desenvolvimento Mineiro, SARL;
4. Austral, SARL;
5. Licungo Construções, Lda;
6. Gestindel, Lda; e
7. Pedreira e Cerâmica, Lda (CETA Diagnóstico 1 1994:8)

4.1.1 Processo de Privatização

A KPMG, empresa de consultoria, por encomenda do Estado avaliou o património da Ceta para a Privatização. O concurso para a venda de 70% da empresa foi lançado em 1995 e o valor de referencia estabelecido foi de USD 5.700.000,00 (cinco milhões e setecentos mil dólares americanos). A venda exclui os activos circulantes, o passivo e as participações financeiras (Memorando de venda: 1995:1).

Ao concurso responderam três concorrentes cujas ofertas se diferenciaram pelo valor.

Tabela - Resultado do concurso de venda da CETA

Classificação	Concorrente	Valor (USD)	Condições
1º lugar	SOLTA	1.800.000,00	Sem trabalhadores
2º lugar	Das Maurícias	1.500.000,00	Sem trabalhadores
3ª lugar	Do Zimbabwe	-	Só gestão da empresa

Fonte: MOHP – Presidente da Comissão da privatização da CETA

Todas as propostas apresentadas foram inferiores a base de licitação, porém, o Estado procurou negociar a venda da empresa exigindo que os investidores comprassem a empresa com os seus trabalhadores porém, sem sucessos porque os concorrentes não aceitaram comprar a empresa com os trabalhadores.

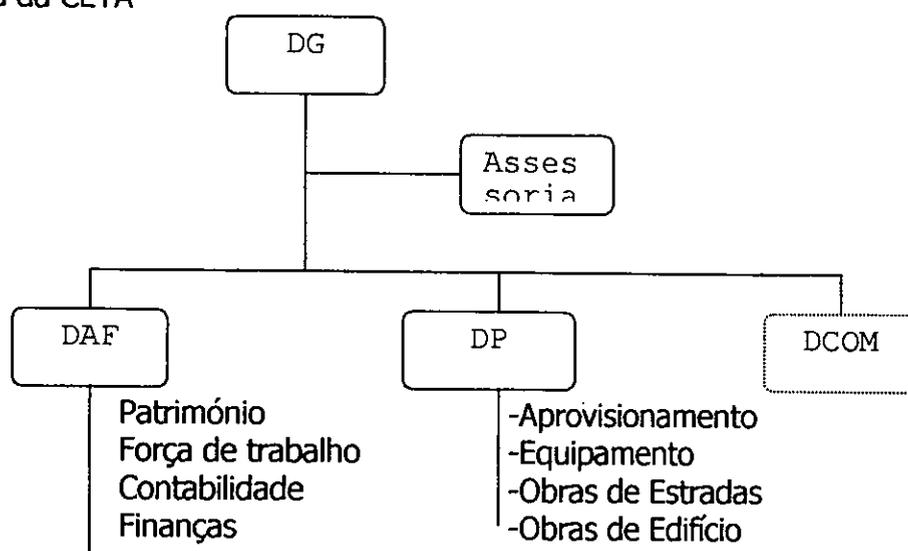
O concorrente zimbabweano foi desclassificado porque não propôs a compra da empresa, apenas pretendia um contrato de gestão.

Em 1996, face ao impasse das negociações entre o Estado e os concorrentes e com a cobertura da legislação sobre as privatizações, um grupo de gestores e técnicos da CETA, apresentou uma proposta de compra da empresa que incluiu o compromisso de manter sob sua responsabilidade 80% dos trabalhadores e aceitou o preço mais alto das propostas apresentadas. A Proposta foi aceite pelo Estado e em consequência iniciaram-se as negociações para a venda, que neste momento se encontra na fase de preparação da entrega formal.

O Grupo negociou com a MINCO (Mozambique Investment Company, Ltd) a parceria para a compra da empresa.

4.2 Análise da Situação Actual

4.2.1 Organigrama da CETA



Anexo: organigrama completo

A estrutura orgânica da empresa é encabeçada por um Director Geral assessorado por um jurista, um economista e um engenheiro. São subordinadas da Direcção Geral as seguintes Direcções: Administrativa e Financeira e a Direcção de produção. A função comercial, não foi desenvolvida porque no passado, O Estado adjudicava as obras à empresa sem necessidade de concurso. Competia à empresa, executar as obras. Actualmente, os engenheiros experientes ocupam-se da preparação de respostas para os concursos.

A Direcção Administrativa e financeira, tem no seu pelouro a gestão do património da empresa, arquivo dos processos individuais, processamento dos salários, contabilidade e gestão financeira.

A Direcção de produção coordena todas as actividades de execução das obras. A função aprovisionamento parece deslocada, quando comparada a outras organizações. As razões são, por um lado, a interpretação das especificações técnicas relativas aos materiais a encomendar e por outro a capacidade de negociar materiais alternativos.

4.2.2 Actividades Desenvolvidas

A CETA executa obras públicas e obras contratadas por privados. As obras são angariadas em concursos públicos que são lançados pelos clientes. Também aceita obras por negociação directa.

Os clientes estabelecem as condições para a qualificação dos empreiteiros nos concursos. As exigências comuns são a prestação de uma caução de determinado valor e o limite da facturação mínima obtida nos anos subsequentes. A CETA participa, por vezes, associada a empreiteiros estrangeiros com capacidade financeira e volume de venda superior ao exigido pelo cliente, para poder qualificar-se. As Obras são adjudicadas ao empreiteiro que apresentar a proposta de preço mais baixo em função das especificações técnicas descritas no caderno de encargo.

Para as Obras adjudicadas, a empresa nomeia um director ao qual são entregues todos os projectos e documentos relativos a obra. O Director da obra é, regra geral, um engenheiro civil, podendo em determinados casos, o mesmo ser afecto à varias obras. Após a sua nomeação ele prepara um orçamento de execução e constitui a equipe de trabalho que deve integrar necessariamente um escriturário com experiência no processamento da documentação e domínio do circuito interno de informação.

O Director de Obra, com base no orçamento de execução elaborado, procede a entrega ao director de produção, da relação das suas necessidades em materiais,

recursos financeiros, recursos humanos e equipamentos. Cabe ao Director de Produção coordenar a alocação dos recursos solicitados às obras.

Na fase de execução o controle de qualidade é confiado a um fiscal que é contratado pelo cliente. O fiscal é responsável pela certificação da qualidade dos materiais, certifica as quantidades do trabalho executado para efeitos de facturação, verifica as condições de segurança e o cumprimento de todas as condições prescritas no caderno de encargos. A fiscalização tem autoridade suficiente para mandar embargar a obra.

A empresa pode solicitar ao cliente o adiantamento de um valor reembolsável nas situações de trabalho, para financiar o arranque das obras desde que preste uma garantia bancária do referido valor. Nas obras adjudicadas sem concurso, a empresa pode negociar o pagamento parcial do valor da obra para financiar o arranque.

Os adiantamentos prestados pelos clientes financiam o arranque das obras, porém, os contratos com os principais clientes (DNEP e GACOPE), estabelecem que os pagamentos das facturas são efectuados 60 dias após a certificação pela fiscalização. Com frequência recorre ao crédito bancário porque a empresa não obtém créditos significativos nas compras de materiais.

A emissão das facturas dos trabalhos executados é descentralizada. Todas as obras emitem mensalmente, uma factura referente aos trabalhos executados e enviam ao departamento financeiro para a cobrança. A facturação é descentralizada para facilitar a certificação da sua correcta elaboração relativamente ao produto executado e depende do Director de Obra que regra geral é um engenheiro civil.

A empresa pode sub-contratar parte ou obras inteiras da sua carteira. Normalmente sub-contrata parte das obras ou as obras que exigem capacidade técnica não instalada. Nos casos de sub-contratos a empresa gere o processo de produção e a responsabilidade é solidária perante o cliente. Para a empresa executar as obras conta com um efectivo de 1159 trabalhadores distribuídos conforme o quadro que se segue

Distribuição dos efectivos da CETA –1998

Descrição	Sede	Maputo	Sofala	Tete	Zamb.	Total	Total (%)
Gestão geral	23	8	5	3	4	43	4%
Gestão de obras	4	21	9	9	25	68	6%
Técnicos superiores	12	2	6	1	1	22	2%
Técnicos médios	9	4	7	4	2	26	2%
Outros técnicos	5	10	9	9	10	43	4%
Empregados qualif.	6	8	7	8	1	30	3%
Empr.semi-qualif.	7	23	19	13	29	91	8%
Empregados n/qualif.	13	27	21	28	43	132	11%
Operários espec.	6	21	11	18	45	101	9%
op. Semi espec	8	23	12	37	42	122	11%
Operários não espec.		69	63	99	165	396	34%
Não qualif.							
Diversos	5	6	28	20	17	76	7%
T. estrangeiros	6			2	1	9	1%
Total	104	222	197	251	385	1159	100%
Total (%)	9%	19%	17%	22%	33%	100%	

Fonte: CETA - Sector do Pessoal

Do quadro de distribuição constata-se que mais de 50% do efectivo da empresa está concentrado nas províncias de Tete e Zambézia. A concentração é resultante das obras executadas pela empresa nessas regiões em 1998, nomeadamente a construção de diversas escolas rurais e reabilitação da estrada Mocuba-Gurué na província da Zambézia e a construção do centro de Formação em Ulongué, reabilitação da estrada Tete-Songo, arruamento e sistema de abastecimento de Songo-HCB, reparação das estradas de terra batida em Angónia na província de Tete.

Os quadros de gestão geral 53% e os técnicos superiores 55% concentram-se na Sede. Relativamente aos técnicos superiores a concentração denota a dificuldade que a empresa tem de colocá-los fora da cidade de Maputo.

Os quadros da gestão de Obras concentram-se essencialmente na província da Zambézia totalizando 25 dos 68 disponíveis.

Os técnicos médios concentram-se na Sede e em Sofala.

Os operários de todas as categorias estão concentrados nas províncias de Tete e Zambézia. A distribuição dos trabalhadores da empresa depende da carteira de obras, os operários especializados são sistematicamente transferidos para as obras. Por isso, a actual concentração do actual efectivo nas províncias da Zambézia pode alterar-se caso a empresa fique sem obras nessas regiões.

A empresa tem trabalhadores estrangeiros, de nacionalidade Búlgara contratados como cooperantes ao abrigo de acordos bilaterais terminado os quais preferiram manter-se na empresa com contratos individuais. A redução acentuada de trabalhadores nos níveis operativos está relacionada com a falta de obras com dimensão para empregá-los.

Para a execução das obras, a empresa dispõe de parte considerável do equipamento, e aluga de terceiros o que não dispõe. O equipamento da empresa, nos períodos de falta de obras é posto à disposição de terceiros. A assistência técnica do equipamento é garantido por um Centro de Gestão próprio que para além das reparações faz gestão das operações, que consistem na distribuição das máquinas e operadores conforme solicitado pelas Obras. As receitas com o aluguer externo são canalizadas ao departamento financeiro.

O volume de negócio declarado para os últimos 3 anos, situou-se na ordem de 91 a 158 milhões de contos e os resultados dos exercícios mantiveram-se positivos embora que com tendência decrescentes.

Volume de Negócio e Resultados

Descrição	(Milhões de MZM)		
	1996	1997	1998
Volume de negócios	91,376.5	111,697.6	157,934.4
Resultados Líquidos	561.7	347.8	189.4

Fonte: CETA Balanços

4.2.3 Estrutura de Custos de produção

Tabela de Comparação da estruturas de custos

Tipo de custo	CETA	Privados	Empresas Sul
		Moç	Africanas
Custos directos	63%	70%	65%
Custos indirectos	37%	30%	35%
Total	100%	100%	100%

Fonte: KPMG rel principal:
20

Da tabela extraída do relatório da KPMG, constata-se que a CETA é competitiva em relação os custos directos o que pode ser resultante da prática de salários baixos e implantação geográfica. Porém, mantém elevados encargos indirectos.

As empresas privadas e estrangeiras a operar em Moçambique são bastante concorrenciais porque não tem elevados encargos de estrutura.

4.2.4 Análise económica e Financeira

Os indicadores para a análise de financeira serão extraídos da análise de balanços na página seguinte e complementados com as informações extraídas dos mapas de exploração referentes ao mesmo períodos.

Análise comparativa de balanços 1996 – 1998

	('000 MZM)		
	1996	1997	1998
1. Meios Circulantes Financeiros	76,595,445.60	96,117,918.50	45,377,154.00
Caixa e Bancos	7,333,717.70	12,997,502.90	153,664.00
Clientes	63,498,486.30	69,684,712.90	42,221,670.00
Devedores Trabalhadores	897,185.10	302,307.00	
Devedores	2,853,784.90	11,370,093.10	3,001,820.00
Antecipações Activas	2,012,271.60	1,763,302.60	
2. Meios Circulantes Materiais	9,618,662.60	10,680,278.20	4,481,779.00
Materiais	9,618,662.60	10,680,278.20	4,481,779.00
3. Meios Imobilizados	18,171,219.70	7,118,469.00	6,129,826.00
Imobilizações Corporeas	52,698,996.50	50,203,745.00	56,721,644.00
Amortizações Acumuladas	-42,473,780.00	-44,392,186.60	-51,461,727.00
Encargos Plurienais	952,448.10	53,031.20	
Imobilizações Financeiras	6,993,555.10	1,253,879.40	869,909.00
Total Activo	104,385,327.90	113,916,665.70	55,988,759.00
4. Credores	87,569,641.10	96,753,198.50	37,005,608.00
Credores Bancários		5,853,811.70	7,148,653.00
Fornecedores	27,265,818.70	30,750,400.40	8,873,479.00
Credores trabalhadores	2,540,007.50	4,654,081.70	5,180,896.00
Outros Credores (incl, Estado)	53,499,273.20	51,778,648.00	11,667,167.00
Antecipações Passivas	4,264,541.70	3,716,256.70	4,135,413.00
5. Fundos Próprios	16,815,686.80	17,163,467.20	18,983,151.00
Fundo para Meios Imobilizados	3,337,169.00	3,337,169.00	3,337,169.00
Reserva de reavaliação			9,677,738.00
Reservas+ resul. Transitados	12,916,840.30	13,478,517.70	5,778,827.00
Resultados Líquidos	561,677.50	347,780.50	189,417.00
Total cap. Próprio + Passivo	104,385,327.90	113,916,665.70	55,988,759.00

Tabela de indicadores

	1,996	1,997	1,998
<i>Composição do activo</i>	100%	100%	100%
Meios Circulantes Financeiros	73%	84%	81%
Meios Circulantes Materiais	9%	9%	8%
Meios Imobilizados	17%	6%	11%
Rácios			
Capitais próprios/activo total	16%	15%	34%
Liquidez Imediata	0.08	0.13	0.00
Liquidez reduzida	0.87	0.99	1.23
Liquidez geral	0.98	1.10	1.35
Endividamento	0.84	0.85	0.66
Fundo de Maneio Líquido	(1,355,532.90)	10,044,998.20	12,853,325.00
Ciclo financeiro			
Prazo médio de recebimento	254	228	98
Prazo médio adiantamento a Fornecedores	8	6	0
Prazo médio de pagamento	109	100	21
Prazo médio de adiantamento de clientes	17	12	10
Vendas anuais	91,376,542.80	111,697,578.70	157,934,370.00
Rendimento Industrial	5.0	15.7	25.8
Renovação do activo fixo	19%	12%	9%
Solvabilidade 1	0.2	0.2	0.5
Solvabilidade 2	1.2	1.2	1.5

Fonte: Preparada a partir dos processos de contas da CETA.

Da análise de balanços merece particular menção o facto de a empresa ter sido constituída em 1990 com o fundo de constituição de 3.337.167 contos equivalente a 6.8 milhões de dólares ao câmbio (929,00) de 31/12/1990. O balanço de 1998 é estimado e o seu fecho está condicionado á conclusão do processo de privatização.

O padrão de liquidez que a empresa apresenta é mau. A sua liquidez imediata é muito baixa situando-se entre 0 a 0.13, o que evidencia a ocorrência de roturas constantes de tesouraria. Os elevados saldos de credores evidenciam a contratação de créditos de fornecimentos a curto prazo, a incapacidade de a empresa pagar salários a tempo e o financiamento da sua tesouraria através dos impostos do Estado.

A liquidez geral, apesar de apresentar rácios na tangência do equilíbrio, não produz efeitos favoráveis à empresa porque resulta da acumulação de elevados saldos na conta de clientes que em média, só pagam as suas dívidas com exagerado atraso. O período médio de recebimento é superior a 6 meses no primeiro e segundo ano e superior a 3 meses em 1998.

O fundo de maneio líquido em 1996 foi negativo (-1.3 milhões de contos) e a empresa compensou-o pelo atraso nos pagamentos aos fornecedores, situação que obrigou a

empresa a manter o período de pagamento em média superior a 100 dias.

No mesmo período a empresa funcionou com uma estrutura de cobertura do activo constituída apenas por capitais próprios e créditos de curto prazo, sem recurso a créditos de médio e longo prazo, o que é confirmado pela capacidade de endividamento (100%). Porém, os indicadores de solvabilidade denunciam a reduzida capacidade de a empresa contrair créditos de longo prazo.

O elevado rendimento industrial constatado, que varia de 5 a 26, reside no facto de a empresa não ter efectuado novos investimentos, operar com o imobilizado não reavaliado, e não incorporar a correcção monetária anual. O indicador de renovação do activo fixo evidencia que o imobilizado líquido da empresa situa-se abaixo de 10%, do valor contabilístico das imobilizações, o que aponta para uma eventual rotura técnica na produção. Para a correcção serão necessários investimentos que eventualmente só poderão ser satisfeitos pela contracção de créditos de longo prazo o que poderá exigir a entrada adicional de capitais e garantias para o acesso ao financiamento.

4.3 Diagnóstico

4.3.1 Análise interna

Pontos Fortes

Apontam-se como principais os seguintes pontos fortes:

- Posse do alvará 4B. Que confere à empresa a capacidade legal para a execução de qualquer tipo de obra de construção em Moçambique;
- Capacidade negocial do actual quadro de gestão. A pesar de a empresa ter operado cerca de 10 anos sem existência legal, desenvolveu neste período a capacidade negocial dos seus gestores e a sua implantação no mercado;
- Experiência profissional dos seus trabalhadores. Parte significativa do seu efectivo qualificado trabalha na empresa há mais de dezoito anos com bom desempenho;
- Implantação territorial. A empresa tem os seus estaleiros no sul, centro e norte do país;
- Bom ambiente de trabalho e relacionamento inter-individual. Não tem havido conflito entre trabalhadores. Aceitam naturalmente as transferências e obedecem a unidade de comando;
- Ter a Sede e a Direcção geral em Maputo, onde se concentram os órgãos

de poder de decisão da maioria das instituições e empresas.

- Experiência da empresa.

Pontos Fracos:

A empresa foi criada com uma estrutura específica julgada adequada à satisfação das necessidades do sistema sócio-económico que viveu o país após a independência. Constituía sua prioridade a conclusão das obras abandonadas relativas ao acesso norte e posteriormente à realização de manutenção de obras públicas de grande engenharia. Portanto, a empresa operou numa primeira fase sozinha na realização de obras de grande vulto, sem preocupação com a rentabilidade económica e financeira, justificando-se pelo facto de não prosseguir um fim lucrativo porque o que se afigurava importante era concluir as obras.

No mercado actual a sobrevivência da empresa depende da sua lucratividade. A lucratividade da CETA é prejudicada por vários motivos que em seguida são referidos por área de actividade.

Finanças

A empresa tem falta sistemática de liquidez, por isso, depende substancialmente de financiamento de terceiros sobretudo os de curto prazo. A sua liquidez imediata foi bastante fraca.

Nos os últimos cinco anos a CETA não investiu em imobilizados, financiou apenas o seu activo circulante, foi penalizada com encargos de utilização de capitais alheios de curto prazo o que acelerou a sua descapitalização.

A empresa não tem definida uma estrutura de capitais porque não tem autonomia financeira para a assegurar. Obteve vantagem do efeito alavanca com a utilização de capitais alheios.

O período médio de pagamento é substancialmente inferior ao período médio de recebimento, situação que tende a agravar-se. Pois, nas condições actuais, a empresa não oferece garantias para obter créditos. Os indicadores de rentabilidade da empresa evidenciam a sua fragilidade em produzir resultados desejáveis.

Pessoal

Apenas 20% do efectivo da empresa (223 trabalhadores) é constituído por operários especializados e semi-especializados.

A empresa tem cerca de 500 trabalhadores excedentários que não podem ser despedidos porque a lei de trabalho prescreve a necessidade de serem indemnizados e a empresa não tem dinheiro para os pagar.

As relações sindicato-patronato são regidas por acordos celebrados anualmente entre as partes. No entanto, os líderes sindicais não são suficientemente convincentes na sua explicação aos trabalhadores da origem de alguns problemas e soluções, o que por vezes resulta em greves não declaradas pelo sindicato.

Não existe na empresa, um órgão que se responsabilize pela gestão dos recursos humanos e que cumpra as funções de recrutamento, selecção, integrações e manutenção. Somente existe um sector que procede o registo de pessoal e o processamento dos respectivos salários.

Produção

Todas as obras executadas pela empresa são supervisionadas por um Director de produção. A dispersão geográfica e complexidade das características técnicas de cada obra não tem permitido ao Director de produção dar respostas rápidas às questões colocadas pelos Directores de obra. Os directores de obras apenas tem autonomia operativa na gestão da execução das obras e dos estaleiros.

O aprovisionamento às obras é dependente do Director de Produção, justificado pelo facto de as obras exigirem materiais com especificações técnicas reconhecidas facilmente pelos técnicos. Também depende do Director de Produção a coordenação da alocação do equipamento às obras.

Como consequência da actual organização da produção constata-se que:

- A produção ressent-se dos efeitos da deficiente gestão dos contratos, com consequências no incumprimento sistemático dos prazos de execução de obras.
- A produção tem sido interrompida por falta de materiais ou fundos para os comprar.
- A produção suporta custos extraordinários com a transferência de trabalhadores e suas famílias para as proximidades das obras.
- equipamento está amortizado e sofre constantes avarias.

Comercial

A função comercial é desenvolvida por engenheiros que normalmente são afectos às obras. As suas actividades circunscrevem-se na preparação de respostas aos concursos. Pode-se afirmar que a função comercial não é correctamente desenvolvida devido à visão tecnicista dos seus operadores.

Resumo Pontos Fracos

- Falta de liquidez;
- Desinvestimento (Descapitalização);
- Produtividade baixa;
- Ter trabalhadores excedentários;
- Greves não declaradas pelo sindicato;
- Falta de um órgão de gestão dos recursos humanos;
- Deficiente gestão dos contratos de empreitadas e dos sub-contratos;
- Utilização de equipamento velho;
- Limitada abrangência da força de venda. Os aspectos económicos, Financeiros e jurídicos nas respostas de concurso são tratados por engenheiros ligados a construção;
- Ausência da vigilância do mercado; e
- Fracas ligações entre as diferentes funções da empresa.

4.4.2 Análise externa

Análise do Meio Ambiente Geral

Política económica e social do Governo

O Governo prevê continuar a criar condições para um crescimento económico sustentável, que promova a redução da pobreza e da dependência externa. Nos últimos três anos a taxa de crescimento económico situou-se em média a cima de 10% e os efeitos do crescimento conseguido no bem estar da população está reflectido no crescimento da qualidade e quantidade da provisão dos serviços públicos. Para 1999

pretende-se atingir os seguintes objectivos essenciais:

1. Alcançar um crescimento económico de cerca de 10%;
2. Manter a inflação num dígito, na ordem de 6% a 8%;
3. Atrair investimentos para Moçambique, salvaguardando no entanto a correcta gestão do meio ambiente;e
4. Melhorar a quantidade e qualidade dos serviços públicos de educação, saúde, águas, saneamento e estradas.

A implementação da política económica e social do Governo reflecte-se directamente no seu programa para 1999 – 2000.

Programa do Governo

O Governo prevê, em função das necessidades de infra estruturas e do seu programa, um crescimento da demanda em obras públicas de 8% para 1999. Trata-se de obras de construção de habitações, escolas e de centros de saúde e hospitais.

O programa nacional de reabilitação e manutenção de estradas para o ano de 1999 irá priorizar a ligação rodoviária Norte-Sul e continuará com as atenções viradas para as grandes reabilitações, reabilitação de estradas terciárias, manutenção periódica e montagem de pontes.

Programa de Estradas - Km			
Tipo de obra	1997	1998	1999
Grandes reabilitações	132,0	136,0	152,0
Reabertura de emergência	1908,0	750,0	196,0
Reabilitação estradas terciárias	466,0	650,0	750,0
Manutenção periódica	673,0	220,0	323,0
Manutenção de rotina	11371,0	17.283,0	17.448,0
Montagem de pontes metálicas	0.2	0.5	0.6

Fonte: PES: 1999

Do programa de estradas constata-se, que as obras de reabertura de emergência, são irrisórias quando comparadas com as dos anos anteriores. Isso pode significar que está á vista o fim deste tipo de intervenção que é predominantemente consequência da guerra. As grandes reabilitações tem aumentado anualmente para níveis controláveis, prevendo-se para 1999 a reabilitação de 152 Km de estrada. Este tipo de obras envolve a reconstrução das estradas e inclui as pontes. As obras de manutenção de rotina são as que mais de destacam, são de execução fácil e rápida.

Como ponto de referência cita-se o exemplo de actividades prevista no PES do Governo para 1995 que poderão ser executadas neste ou nos próximos anos, nomeadamente:

- A Construção e manutenção de barragens para a regularização das cheias; obras de irrigação das culturas; construção de novas estradas no âmbito do desenvolvimento do campo (Programa do Governo 1995:).

Inflação:

A taxa de inflação para 1999 situar-se-á entre 6% a 8%. A evolução da taxa média de inflação de 1994 a 1998 revela que houve desaceleração no crescimento, a inflação média passando de 63% em 1994 para níveis de um dígito a partir de 1997 e o nível mais baixo foi o de 4% atingido no ano de 1998. Para a CETA, interessa que os níveis de inflação sejam os mais baixos porque isso, facilita a negociação dos contratos para a execução de obras por períodos longos.

Política Fiscal:

Implementar o Imposto sobre o Valor Acrescentado e o Imposto sobre o Consumo específico.

Proceder a redução do imposto de consumo sobre os bens produzidos internamente e importados e reduzir as taxas dos direitos aduaneiros incidentes sobre os bens de consumo;

Manter as taxas de imposto sobre o rendimento do trabalho e contribuição industrial em conformidade com as reduções que ocorreram em 1988 o que conduzirá a uma redução da receita em 0.6 pontos percentuais do PIB;

Prosseguir com a luta contra a fraude e evasão fiscal.

Política Monetária:

No âmbito da política monetária o Governo prevê no seu PES de 1999, prosseguir com os objectivos de crescimento económico, contenção da inflação e correcção dos desequilíbrios externos. Pretende criar e consolidar um ambiente propício ao desenvolvimento da iniciativa privada em Moçambique, com base nos capitais nacionais e/ou estrangeiros.

O Governo sustenta que ao criar um ambiente favorável à entrada de novos operadores no sistema financeiro estimulará a concorrência e o impacto imediato será nas taxas de juros que tenderão a fixar-se em níveis mais compatíveis com os actuais níveis de inflação, induzindo em consequência a redução das margens financeiras o que facilitará o lançamento de novos produtos e serviços financeiros. Para atingir os seus objectivos o Governo estimulará as seguintes acções:

- Descentralização da actividade bancária pelos bancos comerciais, incluindo a nível regional, por forma a permitir que as soluções

financeiras para as necessidades do sector privado da economia sejam encontradas de forma rápida, nos locais onde se desenvolve a actividade produtiva;

- Padronização dos cheques das diversas instituições, o que servirá para a dignificação deste meio de pagamento;
- Modernização do sistema de compensação, através do recurso a meios electrónicos que permitam a liquidação das operações em tempo útil;
- A aprovação e regulamentação sobre o exercício da função de micro-crédito, por forma a permitir a canalização de recursos financeiros para micro-empresendimentos de forma ordeira e controlada a nível de todo o país;

No que respeita ao desenvolvimento de um sistema financeiro sólido e estável, especial atenção será prestada à implementação completa dos princípios chaves de supervisão bancária internacionalmente reconhecidos, incluindo a continuação da prática de inspecções anuais directas e a obrigatoriedade da publicação de relatórios de contas numa base semestral, a partir de 1999, pelas Instituições financeiras.

Está em curso o estudo sobre a introdução da legislação sobre as sociedades de capitais de risco, falência de Instituições financeiras e sobre o seguro do depósito (PES 1999: 9, 11).

Manter as taxas de juros liberalizadas e garantir que a taxa de juros seja real e positiva; restringir os financiamentos apenas a programas específicos de desenvolvimento com a finalidade de restabelecer o equilíbrio entre a massa monetária em circulação e a quantidade de produtos e serviços produzidos na economia.

Política Cambial:

Manter o mercado cambial liberalizado; simplificar os procedimentos do funcionamento do mercado cambial.

Autorizar os bancos a conceder financiamentos em divisas, à taxa de juro do mercado internacional aos exportadores;

controlar a capacidade de endividamento e regulamentar os termos e condições de contratação de novos empréstimos externos. (Plano económico e social 1995:

Análise do ambiente operacional

Como já abordado no capítulo referente à revisão de literatura, a análise do ambiente operacional seguirá o modelo de M. Porter.

Barreiras a entrada

A indústria de construção em Moçambique não tem dispositivos legais que interditem a entrada de novos empreendedores. A lei prescreve a necessidade do preenchimento dos requisitos técnicos para a obtenção do alvará que confere a capacidade técnica para a execução de obras específicas. Todavia:

- A obtenção do alvará é uma barreira á entrada porque para o efeito exige-se que o requerente apresente um quadro permanente de técnicos com determinada experiência;
- A indústria de construção nas condições de Moçambique requer elevado investimento em meios básicos e de fundo de maneio necessário;
- O mercado financeiro doméstico não tem tradição de conceder crédito a esta indústria. O que normalmente ocorre é, que as instituições de créditos (Bancos) concederem financiamentos reembolsáveis no máximo de três meses;
- Não é vendido no mercado doméstico equipamento para a feitura de obras (estradas e pontes). O potencial comprador deve individualmente accionar os mecanismos de importação dos equipamentos pretendidos;
- A participação em concursos de adjudicação de obras é restrita. São classificadas apenas as empresas com alvará e que tenham registado nos exercícios anteriores volumes de venda indicados pela instituição que promove o concurso. Gozam de preferência as empresas tradicionais que tenham obtido elevados volumes de venda;
- Os inputs são basicamente importados. As importações são realizadas pelas instituições licenciadas com restrições nas quantidades e valores das importações.

Poder negocial dos Fornecedores

Nesta indústria, os *inputs* são fornecidos por fornecedores internos e por fornecedores externos.

Os fornecedores internos de materiais de construção detêm um poder negocial significativo. Para alguns materiais há monopólio de fornecimento, o que obriga os seus

clientes a acomodarem-se nas condições por eles estabelecidas. No mercado doméstico as vendas a crédito são escassas e é comum a venda à pronto pagamento.

Os fornecimentos externos, são constituídos por importações, com predominância de materiais de origem sul africana. . Na praça sul africana os fornecedores detêm menor poder negocial e, conseqüentemente, os preços, as condições de entrega e as modalidades de pagamento são negociáveis em benefício das empresas importadoras.

Os materiais essenciais utilizados por esta indústria são: Pedra, combustível, asfalto, emulsão, MC30, cimento, ferro e vários artigos para acabamentos na construção de edifícios³.

- A pedra é britada e vendida pela PROSUL. As quantidades oferecidas são inferiores à procura. As empresas tradicionais (CETA, TÂMEGA, CMC e as Construtoras Integrais) tem britadeiras próprias que lhes permite a produção para o auto consumo;
- Cimento: A Companhia Industrial de Cimento detêm o monopólio da produção nacional;
- PETROMOC. BP, MOBIL, GALP, SHELL e a TOTAL são os potenciais fornecedores de combustível a esta indústria; e
- Os restantes materiais são importados preferencialmente da RSA

Poder Negocial dos Clientes

O Estado é o principal cliente desta indústria, define as características do produto, escolhe os materiais que devem ser utilizados, fixa os prazos de execução, define as condições de pagamento e contrata fiscais que asseguram a qualidade dos materiais e do produto acabado. O cliente descrito concentra elevado poder negocial.

Também existem clientes privados de elevado poder negocial que encomendam a construção de obras privadas do tipo edifício habitacional. Trata-se de clientes financeiramente poderosos com ideias pré concebidas que não permitem liberdade de negociação, são extremamente exigente em relação aos prazos e em relação aos materiais a incorporar.

Concorrência

As empresas constituintes da indústria que detêm o alvará universal 4B que as confere a capacidade legal para a execução de qualquer tipo de obra são:

CETA Obras de engenharia

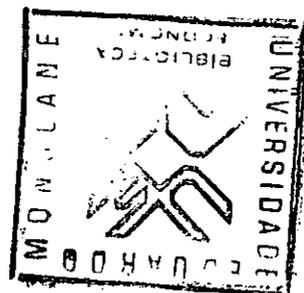
SOGEL - Sociedade Geral de Empreitadas, Lda
Construtora Abrazantina. S.A.
CONCOR Moçambique, Lda
Construtora Regional Sul
Construções Técnicas, SARL
Wede Adams
Teixeira Duarte, S.A.
Soares da Costa, S.A.
FASE, SARL
Construtora Tâmega, S.A.
Jet Beton, S.A.
Indico Construções, SARL
CMC Di Ravena
Lusitânia, Lda

- Os concursos de adjudicação de obras são internacionais, permitem maior concorrência entre empresas de distinta nacionalidade com diferentes curvas de experiência;
- As empresas domésticas não são financeiramente autónomas e encontram dificuldades no relacionamento com as instituições financeiras, enquanto que as empresas estrangeiras tem o apoio das instituições financeiras nos países de origem;
- A tecnologia utilizada pelas empresas domésticas usa intensivamente a mão de obra enquanto as estrangeiras usam intensivamente o capital (maquinaria);
- A guerra de preços é a estratégia dominante nesta indústria. As empresas apresentam propostas de preços baixos e na fase de execução reclamam trabalhos a mais e por essa via ajustam o valor da obra.

Produção de Sucedâneos

Na indústria de construção o cliente é a entidade que define o tipo e qualidade do produto que quer comprar e as empresa de construção adaptam-se às necessidades do cliente. Normalmente o valor de uso do produto é o que define a semelhança e, em relação ao valor intrínseco, o de troca, dir-se-ia que cada cliente representa um produto novo.

Da análise do ambiente operacional conclui-se que, a exigência do alvará e de determinado volume de vendas realizado nos anos anteriores protege as empresas tradicionais, assegura que novos empreendedores sobretudo nacionais não mobilizem os seus recursos para esta indústria. No entanto, a reduzida capacidade interna de produzir inputs, a apatia das instituições de crédito, a disponibilidade de mão de obra



barata e a forte dependência das importações dão vantagem às empresas estrangeiras do mesmo ramo que operam em Moçambique pois podem dispor de mão de obra, contar com o apoio das suas instituições financeiras e tecnologia desenvolvida nos seus países.

Os fornecedores domésticos, não são preferidos porque concentram maior poder negocial e produzem quantidades aquém da procura. O mercado sul africano serve de alternativa por causa da sua localização, disponibilidade de produtos e menor poder negocial. Os inconvenientes têm a ver com as dificuldades encontradas para a obtenção da licença de importação e da limitação de quantidade imposta pela licença.

O cliente determina a qualidade do produto e tem maior poder negocial que permite manter ou melhorar a qualidade do produto através da indicação das especificações técnicas mais actualizadas e através da fiscalização da execução da obra.

Resumo análise de SWOT

<p>Pontos Fortes (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posse de alvará 4B ▪ Gestores experientes e influentes na praça ▪ Operários c/ experiência superior a 15 anos assistidos por muitos técnicos superiores e médios ▪ Implantação geográfica ▪ Direcção Geral centralizada em Maputo 	<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferência doméstica de 7.5% do valor apresentado em concurso, para as empresas nacionais ▪ Programa do governo para as estradas ▪ Corredor de Maputo ▪ Construção de infra estruturas da Mozal ▪ Construção de infra estruturas para a educação e saúde ▪ Parceiro preferencial das empresa estrangeiras para a execução de obras.
<p>Ameaças (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência das empresa estrangeiras ▪ Exigência de facturação mínima para participar em concursos ▪ Ausência de protecção do Estado ▪ Reduzido valor das garantias reais ▪ Fuga de quadros para os grandes projectos 	<p>Pontos Fracos (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de liquidez ▪ Desinvestimento ▪ Produtividade e salários baixa ▪ Trabalhadores excedentários ▪ Equipamento velho ▪ Fraca competência técnica na gestão de contratos ▪ Gestão de recursos Humanos ▪ Elevados encargos fixos. ▪ Baixos salários.

4.5 Forças Motoras da Indústria de Construção.

Antes da independência política de 1975, a indústria de construção, estava circunscrita à urbanização de algumas cidades, vilas e abertura de vias de ligações inter-provinciais com destaque para a construção da estrada nacional número 1. Neste período a indústria desenvolvia-se porque existia a procura de serviços de construção e também, existia muita mão de obra barata permitindo a lucratividade desta indústria.

No pós independência (1975-1987), a actividade da indústria desenvolveu-se com base na motivação política cujo objectivo era a edificação de obras públicas para sustentar os programas de desenvolvimento desenhados a luz da economia de planificação central. Assim, a empresa do Estado constituída deveria terminar as obras iniciadas pelas empresas intervencionadas e responder à futura procura. Neste período não houve introdução de nova tecnologia. As obras realizadas são idênticas às realizadas no período antes da independência com a excepção da construção da drenagem do Maputo. Portanto, pode-se considerar que o que ditou a transformação da indústria neste período foi a criação da macro-empresa para executar todas as obras encomendadas pelo Estado em regime de monopólio.

No período pós guerra e com a introdução do PRE eliminaram-se os obstáculos da guerra, estimulou-se a iniciativa privada e passou a existir o mercado privado com virtudes lucrativas e direccionado à reconstrução dos edifícios destruídos pela guerra e a execução de projectos (obras) que ficaram latentes devido a guerra.

O desenvolvimento da indústria de construção também tem como sustentáculo o programa de construção de infra-estruturas para sustentar o programa do governo e a execução de obras de dimensão regional. É razoável considerar que a construção de infra-estruturas de base para o desenvolvimento do país constitui a actual força motora do desenvolvimento da indústria de construção.

4.6 Factores de Sucesso

Os factores de sucesso concentram-se na capacidade de a empresa produzir e sustentar os seus encargos de estrutura e manter níveis aceitáveis de lucro servindo-se do preço do mercado como referência. Ou seja, produzir com custo mínimo. A CETA, enfrenta dificuldades relativas a sua estrutura de custo, por isso, não é bem sucedida.

4.7 Missão e objectivos da CETA

Missão

"Atingir elevados níveis de rentabilidade, com altos padrões de integridade, qualidade e custo, promovendo o desenvolvimento de competências internas"
(CETA,1999)

Objectivos da CETA

O objectivo global da empresa é o de manter a sua quota de mercado entre 4,5% a 7% durante os próximos cinco anos correspondendo a vendas que oscilarão entre o mínimo de 15 milhões de dólares e o máximo de 22 milhões de dólares. As vendas mínimas serão para o primeiro ano e posteriormente, crescerão a uma taxa de 10% nos primeiros dois anos e 5% para os restantes anos.

O objectivo lucrativo será alcançado com a manutenção de uma estrutura de custos com uma proporção de custos directos não superiores a 70% e de encargos indirectos não superiores a 20% do volume de vendas.

Os objectivos da empresa foram definidos tendo em conta a quota de mercado que a empresa manteve nos últimos 5 anos (4,5% a 7%) para um mercado de 250 milhões de dólares e prevendo-se que nos próximos cinco anos atinja os 750 milhões de dólares e ainda, a empresa não pretende prescindir da quota que detêm visto possuir uma capacidade instalada que vem sendo subaproveitada. O aumento de vendas previsto será respondido com o aumento do grau de ocupação da capacidade instalada ou conseqüente redução da capacidade ociosa.

4.8 Conclusão da análise da situação actual

4.8.1. Ausência de estratégia

Para o desenvolvimento da sua actividade, a empresa não definiu nenhuma estratégia de actuação ao longo dos anos. Conseqüentemente, constata-se os seguintes aspectos negativos:

Os objectivos não estão claramente definidos;

- A empresa está subdividida por dois departamentos: Departamento Administrativo e Financeira e Departamento de Produção;

O Departamento administrativo e financeiro é responsável pela resolução de problemas pontuais de cobrança de facturas e juros de mora, compilação de extractos de contas correntes; e negociações com a Banca para o financiamento da sua tesouraria. Não é privilegiada a definição de um plano de financiamento às obras e os relativos a procura de melhores alternativas de financiamento.

O Departamento de Produção, prepara e implementa decisões operativas específicas da execução de cada obra, afecta os recursos humanos, aprovisiona os materiais, negocia o aluguer do equipamento de terceiros nos casos em que a empresa não dispõe do equipamento próprio.

Representa a empresa perante a fiscalização e perante clientes. A produção organiza-se em função da obra a executar, enfrentando dificuldades de adaptação a novos trabalhos e não desenvolve sinergias nem economias de escala.

A remuneração do pessoal é para a empresa um encargo fixo, porque o salário em todas as categorias não é directamente proporcional ao trabalho. (Quando não há obras, a empresa é penalizada com a remuneração da mão-de obra ociosa);

Os trabalhadores contratados para executar obras específicas, no final aceitam novas actividades para as quais não tem experiência o que resulta na distorção da alocação dos recursos e subproveitamento das competências e habilidades técnicas.

A função comercial não é desenvolvida por uma estrutura especializada. São os engenheiros que se ocupam da preparação e participação de todo o tipo de concurso. Isso tem implicações nos desajustados preços apresentados pela empresa nos concursos e falta de agressividade comercial

Para a empresa, a estrutura de custos é que determina o preço das obras e não o inverso. Consequentemente, a empresa ressentir-se da falta de obras com dimensão para absorver a sua estrutura de custos. Por outro lado, a empresa explora apenas o mercado doméstico, como consequência dos constrangimentos de gestão apontados anteriormente.

4.8.2. Funcionamento Orgânico

A actual estrutura orgânica da empresa foi concebida sem considerar a concorrência e os períodos de carência de obra. Entendeu-se bastante criar a empresa para assegurar o mercado do produto final. Aparentemente, essa é a razão principal para a inexistência da função comercial.

A CETA foi criada porque havia Obras para executar, o Ministério de tutela angariava e adjudicava a CETA sem necessidade de passar por concurso, por isso, a gestão da empresa preocupou-se apenas com a organização dos processos de construção. Só passados quinze anos e especificamente, com a entrada de novas empresa privadas para a indústria a empresa passou a enfrentar a concorrência. Diga-se, que a concorrência desenvolveu-se com bastante rapidez, porque muitas das novas empresas que entraram dominam o *know how*, que foi desenvolvido no país de origem e em outros casos, tratou-se do regresso das empresas que desapareceram com a independência política.

Com o desenvolvimento da concorrência e a prática de adjudicação de obras ao

empreiteiro que se apresentasse em concurso públicos, o preço mais baixo catalisou o início do processo de descapitalização da empresa porque perdia os concursos uma vez que os seus preços não eram competitivos e nos períodos de carência suportava encargos fixos de elevado peso relativo para financiar a sua estrutura o que contribuiu de imediato para a perda crónica da liquidez e da solvabilidade e ainda, aumentou o grau de endividamento.

As empresas, normalmente nascem de actos empreendedores e estruturam-se por forma a enfrentarem um significativo desafio comercial do qual depende a sua continuidade e crescimento. A empresa pode organizar-se por especialização criando departamentos que assegurem suas actividades. A CETA, pelas razões anteriormente referidas é excepção a regra, não resultou de actos empreendedores virados especificamente para o mercado por isso organizou-se descurando as especializações que tratam do relacionamento com o mercado.

A escassez de obras, do tipo para o qual foi criada a CETA, obrigou a empresa a dedicar-se a obras de dimensão mais pequena com exigências de habilidades técnicas específicas. Consequentemente, os técnicos afectos as obras especializadas, não vêm na estrutura actual capacidade de resposta aos seus problemas por serem específicos. Para resolver a crise de autonomia que se verifica propõem-se a departamentalização por unidades de negócio.

4.9 Cenários Prováveis

Com vista à alteração da situação actual da CETA propõem-se dois 2 cenários alternativos como se segue:

Cenários A

* A empresa será privatizada e prosseguirá fins lucrativos. O Tamanho do mercado doméstico para esta indústria nos próximos cinco anos corresponderá a 1.500 milhões de dólares⁴.

O património a passar para a gestão de privados, na data da privatização, não incluirá os activos circulantes e o exigível. O pressuposto base considera que reverterá a favor do Estado os meios circulantes e o exigível.

A empresa manterá o alvará universal 4B e o efectivo adestrado conferente da capacidade técnica de realização física de obras universais.

Os investidores privados responsabilizar-se-ão pelo financiamento em fundo de maneio necessário e capitalização da empresa.

Considera-se que não haverá alteração substancial na legislação fiscal vigente.

Considerando a evolução das negociações para a finalização do processo de privatização este cenário é o que poderá servir de base para a definição da estratégia. Apesar disso, o saneamento proposto pelo Estado, pode prejudicar a empresa no relacionamento com os seus fornecedores caso a liquidação das dívidas não ocorra em tempo útil de a empresa merecer confiança. Uma mudança no quadro de gestores seria recomendável.

Cenário B

A empresa não será de imediato privatizada, mas transformar-se em empresa pública.

Na expectativa de vender a empresa a médio prazo, ela será reestruturada e financeiramente saneada. Para a gestão o Estado poderá contratar uma outra empresa

A gestão da empresa deverá encontrar a fonte de financiamento para financiar os investimentos em activos fixos e em fundo de manei necessário.

A empresa manterá o alvará universal 4B e o efectivo adestrado conferente da capacidade técnica de realização física de obras universais.

Considera-se que não haverá alteração substancial na legislação fiscal vigente.

Este cenário prevê o saneamento financeiro sem rotura do relacionamento com os credores e cria condições para que a venda da empresa seja melhor sucedida, tendo a vantagem de trazer para a empresa novas competências que podem transforma-la. O lançamento do concurso para a venda da CETA, confirmou a existência de potências interessados na gestão da CETA .

4.10 Recomendação da estratégia a seguir

Subscrevendo a teoria de Porter para o desenvolvimento dos dois tipos de vantagens competitivas uma centrada nos custos de produção e a outra na diferenciação do produto e da análise das capacidades da empresa e do meio ambiente constatou-se que a CETA desenvolveu competências distintas a de outros concorrentes, podendo por isso atrair clientes em condições concorrenciais. A implantação geográfica e a mão de obra especializada constituem vantagens competitivas destacáveis que permitem assegurar o sucesso da estratégia a definir.

Uma estratégia assente nas vantagens competitivas acima indicadas requer por um lado o reajustamento da actual estrutura orgânica da empresa de forma adaptá-la às exigências do mercado e corrigir os constrangimentos de gestão e, por outro lado, a redefinição da fronteira de negócio de forma a abranger outras actividades com base nas capacidades subaproveitadas pelas actividades de exploração.

A implantação geográfica constitui uma vantagem competitiva porque permite reduzir os custos com a mobilização de recursos e esforço de gestão na execução de obras em várias regiões. Para a CETA, a implantação geográfica, significa presença física em várias regiões do país através dos estaleiros, acampamentos, parque de máquinas, edifícios habitacionais e edifícios para escritórios.

A dispersão de instalações para múltiplos usos prejudica a empresa quando os motivos para os quais essas infra-estruturas foram criadas alteram-se. Refere-se os casos de falta de obras em determinadas regiões onde a empresa está implantada. Consequentemente, a empresa suporta encargos que comprometem a sua competitividade. Os efeitos dos encargos referidos podem evoluir sufocando a tesouraria de exploração e eventualmente impedirem o financiamento da manutenção e aquisição de novos equipamentos para a produção.

Da análise de balanços constatou-se que a empresa não investiu nos últimos anos no seu imobilizado porque não teve capacidade de auto-financiamento dessas operações e nem se quer contraiu créditos de médio ou longo prazo para o efeito.

A mão de obra experiente, constituída por operários especializados e semi-especializados, que representa cerca de 20% do actual efectivo da empresa, contribui substancialmente para a criação do valor acrescentado aos produtos da CETA, são os que sustentam a imagem da empresa. Apesar disso, a empresa pratica salários baixos para essa categoria, criando para a concorrência a possibilidade de os atrair através da oferta de salários mais altos. Nesta ordem de ideias uma nova política salarial seria aconselhável em função dos efectivos reais necessários.

A estratégia ao nível corporativo diz respeito à organização no seu todo, e a combinação de negócios e linhas de produção. Importa para o caso da CETA, redefinir a este nível a fronteira de negócios pois da análise das capacidades da empresa, constatou-se o sub-aproveitamento das capacidades instaladas sobretudo as relativas à utilização das instalações para estaleiros, escritórios, habitação, armazém e equipamento. Pretende-se incluir na gama de produtos da CETA, outros produtos com base nas capacidades subaproveitadas. Concretamente, propõe-se a integração na estrutura orgânica da empresa de um departamento especializado para a gestão do negócio de património.

A integração do negócio com o património, abre a possibilidade para a empresa participar em negócios para os quais não desenvolveu habilidades técnicas e conceptuais, por isso, o departamento deve procurar colocar à disposição de outras entidades especializadas esse património com base na sub alocação, contratos de

cedência para a exploração. Exemplificando, os edifícios habitacionais podem ser sub-locados a uma empresa imobiliária.

Para além do negócio com o património, em relação a mão de obra especializada e semi especializada cerca de 223 trabalhadores que em conjunto, são experientes para a execução de todo o tipo de obras constantes do *currículo* da empresa propõe-se que deste grupo sejam criadas unidades estratégicas por especialização do produto.

Com a integração das unidades de negócio propostas pretende-se a médio e longo prazos reduzir o efectivo da empresa. Os negócios vão manter como efectivos os trabalhadores especializados. Os restantes, que poderão ser necessários para executar obras de grande dimensão serão pontualmente contratados como trabalhadores eventuais para essas obras. Em função das oportunidades de mercado as unidades de negócio a criar na empresa são as seguintes:

- Estradas e Pontes;
- Construção Civil;
- Rede de Abastecimento, drenagens e saneamento do água; e
- Equipamento (Maquinaria).

Nos negócios criados e para toda a empresa em geral, propõe-se implementar a estratégia genérica de custo mínimo, justificado pelo facto de a empresa ter acumulado ao longo do tempo experiência o que é confirmado pelo número de trabalhadores com experiência superior a 15 anos. Tem a possibilidade de desenvolver economias de escala.

A estratégia de custo pretendida não deve ser entendida de implementação eterna pois, trata-se apenas de, explorar as vantagens da experiência acumulada. A empresa deve-se acautelar, vigiando a concorrência e sobretudo melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores especializados para não serem atraídos pela concorrência. Em relação à concorrência a empresa destaca-se pelas seguintes vantagens criadas:

- Durante os anos em que desenvolveu a sua actividade criou capacidade interna sobretudo a da destreza humana que não deverá a curto prazo ser sub-aproveitada e muito menos prescindida sob o risco de potenciar os concorrentes.
- A capacidade e experiência dos recursos humanos da empresa é o garante para a redução substancial dos custos de produção.
- A empresa deverá impor-se nas regiões geográficas onde ainda não opera a concorrência.
- A localização dos estaleiros da empresa é adjuvante à execução de obras em toda extensão de Moçambique.

- Tem um curriculum comercial que testemunha a sua implantação nacional, confirma a sua capacidade técnica e legitima a manutenção do alvará permanente e universal (Classe 4B) e

Para a implementação da estratégia clarifica-se o seguinte:

- As unidades de negócio são subordinados a função Produção e esta à Direcção Geral e estabelece relações de coordenação com as funções Financeira e Comercial.
- A função Produção, deve fixar e controlar os limites de actuação de cada unidade estratégica de negócio. Esta função deve:

Fornecer os dados necessários a função Comercial para a participação em concursos;

Impor um sistema de controle de custos para cada negócio e a obrigatoriedade de produzir relatórios periódicos.

Coordenar com a função Financeira a uniformização da documentação relativa aos sistemas de Facturação, Fornecimentos e de Pagamentos;
e

Negociar fornecimentos aos negócios de todos os recursos.

- Criação de uma função específica na estrutura organizacional da empresa para a gestão dos recursos humanos. A função deverá ocupar-se do recrutamento, selecção, integração, manutenção dos recursos humanos e velar pela observância do exposto na legislação aplicável, ser subordinada ao Director Geral, coordenar-se com as funções financeira, produção, e comercial.
- Prover a função Comercial de uma força de venda agressiva e integrar nela um *staff* multidisciplinar que analisará os aspectos técnicos, jurídicos, económicos e financeiros.
- A função Financeira responde pela gestão dos recursos financeiros, e ainda pela manutenção do sistema de contabilidade geral para efeitos fiscais.

Deve informar sistematicamente sobre o custo de financiamento para que possa ser imputado às obras respectivas.

Garantir a gestão de clientes e fornecedores e informar sobre os

juros de mora que eventualmente possam ser imputados a empresa.

Estimular a agressividade nas cobranças para aliviar a tesouraria.

Assegurar uma contabilidade de gestão.

- A função de aprovisionamento deve ser reforçada de forma a aproveitar as oportunidades de conseguir vantagens sobre a concorrência nos processos de *procurement*.

5. Conclusões

O processo de preparação de um plano estratégico, implicitamente gera sinergias, pois para além de capitalizar as habilidades conceptuais do grupo de trabalho exige deste, capacidade técnica multidisciplinar para melhor entender e relacionar as actividades primárias, as actividades de suporte e o meio ambiente de uma organização. Interessa aos gestores que o planeamento estratégico reflecta a melhor forma de combinar os seus recursos com vista a proporcionar à organização uma superioridade competitiva em relação ao seu meio ambiente. Como o meio ambiente está em constantes mutações, justifica-se que permanente os gestores reflectam em relação às suas estratégias. Para o caso da CETA, o quadro de indicadores apresentado ao longo do trabalho é sombrio. Por isso, apresentaram-se propostas de mudanças na estrutura e na delimitação das fronteiras de negócio por forma a torná-la competitiva e virada ao mercado.

O processo de privatização já na sua fase final, pode acelerar as mudanças propostas, pois a venda da empresa aos privados pode reduzir a resistência a mudanças permitindo com relativa passividade estruturar o organograma de acordo com as propostas fundamentadas na escolha da estratégia. Para além disso, o processo de privatização representa um saneamento financeiro, visto que o passivo da empresa passa para a responsabilidade do Estado.

O conceito de empresa de construção, nos últimos tempos tende a alterar-se. Actualmente as empresas que ganham os concursos, não executam as obras. Apenas gerem o processo de construção através da subcontratação de competências criadas em outras empresa concorrentes o que alivia a estrutura de custos dos encargos com os investimento o que é racional porque, por um lado, as grandes obras tem carácter sazonal e investir pode significar empate de capital nos períodos de carência. Por outro lado, certas obras são únicas e não justificam o investimento no equipamento e na formação do pessoal.

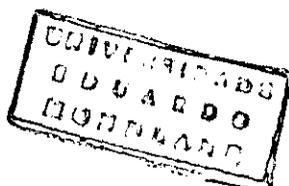
A estratégia proposta para a CETA, tem em vista, transforma-la a médio e longo prazo numa empresa competitiva, com capacidade de gerir os processos de construção criando a possibilidade de usar as competência técnicas desenvolvidas em outras empresas e sobretudo, as dos trabalhadores sazonais.

Notas

1. diagnóstico é uma fase do planeamento estratégico onde se analisa a situação actual da empresa como premissa para responder a questão sobre como a empresa está e onde se está (Oliveira 1991:50).
2. Refere-se aos serviços de pós venda, nomeadamente, a entrega do produto ao domicílio e créditos específicos para os clientes.
3. MC30 é um produto da família do asfalto, serve para estabilizar os solos depois da compactação.
4. Previsão feita pela empresa de consultoria KPMG, no âmbito do estudo para a privatização da CETA.

7. **Anexos**

1. Decreto da constituição da CETA. EE.
2. Actual Organigrama da empresa.
3. Resultado da avaliação independente do imobilizado da CETA.





BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA POPULAR DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO

IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte: assinado e autenticado: Para publicação no «Boletim da República».

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 14/90:

Cria a empresa estatal com a denominação CETA, Obras de Engenharia, E.E.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 14/90

de 9 de Agosto

Considerando necessário acelerar o processo de organização do sector produtivo do Ministério da Construção e Águas, no domínio das Obras Públicas e da Construção Civil, a existência de uma Empresa Estatal de âmbito nacional, vocacionada para a construção de estradas, pontes, barragens e de outras obras de engenharia de grande complexidade, é de imprescindível importância para o desenvolvimento daquele sector produtivo;

Considerando que a construção das infra-estruturas necessárias ao desenvolvimento económico e social do País, é tarefa prioritária de acordo com as orientações do Programa de Reabilitação Económica;

Nestes termos, e ao abrigo do n.º 2 do artigo 6 da Lei n.º 2/81, de 30 de Setembro, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1 — 1. É criada a empresa estatal com a denominação CETA, Obras de Engenharia, E.E., abreviadamente designada por CETA, E.E.

2. A CETA, E.E., é uma empresa estatal dotada de personalidade jurídica, gozando de autonomia administrativa e financeira.

Art. 2. A CETA, E.E., tem a sua sede em Maputo e exerce a sua actividade em todo o território nacional, podendo ter representações no estrangeiro, quando superiormente autorizada.

Art. 3. A CETA, E.E., é uma empresa de âmbito nacional sob superintendência do Ministério da Construção e Águas.

Art. 4 — 1. A CETA, E.E., tem por objecto a construção de estradas, pontes, barragens, portos, ferrovias, obras da drenagem, obras que envolvam grandes movimentações de terra, desmatamentos, aplicação de betão em grandes volumes, ou que envolvam a utilização de equipamentos especiais, tais como fundações profundas, estruturas, pré-esforço ou de moldes especiais, bem como quaisquer outras do ramo da construção civil e da engenharia.

2. Sem prejuízo do estatuído no número anterior, a CETA, E.E., poderá exercer quaisquer outras actividades que lhe forem autorizadas.

Art. 5. A CETA, E.E., é dotada de um fundo de constituição no valor de 3 337 169 000,00 MT.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

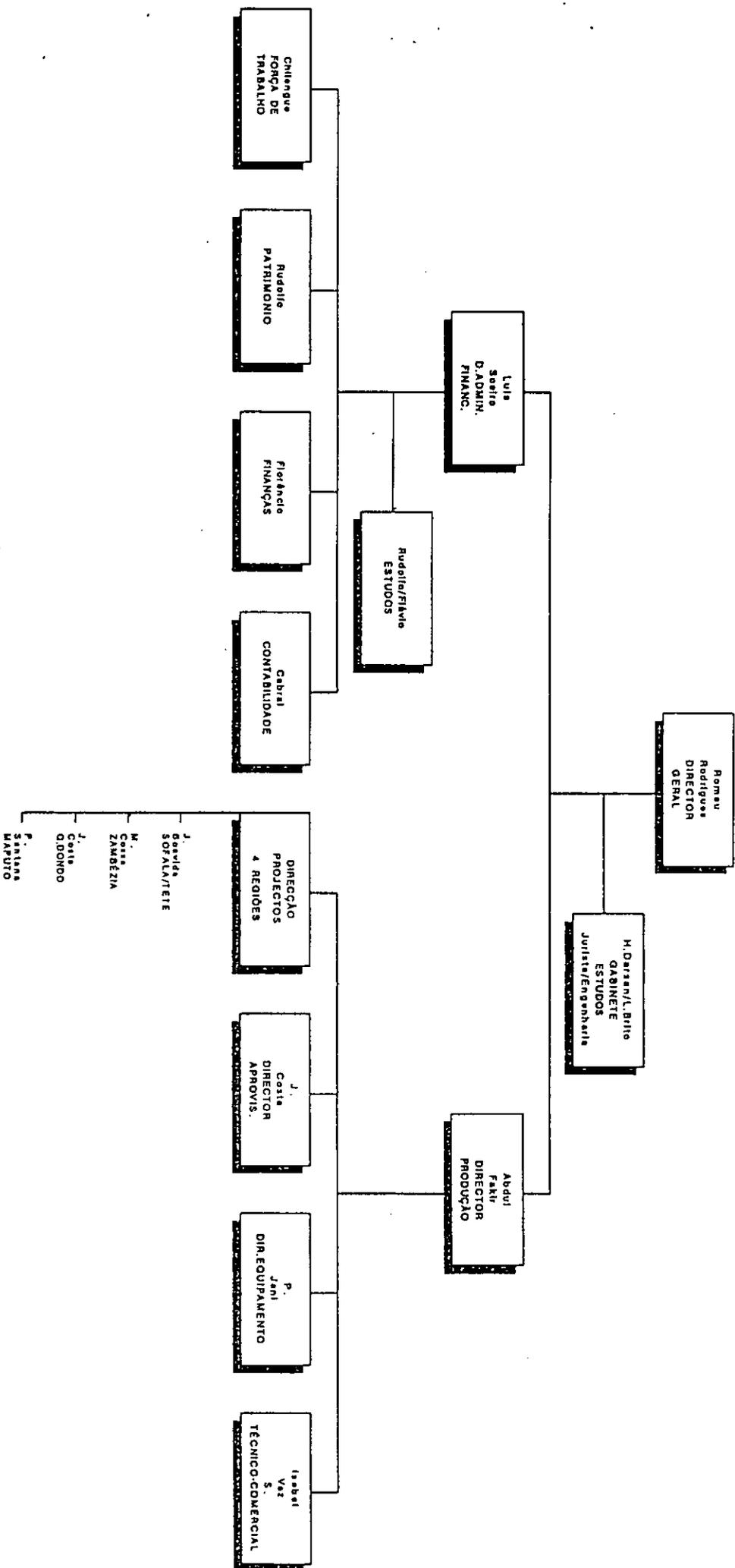
Publique-se.

O Primeiro-Ministro, Mário Fernandes da Graça Machingo.

Preço — 12,00 MT

IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

ORGANIGRAMA DA CETA, E.E.



Resultado da avaliação Independente do activo imobilizado da CETA

	Valor em Milhares de USD	
	Bruto	Depreciado
Maputo	20,686.00	4,200.00
Edifícios	3,812.00	1900
Equipamentos	16,874.00	2300
Sofala	7,773.00	1,429.00
Edifícios	931.00	507
Equipamentos	6,842.00	922
Tete	11,013.00	1,570.00
Edifícios	981.00	545
Equipamentos	10,032.00	1025
Zambézia	23,902.00	4,934.00
Edifícios	10,659.00	3701
Equipamento	13,243.00	1,233.00
Total - CETA		
Edifícios	16,383.00	6,653.00
Equipamentos	46,991.00	5,480.00

Fonte: KPMG - Relatório principal xiii

Nota: a avaliação foi feita em 1994

8. Bibliografia

- Carvalho, J. 1985. *Sistemas de Gestão Empresarial*. Lisboa: ISE.
- Chiavenato, I. 1989. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Cruz, E. 1988. *Planeamento Estratégico. Um Guia para a PME*. Lisboa: Texto Editora.
- Dos Reis, D. 1978. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Gracioso, F. 1987. *Planeamento Estratégico Orientado para o Mercado*. São Paulo: Atlas.
- Lawrence, R. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Menenezes, H. 1987. *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa: Presença.
- Reddin, B. 1988. *A Organização Orientada para os Resultados*. Lisboa: Presença.
- Ribelo, M. 1998. *Texto de Apoio Gestão e estratégia de empresas*. Faculdade de Economia. UEM
- Santos, FL 1998. *Tratégia para PME. Mitos e Realidades*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Toussaint, J. 1969. *Método de Direcção de Marketing*. Lisboa: Clássica.
- Oliveira, J. 1991. *Planeamento estratégico. Conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas.

