

658.15 : 338.246.025

CHE  
TES  
e.2

gest -15



**Plano Estratégico da Dalo-Construções Após a Privatização:**  
*Estudo de Caso*

PAGE 10 A 203

Caldas Xavier Chemane

Julho de 1996

Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Moçambique

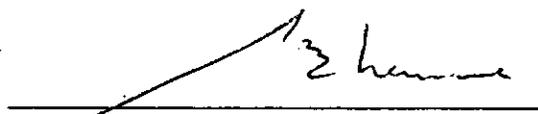
AE 2.1.11

658.15: 338.246.025  
CHB

### 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.

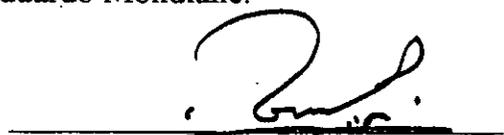
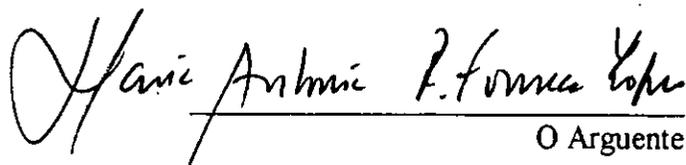
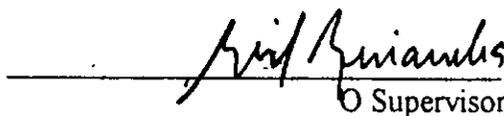
Maputo, 23 de Julho de 1996



Caldas Xavier Chemane

### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1996 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.”

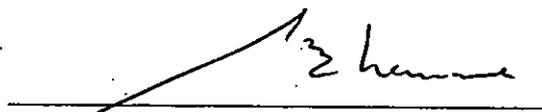
  
O Presidente  
O Arguente  
O Supervisor

658.15: 338.246.025  
CHE

### 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.

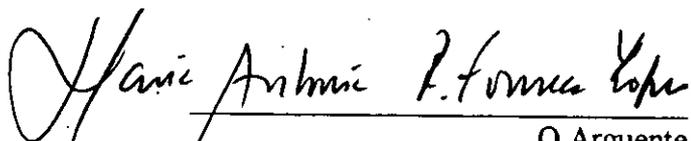
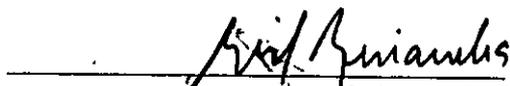
Maputo, 23 de Julho de 1996



Caldas Xavier Chemane

### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1996 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.”

  
O Presidente  
O Arguente  
O Supervisor

Aos meus pais  
e ao Eng. Boavida.

À minha mulher,  
e ao Danilo, meu filho.

658.15:358 . 2u6 . 025

## Índice

Prefácio	vii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas	ix
Sumário	x
1. Introdução	1
2. Objectivo do Trabalho	2
Problemas Estudados, 2; Justificação do Estudo, 3	
3. Revisão de Literatura	3
Conceito de Estratégia, 3 ( <i>Missão, 4; Objectivos, 4; Estratégia Empresarial, 5; Gestão estratégica, 5; Planeamento Estratégico, 6</i> )	
4. Metodologia	7
5. Apresentação do Caso: Empresa Dalo-Construções	8
Breve Historial da Empresa, 8 ( <i>Criação da Secção de Construções no Ministério do Interior, 8; Sinais de Crescimento da 4ª Secção da Dalo, 9; Sinais da Transformação da Secção em Empresa, 9</i> )	
6. Análise do Ambiente Geral	10
Factores Sociais, 10; Factores Económicos, 10 ( <i>Taxa de Inflação e Desvalorização da Moeda, 11; Disponibilidade de Créditos, 11; Política Fiscal, 12; Dependência Externa, 13; Corredor de Desenvolvimento do Maputo, 14</i> ); Factores Legais, 15; Factores Políticos, 15 ( <i>Estabilidade Política, 15</i> ); Impacto do Programa do Governo na Construção, 15 ( <i>Educação, 15; Saúde, 16; Habitação, 16</i> ) Projecção dos Factores do Ambiente Geral Mais Relevantes, 17	
7. Análise da Indústria e Concorrência	18
Características da Indústria, 18; Forças Motoras Activas na Indústria, 20 ( <i>Taxa de Crescimento, 20; Disponibilidade de Financiamento, 21; Mudanças nos Regulamentos Governamentais, 21</i> ); Forças Competitivas Activas, 22; Factores Chave Para o Sucesso, 23; Perspectivas e Atractividade da Indústria, 24	

<b>8. Situação Interna da Empresa</b>	<b>25</b>
<p>Estrutura, 25; Objectivos Actuais, 26; Estratégia Global, 26; Âmbito de Competição, 27; Grau de Integração, 27; Estratégias Sectoriais, 28 (<i>Área de Recursos Humanos, 28; Área de Produção, 29; Área Comercial, 30; Área Financeira, 31; Análise dos Rácios Económicos e Financeiros, 33</i>); Problemas Estratégicos, 34; Análise SWOT, 36 (<i>Pontos Fortes, 37; Pontos Fracos, 38; Oportunidades, 39; Ameaças, 39</i>)</p>	
<b>9. Plano Estratégico</b>	<b>41</b>
<p>Cenários ou Hipóteses, 41 (<i>Pressupostos, 41; Alternativas Estratégicas, 42</i>); Direcção Estratégica, 43 (<i>Missão Estratégica, 44; Objectivos e Indicadores Estratégicos, 44</i>); Estratégia Global da Empresa, 46; Estratégias Específicas das Areas Funcionais, 46 (<i>Organização e Estrutura, 46; Produção, 47; Técnica-Comercial, 48 ; Finanças, 49; Recursos Humanos, 51</i>)</p>	
<b>10. Recomendações e Conclusões</b>	<b>51</b>
<p>Recomendações, 51; Conclusões, 52</p>	
<b>Notas</b>	<b>55</b>
<b>Anexos</b>	
1. Agregados Macroeconómicos	56
2. Investimento Público	57
3. Concursos de Obras	58
3.1 <i>Empresas que Realizam(ram) Obras da GACOPI/GEPE, 1994-96</i>	
3.2 <i>Variação de Preços nos Concursos</i>	
4. Demonstrações Financeiras da Dalo-Construções, 1990-94	59
4.1 <i>Balanços</i>	
4.2 <i>Demonstração de Resultados</i>	
5. Rácios Económicos e Financeiros, 1990-94	60
6. Organigrama Actual	61
7. Gráficos do Efectivo e Salários	62
8. Equipamento por Áreas/Sectores, Dezembro de 1995	63
9. Organograma Proposto	63a

10. Projecções dos Indicadores Estratégicos	64
11. Questionários	65
<i>11.1 Questionário Aplicado no Ministério de Obras Públicas e Habitação</i>	65
<i>11.2 Questionário Aplicado na Dalo-Construções (Diagnóstico Interno)</i>	67
<b>Bibliografia</b>	<b>71</b>

## Prefácio

Quando se pergunta a empresários e gestores da praça, mesmo aos que saem das faculdades: "quais são os objectivos da empresa?" a resposta é, quase que invariavelmente, qualitativa e muito raramente quantitativa. Os gestores não planificam. Intuem e tentam controlar pessoas para realizar as suas intuições. Um plano estratégico, não passa de um instrumento teórico, quase inútil, nos domínios da prática. Mesmo assim, fui teimoso e tomei a decisão de elaborar um, para a Dalo-Construções, prestando atenção máxima à sua implementabilidade. Para isso envolvi directamente todos os gestores da empresa e com maior destaque o Director-Geral, o engenheiro João Boavida que foi muito prestativo na discussão dos aspectos centrais do trabalho, devo-lhe por isso e muito mais, a maior gratidão.

Devo confessar que durante o trabalho fui bastante encorajado e confortado, pela entrega e disponibilidade que verifiquei de alguns técnicos da Dalo-Construções, em especial os senhores Rebelo Gonçalves, muito prestativo por ser o responsável pela coordenação com a UTRE no processo de privatização da empresa, Casimiro Machanguana, Raúl dos Santos, Calado Abraão, Alfredo Cuamba, Pascoal Dimbana, João Mondlane, este por me ter disponibilizado um trabalho seu sobre os recursos humanos da empresa e outros. A todos agradeço muito pelo esforço que dispenderam e espero que este trabalho lhes satisfaça.

No nosso empresariado há um aspecto de grande significância com que deparei: não existe a cultura de prestar informação sistematizada. Os dados, em muitos casos, existem mas não estão sistematizados. Os dados sistematizados, normalmente, estão indisponíveis para os potenciais utilizadores. A informação que é disponibilizada aos utilizadores, após milhares de diligências, regra geral, é incoerente. É muito frustrante fazer uma pesquisa académica num ambiente em que a informação é entre inexistente e indisponível. É uma questão de cultura de informação. De todas instituições contactadas fora da Dalo-Construções, a única que me forneceu informação totalmente útil e sem qualquer espera, foi a UTRE (Unidade Técnica de Reestruturação de Empresas).

Uma experiência terrível de burocracia tive no Ministério de Obras Públicas e Habitação: solicitei da comissão que faz o registo dos empreiteiros, por carta e por questionário (12 perguntas), um conjunto de informações que, em princípio, tinham de me

ser fornecidas pela respectiva secretaria. Para a resposta à carta esperei três semanas e, de seguida, tive de esperar mais três meses pela resposta ao questionário. O questionário foi respondido, em 40% e, mesmo assim, as respostas úteis dadas serviram-me para formar menos de um parágrafo. Não me quero desculpar, desta forma, pela qualidade do trabalho, mas julgo que tive de omitir um conjunto de abordagens, que provavelmente enriqueceriam o trabalho, por falta ou incoerência da informação solicitada

Na selecção da informação e na metodologia de abordagem, tive um apoio absoluto do meu supervisor, professor de Estratégias e Políticas Empresariais na Faculdade de Economia, o dr. Gil Guiamba. Durante todo o periodo da realização do trabalho esteve sempre disponível para me receber, mesmo sacrificando periodos de descanso e lazer. Julgo que fui muito feliz na escolha do tema e do supervisor. O dr. Tomo Psico foi-me útil na decisão do arranque com o trabalho.

Devo ainda agradecer todos que me disponibilizaram os seus computadores para introduzir o trabalho, com especial menção para os senhores Angelo Macie, Clemência Francisco, Fidélis Rosário e à empresa *Focus - 21, Gestão e Desenvolvimento, Ltd*, onde pude usar o equipamento à vontade, nos momentos mais cruciais do trabalho.

Não queria terminar sem referir que os meus colegas da faculdade, estudantes e docentes, tiveram um papel crucial ao cobrarem-me, insistentemente, que terminasse o meu trabalho de licenciatura. Essa cobrança, foi para mim um móbil crucial nos momentos de grande desânimo e de priorização de grandes assuntos. Jurei que podia decepcioná-los pela qualidade do trabalho, mas nunca pela ausência do trabalho. Muito obrigado, amigos. Na próxima encarnação gostaria de ter como colegas do curso, pelo menos; a Delminda, o Calisto, o Anginho, o dr. Macuácuá, o Moreira, o Doho, a Deolinda, a Isaura, a Lucrecia e a Belucha.

Para terminar, deixo este trabalho, como o melhor presente que posso oferecer aos meus pais, Xavier e Laura, pelos sacrificios que fizeram, durante mais de vinte anos, para me garantirem a educação escolar; à minha mulher Joaquina, pelo apoio prestado; e, muito especialmente, ao meu filho Danilo Faizal, o único com direito a todos presentes que eu tenha para dar.

## Lista de Tabelas

1. Relação PIB e Despesa em Construções	11
2. Crédito Bancário à Economia e à Construção	12
3. Investimento Público em Construções, 1994-1998	13
4. Investimento em Construções, Zona Sul, 1994-1998	19
5. Quadros do Pessoal	
5.1 Quadro de Pessoal por Actividades em 12/95	26
5.2 Quadro de Pessoal por Especialização em 12/95	28
6. Proporções de Receitas por Areas/sectores, 1991-94	30
7. Rácios Económicos e Financeiros	33
8. Quota de Mercado da Dalo-Construções	37
9. Projectção dos Indicadores Estratégicos	45

## Lista de Siglas

CNE	Comissão Nacional de Eleições
DALO	Direcção de Administração e Logística do MINT
GACOPI	Gabinete de Coordenação de Projectos de Investimentos
GEPE	Gabinete Técnico de Gestão de Projectos
IDA	International Development Agency
MINT	Ministério do Interior
MOPH	Ministério de Obras Públicas e Habitação
n.d.	informação não disponível
ONGs	Organizações não Governamentais
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e médias empresas
TAC	Empresa de transportes e armazenamento de contentores
UTRE	Unidade Técnica de Reestruturação de Empresas

## Sumário Executivo

Este trabalho consiste na elaboração do plano estratégico da Dalo-Construções e é um contributo ao processo, em curso, da sua reestruturação. A empresa foi criada em 1978 como secção do Ministério do Interior e, em 1987, passou a operar no mercado com alguma autonomia, embora sem alvará de construção.

O trabalho diagnostica os ambientes externo e interno da empresa recorrendo à interpretação do Programa do Governo para o triénio 1996-98; à informação estatística da Direcção Nacional de Estatísticas e do Boletim Informativo do Banco de Moçambique; aos dados do Ministério de Obras Públicas e Habitação; à legislação vigente; e às normas de qualificação e avaliação de empreiteiros em concursos públicos.

Para o diagnóstico do ambiente interno entrevista-se todos os gestores e alguns supervisores da empresa, por aplicação de um questionário. A selecção deste grupo de entrevistados prende-se com o seu envolvimento na definição e implementação estratégica na Dalo-Construções. Os resultados das entrevistas, são fundamentados pelos registos da situação patrimonial e financeira, nomeadamente, balanços e demonstrações de resultados desde 1990 a 1994 e administrativos disponíveis na empresa. A estratégia seleccionada foi discutida com os gestores da empresa o que garante a sua implementabilidade. As projecções são feitas em função do crescimento médio das grandezas e suas tendências nos anos cujos dados históricos estão disponíveis e pelas relações proporcionais.

O âmbito de competição analisado é a zona sul de Moçambique com uma taxa de crescimento esperada de 5%, até o ano 2000, onde o Estado é o principal cliente, com mais de 60% da procura. O crescimento do mercado atrai empresas grandes de capitais estrangeiros, aumentando a rivalidade na indústria. Têm tido sucesso na indústria as empresas com equipamento e técnicos experientes em quantidade e qualidade; maior capacidade financeira; e melhor imagem no mercado. A imagem depende do número, dimensão e qualidade das obras já realizadas.

O desempenho da Dalo-Construções no mercado tem estado a reduzir desde 1990: A sua quota de mercado em 1994 correspondia a um terço da que tinha em 1990; A rendibilidade dos capitais próprios passou de 50% em 1990 para 2% em 1994; no final de 1994 cada trabalhador produziu 254% do seu salário e cada unidade monetária empregue

no activo resultou apenas em 72 cêntimos de vendas. Estes resultados reflectem os pontos fracos da empresa, nomeadamente: a falta de alvará; a obsolescência de grande parte do seu equipamento; a pesada estrutura de custos; baixa qualidade de supervisão; e a priorização do curto prazo na gestão.

O relançamento da Dalo-Construções está condicionado à sua privatização. A partir daí adoptaria um crescimento com focalização para obras de média dimensão, enquadradas na classe 4ªA, fornecendo serviços de construção de civil a qualquer cliente, em toda região a Sul de Moçambique e, apresentando custos competitivos.

Os seus objectivos centralizariam: uma rendibilidade média, nos cinco anos, não inferior a 10% ao ano; uma rotação do activo maior que dois; e uma produtividade de salários superior a cinco unidades. Esses objectivos requereriam um crescimento médio das vendas próxima de 35%, ao ano e uma quota de mercado não inferior a 5% no final do ano 2000.

Para atingir os seus objectivos e realizar a sua direcção estratégica tomaria decisões para a: (i) focalização à sua principal actividade: construção civil; (ii) desintegração da carpintaria, serralharia, mecânica e electricidade; (iii) incorporação de equipamentos mais produtivos e substituição dos obsoletos; (iv) contratação de técnicos com experiência em mercados mais competitivos (estrangeiros, por exemplo) para cargos de supervisão de obras; (v) implementação de uma cultura de poupança em todas áreas da empresa; (vi) redução do pessoal permanente não qualificado e inexperiente; e (vii) implementação de políticas de gestão e controlo de gestão virados para o longo prazo.

## Introdução

Na gestão empresarial moçambicana, com o desenvolvimento dos mercados, torna-se indispensável o conhecimento das respostas às questões: (i) onde a empresa está? (ii) o que é que ela faz? (iii) para onde é que pretende ir? e (iv) como lá chegar? A resposta a estas questões passa, necessariamente, pela elaboração de um diagnóstico estratégico. Qualquer empresa, independentemente da indústria onde se enquadra, estabelece a sua direcção estratégica.

Na indústria de construção em Moçambique, em presença das novas e inúmeras necessidades de reabilitação, reconstrução e edificação de infraestruturas sócio-económicas, as empresas do ramo vão reajustando as suas direcções estratégicas para responder com sucesso a essas mudanças no seu ambiente. No caso específico da Dalo-Construções, uma empresa que foi criada em 1978 como 4ª Secção (Construções) da Dalo do Ministério do Interior, a elaboração de um plano estratégico tem uma importância especial em relação às restantes empresas do seu sector. Essa importância sustenta-se nos seguintes aspectos:

- É necessário clarificar os novos objectivos da empresa, uma vez que, com o estatuto de secção de construções, tinha por objectivo prioritário a satisfação das necessidades das instituições do Ministério de tutela, sem finalidade lucrativa. Essa situação alterou-se a partir de 1990, ano que passou a operar com (suficiente) autonomia de gestão, apesar de não ter ainda um estatuto legal de empresa.
- A eminente privatização sugere a redefinição do seu mercado e produtos, dos objectivos e dos seus planos estratégicos, com vista à maximização do seu valor no longo prazo. Essa redefinição será acompanhada por novos investimentos e desinvestimentos em equipamentos, edifícios e em recursos humanos e materiais, ou seja, a empresa terá de ser redimensionada.

Deste modo, o presente trabalho tem como objectivo a elaboração de um plano estratégico da Dalo-Construções, a aplicar após a sua privatização, para o período de 1996 a 2000, tendo como base a necessidade do seu redimensionamento e capacitação para operar com sucesso, na indústria de construção civil.

O presente trabalho, inclui uma primeira parte de fundamentação teórico-metodológica, mas é essencialmente um estudo de caso. O núcleo do trabalho é constituído por cinco secções. Na sua primeira secção faz-se um breve historial da empresa estudada: Dalo-Construções. As três secções seguintes constituem: o diagnóstico do ambiente externo geral; a análise da indústria; e a avaliação da situação interna da empresa. Na quinta secção é esboçado o plano estratégico da empresa. A parte final do trabalho apresenta as recomendações e conclusões seguidas dos anexos que servem de base de dados para o trabalho.

## **Objectivo do Trabalho**

### **Problemas Estudados**

O plano estratégico realizado visa a maximização do valor da Dalo-Construções, no longo prazo, assegurada pelo seu redimensionamento. Este processo levanta os seguintes problemas:

- avaliação do ambiente competitivo actual da empresa, associada ao seu estatuto jurídico que precede a privatização. Esta avaliação tem duas componentes: externa e interna;
- identificação das oportunidades e ameaças no ambiente externo, dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como da competência distintiva actual;
- tomada de decisões, ao nível da gestão global e sectorial. Este processo inclui a definição da missão, dos objectivos e a selecção da estratégia a implementar bem como a tomada de decisões ao nível das funções de produção, *marketing*, finanças e recursos humanos.

### **Justificação do Estudo**

O presente estudo é realizado com a finalidade de: (i) fornecer à Dalo-Construções, um instrumento que, provávelmente, lhe habilite, após a sua privatização, a tomar consciência do seu poderio competitivo; (ii) ser mais um argumento sobre a necessidade de priorizar instrumentos científicos na gestão, perante a tendência de utilizar métodos intuitivos pela maioria dos gestores das empresas nacionais, no processo decisório; (iii) ser uma oportunidade para recolher, analisar e esboçar conclusões sobre um ramo de relevo e em expansão da indústria nacional. Os resultados deste estudo poderão ser aplicados, parcialmente, no desenvolvimento de estratégias noutras empresas de construção civil.

### **Revisão de Literatura**

As empresas, no processo da sua existência, definem uma missão. A missão da empresa é a resposta à questão "qual é o nosso negócio e o que será no futuro?". É uma resposta ampla na qual se reflecte a direcção para onde a organização deverá ser conduzida nos 5 a 10 anos seguintes (Thompson e Strickland III 1990: 4 traduzido). A execução da missão é traduzida em objectivos e, por sua vez, os objectivos constituem o conjunto de metas a serem atingidos pela organização ou "são a tradução da missão em algo específico" (Thompson e Strickland III 1990: 6 traduzido) que através de uma determinada estratégia se assegura o seu alcance.

### **Conceito de Estratégia**

O conceito de estratégia empresarial é relativamente novo na ciência de gestão. A sua génese está associada à ciência militar. Enquadrada na ciência de gestão, tem estado em permanente evolução ao longo do tempo, não havendo um consenso na sua definição (Certo e Peter 1991: 5 traduzido).

"A estratégia pode ser formal, informal, não estruturada ou até esporádica. A verdade é que todas as organizações dirigem-se para algum lugar, mas, infelizmente, algumas ... não sabem para onde. ... O 'bom' estrategista planifica e controla os seus planos, enquanto que o 'mau' estrategista nunca planifica e depois tenta controlar pessoas!" sem sucesso (David 1989: 27 traduzido).

Dada a diversidade de expressões utilizados com valor semântico aproximado que pode, de certo modo, confundir o leitor, cabe aqui clarificar com que significado são aplicados ao longo do trabalho alguns conceitos como: missão, objectivos, estratégia empresarial, gestão estratégica, plano estratégico e planeamento estratégico.

### *Missão*

"A missão é uma filosofia da empresa que estabelece a função social que cumpre e os seus objectivos mais concretos. Ela esclarece a razão de ser da existência da empresa e legitima a sua função na sociedade" (Cardoso 1992: 39). Ela deve definir "quem somos, o que fazemos, aonde vamos ou que direcção estamos a tomar" (Thompson e Strickland III 1990: 4 traduzido)

### *Objectivos*

Objectivos constituem o conjunto de metas a serem atingidas pela organização. "São a tradução da missão em algo específico". (Thompson e Strickland III 1990: 6 traduzido). Os objectivos têm maior validade se forem quantificáveis ou mensuráveis, com prazos e responsáveis para a sua realização. Normalmente, os bons objectivos, para serem atingidos - são sempre atingíveis - requerem um esforço adicional, é possível modificá-los e ajustá-los às mudanças e também são consistentes e compatíveis no curto e longo prazo, envolvendo gestores de todas as áreas da empresa (David 1989: 31-4 traduzido).

### *Estratégia Empresarial*

"Os objectivos são os 'fins' enquanto que a estratégia é os 'meios' para atingir os fins" da empresa. "Strategy is the pattern of organizational moves and managerial approaches to achieve organizational objectives and to pursue the organization's mission" (Thompson e Strickland III 1990: 8 traduzido). Em alguma literatura em português a expressão "gestão estratégica" é usada como equivalente a "Estratégia Empresarial". No presente trabalho assume-se como equivalente aos termos "estratégia" e "plano estratégico".

### *Gestão estratégica*

Gestão estratégica é a tradução da expressão inglesa "Strategic Management". É um processo que consiste em três etapas nomeadamente, a (i) formulação duma estratégia para a empresa; (ii) a sua implementação e; (iii) a avaliação ou controle da sua eficácia. Por outras palavras, a "gestão estratégica pode ser definida como a arte e ciência de formulação, implementação e avaliação de decisões funcionais que podem capacitar a organização para atingir os seus objectivos" (David 1989: 4 traduzido). Duma forma clara, concisa e que abrange as três etapas, a gestão estratégica é também definida por Certo e Peter (1991: 5 traduzido) como "um processo iterativo e contínuo dirigido para manter a organização, como um todo, devidamente ajustada ao seu ambiente". Esta definição pode ser considerada a que melhor responde aos objectivos do presente trabalho. Revela a importância do meio envolvente da organização e sugere que esta realize acções com vista a enfrentar os factores do ambiente a seu favor. Nesta definição da gestão estratégica, estão implícitas as três etapas envolvidas na formulação de David (1989: 4): (i) para "manter a organização devidamente ajustada ao seu ambiente" terão de se apurar as variáveis externas e internas que, quando combinadas, produzem maior impacto nos resultados da empresa e ainda prever o comportamento dessas variáveis no médio e longo prazo; (ii) por ser um processo "contínuo e dirigido" requiere a acção dos gestores da empresa, através da tomada de decisões para a alocação de recursos, estabelecimento de planos parcelares (de curto prazo) e de políticas, em função dos objectivos de longo prazo pretendidos e; (iii) finalmente, por ser "um processo

interactivo", a gestão estratégica obriga a uma comparação dos resultados obtidos e os planificados, revisão e ajuste das metas, dos planos de execução, em função do comportamento das variáveis ambientais (Certo e Peter 1991: 5 traduzido).

O presente estudo, cinge-se da primeira etapa por ser a que se revela, no conjunto das três, de maior importância pela quantidade e qualidade de informação e conceitos envolvidos, bem como pela sua adequabilidade ao caso prático a estudar. Essa etapa, é também designada: *Planeamento Estratégico*.

### *Planeamento Estratégico*

O planeamento estratégico corresponde à etapa de formulação da estratégia. A diferente literatura sobre gestão estratégica, capitaliza esta fase de formulação e estabelece um modelo do seu desenvolvimento, na tentativa de responder à questão: como elaborar uma boa estratégia?

No geral, a maioria dos modelos baseiam-se em quatro fases: (i) um diagnóstico do ambiente externo e do ambiente interno; (ii) identificar os pontos fortes, os pontos fracos da empresa, as oportunidades e as ameaças externas que possam ter impacto na vida da empresa (análise SWOT); (iii) levantar hipóteses de estratégias possíveis e; (iv) seleccionar a melhor estratégia. As maiores diferenças registam-se no encadeamento e na relevância das informações nas primeiras duas fases. Por exemplo dois dos autores consultados para o presente estudo, evidenciam essa diferença na análise SWOT. Também se pode dizer que

"a formulação estratégica inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente externo; determinação dos pontos fracos e fortes internos; estabelecimento da missão e objectivos de longo prazo; indicação de alternativas estratégicas e; a seleção da estratégia (adequada)" (David 1989: 4).

Na grande instabilidade do ambiente em que se desenvolve a gestão actualmente, o gestor integra a sua capacidade intuitiva para tomar decisões tendo como base uma estratégia concreta já formulada, pois, embora não a elimine, a planificação minimiza a incerteza. A estratégia confere coerência às decisões dos gestores da empresa. Sem um plano estratégico "não há consistência nas decisões estratégicas ... e a organização irá responder às situações e

problemas com que se confrontar sem eficiência e sem eficácia" tendo em vista o alcance das suas metas e a sua missão (Thompson e Strickland III 1990: 34 traduzido). Uma boa estratégia toma em consideração: a sociedade em todas as suas vertentes; as forças competitivas e parceiros (clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade e Estado); as oportunidades e ameaças no mercado; os pontos fortes e fracos, bem como as capacidades competitivas da empresa; os gestores e os empregados; a cultura e valor no mercado da empresa (Thompson e Strickland III 1990: 55 traduzido). Para o sucesso da estratégia adoptada é fundamental o envolvimento de todos gestores, sendo indispensável que a estratégia global da organização seja desenhada, até o pormenor, pelos gestores do topo, tendo presente que a "estratégia é concernente à floresta e não às árvores" (David 1989: 4).

## Metodologia

Uma vez que o estudo do redimensionamento da Dalo-Construções, objectivo final deste trabalho, consiste na formulação de um plano estratégico, estão previstas as seguintes etapas e métodos de trabalho, em função dos problemas identificados: (i) Avaliação do ambiente competitivo actual da empresa, associado ao seu estatuto jurídico precedente à privatização; (ii) identificação e avaliação crítica das suas estratégias actuais; (iii) apresentação de alternativas estratégicas; e (iv) selecção da estratégia que melhor responde aos objectivos desenhados. Em primeiro plano analisa-se o ambiente geral cuja base para análise é o Programa do Governo para o período entre 1996 a 2000 com referências no plano social para o triénio 1996-98. Para complementar e informação são consultados os planos trienais sectoriais disponibilizados pelos Ministérios de Plano e Finanças, Educação e de Saúde e ainda o Boletim Informativo do Banco de Moçambique.

A partir dos dados recolhidos são construídos vários indicadores agrupando a informação em dois períodos. O primeiro período refere-se aos anos 1990 e 1995 cujos dados são históricos. O segundo período inclui as previsões feitas no plano trienal do governo 1996-98, em alguns casos e por projecção, a partir das médias simples de taxas de crescimento calculados dos dados históricos. Informação adicional é obtida do Boletim da República, das normas de qualificação e avaliação de empreiteiros para os concursos públicos financiados pelas instituições financeiras

multilaterais (Banco Mundial, OCDE, IDA e outras) e reportagens na imprensa local, nomeadamente, Savana e Magazine Económico.

Ao *Ministério de Obras Públicas e Habitação (MOPH)* foi enviado um questionário-entrevista específico (Anexo 11.1). O questionário é a compilação das perguntas levantadas para a recolha, por entrevista, de informação no MOPH. Infelizmente, os dados fornecidos não têm muita consistência, por isso, no geral foram ignorados.

Para o diagnóstico do ambiente interno foram entrevistados todos os gestores e alguns supervisores da empresa. A selecção deste grupo de entrevistados prende-se com o seu envolvimento na definição e implementação estratégica na Dalo-Construções. As entrevistas foram conduzidas através de um questionário padrão, com cerca de 60 perguntas, divididos em quatro secções. A primeira secção cinge-se na organização e planificação, a segunda no *marketing*, a terceira sobre a produção e, a última, sobre a área financeira. Na análise dos dados do questionário são consideradas válidas as respostas com posições similares de pelo menos um terço dos entrevistados. Para reforçar e fundamentar os resultados das entrevistas, são utilizados registos sobre a situação patrimonial e financeira, nomeadamente, balanços e demonstrações de resultados desde 1990 a 1994, mapa dos meios móveis e imóveis da empresa, o organograma vigente e o quadro sobre a dinâmica dos recursos humanos na empresa.

As alternativas estratégicas e a estratégia seleccionada foram discutidas com os actuais gestores. Parte das alternativas estratégicas foram sugeridas por aqueles cabendo aqui uma abordagem sistematizada dos mesmos. A estratégia seleccionada também resulta da sistematização dos pontos de vista dos gestores. Sendo este método uma forma de garantir a implementabilidade da estratégia seleccionada.

## **Apresentação do Caso: Empresa Dalo-Construções**

### **Breve Historial da Empresa**

#### *Criação da Secção de Construções no Ministério do Interior*

Em 1978, o Ministério do Interior criou, na sua estrutura orgânica, a Direcção de Administração e Logística (Dalo). A Dalo dividia-se em várias secções, sendo a 4ª Secção

correspondente às construções. Esta secção foi concebida com a finalidade de realizar algumas construções, reparações e produzir mobiliário para os órgãos do Ministério do Interior (MINT) bem como para os seus quadros superiores.

O primeiro estaleiro desta secção funcionou, na altura, no antigo Comando da Polícia Aduaneira. Nos finais de 1978, o estaleiro foi transferido para um armazém abandonado sito na Avenida de Angola, número 2770.

#### *Sinais de Crescimento da 4ª Secção da Dalo:*

- Em 1979, a área coberta da empresa foi incrementada para 1158 m<sup>2</sup>;
- em 1985, foi entregue à 4ª Secção da Dalo uma carpintaria intervencionada, *ex-Santos e Borda*. Os equipamentos e os trabalhadores foram incorporados no estaleiro;
- em 1984 foram tomadas várias medidas organizativas com vista à melhoria do controlo e para reduzir a interferência de oficiais do MINT na gestão da secção. Para o efeito, foram admitidos um administrador, um fiel de armazém, contabilistas e um responsável de recursos humanos.

#### *Sinais da Transformação da Secção em Empresa:*

- Em 1987, a 4ª Secção da Dalo foi responsabilizada pela construção de 204 casas geminadas, o actual Bairro da Polícia "3 de Fevereiro", em Laulane. Foram envolvidos mais de 1300 trabalhadores e centenas de milhares de contos (valores exactos inacessíveis). A obra foi financiada por donativos da ex-RDA e todo o equipamento envolvido foi também doado à empresa. Durante a construção do Bairro a 4ª Secção adoptou, a designação de **Dalo-Construções**;
- A obra, que terminou em 1989, lançou a Dalo-Construções no mercado de construção civil e financiou os investimentos, na ampliação de infra-estruturas, aquisição de equipamento diverso e na melhoria das condições gerais de trabalho na empresa;

- Também em 1989, foi adquirida uma marcenaria (ex-Mont'Alto) e contratou-se um grupo de economistas para montagem duma estrutura financeira empresarial.
- A partir de 1990, a Dalo-Construções passou a ser adjudicada obras em concursos restritos, tais como: reabilitação do quartel de Magoanine (1991); construção do Teatro Mapico da Casa Velha (1992); construção das oficinas e serração da TAC em 1993; reabilitação do edifício onde funcionou a Comissão Nacional de Eleições (1993). O nível médio de facturação de 1990 a 1994, foi de USD 861 por ano (Anexo 4.1).

### **Análise do Ambiente Geral**

Factores sociais, económicos, políticos, legais e tecnológicos prevalectes no país têm diversos impactos no desenvolvimento da actividade empresarial, neste caso, da indústria de construção civil. A projecção da tendência futura dos factores críticos permite a previsão do comportamento do meio ambiente.

#### **Factores Sociais**

Após o final da guerra civil em 1992 os aspectos sociais, a educação, a saúde e o emprego, tornaram-se prioritários no país. O governo, a comunidade internacional e organizações não-governamentais nacionais e estrangeiras passaram a priorizar a reconstrução, reabilitação e novas construções na área social. Essas acções revelam um grande envolvimento da actividade de construção civil, onde o Estado é o principal agente na procura pelos serviços deste ramo. O crescimento, nas zonas urbanas e suburbanas, da procura de habitações que supera, de longe, a oferta constitui também um importante incentivo para a indústria de construção civil.

#### **Factores Económicos**

Os factores económicos considerados no presente plano estratégico, dada a sua importância na análise, são os seguintes: o produto interno bruto (PIB) e a respectiva taxa de

crescimento; a taxa de inflação e a de câmbio; a disponibilidade de créditos; a política fiscal; a dependência externa da economia; e a implementação dos projectos do Corredor de Desenvolvimento do Maputo. O PIB tem estado a crescer nos últimos anos. De 1992 a 1995 o crescimento económico médio foi de 5% a acumulado de 34% e espera-se uma tendência crescente, entre 4% e 7% até o final do século. Dada a relação quase constante entre o PIB e a despesa nacional em construções (17%), o crescimento da primeira variável poderá arrastar a evolução da segunda na taxa média de 5% (Tab. 1).

**Tabela 1: Relação PIB e Despesa em Construções**

10<sup>9</sup> MT

Anos	1990	1991	1992	1993	1994	1995
a preços de 1990						
PIB	1,340.70	1,406.39	1,395.14	1,664.41	1,747.63	1,800.05
Construções	225	228.35	235.37	258.52	299.75	306.01

Fonte: DNE 1992-94

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

A inflação e a desvalorização do metical aumentam o risco na economia e podem afectar a rentabilidade das empresas de construção. Tanto a taxa de inflação como a de câmbio, em relação ao dólar, aumentam os custos de transacção da indústria e reduzem a rentabilidade sempre que não for possível repassá-los ao preço de venda. A solução mais comum, tem sido a orçamentação das obras em dólares, minimizando o impacto negativo na receita, apesar de haver casos em que os clientes preferem orçamentos em meticais.

Não há indicadores suficientes que sugerem a contenção destes dois índices nos próximos cinco anos. O programa do governo prevê um controlo da inflação, sem necessariamente reduzi-la, incentivando investimentos em áreas produtivas e de desenvolvimento social. Para efeitos deste trabalho assumem-se as taxas médias de 51% de inflação e 25% de desvalorização, no período de projecção (Anexo 1).

#### *Disponibilidade de Créditos*

Dada a frágil capacidade de autofinanciamento das empresas de construção civil, o crédito bancário seria a principal fonte de capitais alheios para o ramo de construção civil. No entanto, (i)

as taxas de juros nominais sobre o crédito são aparentemente muito altas (46% desde 1994 para promoção de PME), apesar das taxas reais serem muito baixas e, por vezes negativas, se deduzida a inflação; e (ii) as empresas não oferecem garantias aos credores. Algumas empresas não têm equipamento nem instalações próprias que possam ser hipotecadas.

O crédito para a construção civil corresponde a uma média de 3% do crédito total à economia, sendo a proporção mais baixa do crédito à indústria, nos últimos cinco anos, (Tab. 2). Os créditos concedidos à habitação tem estado a aumentar nos últimos três anos, porém, agregando o crédito à habitação ao crédito à indústria, o seu peso no crédito concedido à economia não ultrapassa a média de 4%. Estes dados revelam que os bancos marginalizam o sector de construção civil na concepção dos créditos.

**Tabela 2: Crédito Bancário à Economia e à Construção** 10<sup>9</sup> MT

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Crédito à economia	407.33	559.53	717.64	747.36	1,153.60	1,891.62
Crédito à construção	7	13.43	16.39	21.33	62.32	55.91
Crédito à habitação	1.35	2.08	6.78	13.80	20.53	49.45

Fonte: Banco de Moçambique 1995.

### *Política Fiscal*

A política fiscal actual e dos últimos anos tem sido debatida em quase todos os seus elementos basilares. Os debates mais comuns centram-se nos seguintes aspectos:

- A pesada carga de impostos na actividade oficial incentiva a corrupção dos fiscais, a fuga ao fisco e o mercado informal. As empresas que actuam legalmente são vítimas de concorrência desleal.
- As altas taxas de impostos debilitam ainda mais a competitividade das empresas por si já muito enfraquecida.
- Os impostos de circulação e de consumo ao serem repassados para o preço do produto final, reduzem a margem de negociação perante os clientes.

Para os próximos anos, o governo pretende reformar o sistema fiscal para estimular o investimento privado nacional e estrangeiro nas áreas produtivas (FRELIMO 1995: 31). Apesar de não existir informação disponível de medidas, no âmbito da reforma fiscal, específicas para área de construção civil, a redução da carga fiscal para todo o sector industrial, pode beneficiar também a construção.

### *Dependência Externa*

O investimento público é um instrumento do governo para incentivar os sectores produtivos e, especialmente, para a construção civil. A maior percentagem do investimento público (média 35%) no triénio 1996-98 será efectuada na construção. No entanto, mais de 70% do investimento em construções será financiado por donativos e créditos externos (Tab. 3). Do orçamento para investimento de Estado, mais de 50% é financiado por fontes externas. Esta dependência do OGE, transfere a definição de políticas de investimento público em construções para os agentes estrangeiros. Por exemplo, os financiamentos para a construção são regidos por normas pré-definidas pelo Banco Mundial (World Bank 1994: 3-4).

Tabela 3: Investimento Público em Construções, 1994-1998 10<sup>9</sup> MT

	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Invest. em Construções	878,051	1,108,088	1,481,330	1,085,133	884,406
Fontes internas (a)	255,455	274,728	334,002	270,444	220,417
Fontes externas	622,596	833,359	1,147,328	814,689	663,989

Fonte: Anexo 2

(a) - valores estimados em 1997-98

### *Corredor de Desenvolvimento do Maputo*

A implementação dos projectos inseridos no âmbito do Corredor de Desenvolvimento do Maputo, poderá abrir um novo segmento físico de mercado para a indústria de construção no geral, e para a construção civil, em particular. Os projectos do corredor cingem-se na construção de infra-estruturas de comunicação, construção de fábricas, edifícios comerciais e de habitação. Nesses projectos pretende-se “maximizar o desenvolvimento empresarial através da definição da percentagem mínima de contratos a serem adjudicados aos ... empreiteiros” moçambicanos (CCI 1996: 67). Uma vez que ainda muitos aspectos estão por definir, o impacto dos projectos do corredor provávelmente só vinculará a construção civil, a partir de 1997.

### **Factores Legais**

O Decreto-Lei que rege a construção foi promulgado em 1969. O licenciamento dos empreiteiros é legislado pelo Decreto 25/88 de 25 de Dezembro que regula, entre outros aspectos, a concepção de alvarás e a classificação dos empreiteiros. O seu cumprimento pelos empreiteiros tem sido parcial. Por exemplo, uma das condições para manutenção de alvarás pelas empresas é a declaração das suas receitas anualmente ao MOPH (Imprensa Nacional 1988: 25/88 Art.39). Esta condição nenhuma empresa cumpre e, aparentemente, os funcionários do Ministério de tutela ignoram a sua existência.

A dependência externa ganha maior impacto na indústria, por falta duma legislação interna específica sobre os concursos públicos, em casos de fundos provenientes do estrangeiro. Uma vez que a qualificação e avaliação de empreiteiros em concursos que envolvam financiamento estrangeiro é regulada por normas impostas pelos financiadores as empresas estrangeiras, favorecidas nos concursos, realizam obras no País sem *necessitar* das licenças previstas na Lei.

## **Factores Políticos**

### *Estabilidade Política*

A estabilidade política é assegurada pelas forças políticas representadas na Assembleia da República, pela manutenção da paz na relação entre os poderes político e militar e pela homogeneidade do governo. Caso se esperassem perturbações políticas no país, o risco aumentaria na economia em geral e também na indústria de construção civil.

- O partido no governo domina a Assembleia da República, o que garante a elaboração de leis necessárias para a implementação das principais políticas do Governo.
- Há suficiente vontade política para a manutenção da paz por parte das principais forças políticas e militares do país, nomeadamente a Frelimo e a Renamo.
- O próprio governo, sendo de um único partido, assegura a homogeneidade de decisões e a implementação do programa do governo. A indefinição do poder existente em algumas localidades do país, que poderá constituir um eventual foco instabilidade, não existe no sul do país.

### *Impacto do Programa do Governo na Construção*

O Programa do Governo, na sua versão de Maio de 1995, define como uma das prioridades a reabilitação e desenvolvimento do tecido social, o que pressupõe grandes investimentos em construções (FRELIMO 1995: 4). Os sectores sociais relevantes envolvidos são, nomeadamente, a educação, saúde e habitação.

### *Educação*

Para a "massificação do acesso da população à educação e para a melhoria da qualidade" da formação, estão previstos até o ano 2000, entre outras acções:

- para as escolas primárias do 1º grau - a construção de pelo menos 7500 salas de aulas, construção de pelo menos 2500 casas e igual número de furos de água para os professores;
- para escolas primárias do 2º grau - construção de novas escolas além da ampliação e melhoramento das 178 já existentes;
- para escolas secundárias - construção de 25 escolas novas e reabilitação dos centros de alojamento dos alunos e professores;
- para o ensino técnico-profissional e superior - todas as acções visam a reabilitação, capacitação e melhoramento das instalações existentes e ampliação do parque de alojamento para os estudantes e professores (FRELIMO 1995: 6-8).

### *Saúde*

Na área de saúde estão previstas até o ano 2000, as seguintes acções:

- reconstrução das "unidades sanitárias nas zonas rurais e reabilitação na zonas urbanas .... Pelo menos, 300 centros e postos de saúde, 3 hospitais centrais, todos hospitais provinciais e 35 hospitais rurais e gerais serão reabilitados nos próximos três anos.";
- "construção de um novo hospital central";
- construção e reabilitação de "infra-estruturas de apoio como armazéns ... [e] centros de formação de pessoal de saúde";
- construção, nos próximos três anos, de "cerca de 800 casas destinadas a trabalhadores e respectivas famílias, continuando-se o processo nos anos seguintes" (FRELIMO 1995: 10-12).

### *Habitação*

Em relação à habitação, o Estado liberalizou o ramo imobiliário e atribuiu maior responsabilidade aos privados. A acção do governo centra-se na promoção e incentivo, por exemplo:

- "promoção de programas de construção de habitação própria para" certos grupos sociais como é o caso de jovens casados e trabalhadores qualificados";
- incentivar "os indivíduos, cooperativas e empresas nacionais e estrangeiras e outras organizações a envolverem-se na construção de edifícios de habitação e comerciais" (FRELIMO 1995: 15) e;
- criação de um Fundo de Habitação e um Instituto Nacional de Habitação para materializar parte dos objectivos previstos nesta área.

De todas acções do governo para a área social somente na educação e saúde têm previstos objectivos mais concretos com indicação de quantidades e prazos de realização. Isso denota que estas áreas são as consideradas prioritárias no desenvolvimento do tecido social, cujo impacto na construção é evidente.

#### *Projecção dos Factores do Ambiente Geral Mais Relevantes*

Prevê-se que a taxa de crescimento do PIB se situe entre 4% e 7% até o final de 1998 e, segundo as previsões optimistas do governo a taxa poderá atingir os 9% no final de 2000 (FRELIMO 1995: 28), neste trabalho adopta-se a taxa média de 5%. O crescimento do PIB será acompanhado por um crescimento das construções, dado o elevado volume de investimento nas áreas sociais: educação, saúde e habitação, pelo Estado e em edifícios comerciais, pelos privados. O Estado será o principal cliente do ramo de construção uma vez que a maior percentagem (média 35%) do investimento público, por finalidades, no triénio 1996-98, será efectuado na construção. Porém, este investimento depende significativamente da vontade externa, pois mais de 70% do investimento público em construções será financiado por fontes externas.

Dois grandes constrangimentos se levantam às empresas de construção civil de capitais nacionais: a falta de legislação actualizada e dificuldades da sua aplicação em concursos que envolvem financiamentos estrangeiros; e a inacessibilidade do crédito bancário. As famílias, por sua vez, poderão, provavelmente, recorrer ao Fundo para a Habitação e ao Instituto Nacional de Habitação e ao crédito bancário à habitação.

## **Análise da Indústria e Concorrência**

A Indústria de construção civil em Moçambique tem características e factores específicos, na base dos quais pode-se determinar as suas perspectivas de médio e longo prazo. Na determinação dessas perspectivas, o *período de análise relevante* compreende o intervalo de 1996 a 2000.

### **Características da Indústria**

A indústria de construção é vasta, contendo vários ramos. O ramo relevante neste caso, é o de construção civil, especificamente, todos serviços de construção inerentes a edifícios, sociais, comerciais e de habitação. As empresas, em função dos serviços que prestam, da sua dimensão e da proveniência do capital social, podem ser divididas em nacionais e estrangeiras, grandes, pequenas e médias (PMEs). São consideradas nacionais<sup>1</sup> as empresas cujo capital social é maioritariamente nacional. A Dalo-Construções, apesar de não ter a respectiva licença, tem dimensão para concorrer até a classe 4ªA, correspondente a empresas de média dimensão.<sup>2</sup> As características económicas identificadas na indústria de construção civil, especialmente no segmento onde se integra a Dalo-Construções, circunscrevem-se no estágio do ciclo de vida; âmbito de competição; tamanho do mercado; taxa de crescimento do mercado; capacidade da indústria; e no nível de barreiras de entrada e saída.

A indústria de construção civil está na fase do seu ciclo de vida correspondente ao crescimento. A partir de 1992/3 verificou-se um relançamento da actividade de construção em todo país nas mais diversas áreas, com maior incidência nas áreas sociais, sob responsabilidade do Estado. Na região Sul de Moçambique, onde actua a Dalo-Construções e os seus concorrentes, ainda está a decorrer o assentamento de empresas no mercado, definição de segmentos, de líderes e entrada de novos operadores. Dos novos operadores destacam-se as grandes empresas estrangeiras que, são atraídas pelo crescimento do mercado nacional, sendo relevantes as que têm realizado obras nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.

O tamanho do mercado da zona sul é determinado pela procura nesta zona do país em que o Estado surge como o principal cliente, com aproximadamente 60% da procura. Pouco mais de um quarto do total do investimento público em construções é aplicado na zona Sul (Tab. 4). Esta

proporção poderá manter-se durante o período em análise e, mesmo que se registre uma redução da procura do Estado, essa será compensada pela procura privada, considerando que no sul do país verifica-se um acentuado crescimento da população urbana e do parque habitacional. Este crescimento na urbanização resulta num maior envolvimento dos privados. Os privados investem, na construção, remodelação e reabilitação de edifícios de habitação e comerciais.

Tabela 4: Investimento em Construções, Zona Sul, 1994-1998 10<sup>9</sup> MT

Ano	1994	1995	1996	1997	1998
Investimento público em Construções (a)					
Total	878.05	1,108.09	1,481.33	1,085.13	884.41
Zona Sul	323.52	324.78	270.49	305.34	248.86

Fonte: Anexo 2

(a) - valores estimados em 1997-98

A capacidade da indústria de construção civil é de certo modo flexível, ajustando-se ao crescimento da procura. As empresas podem mobilizar e reduzir os meios em função das necessidades para realização de obras, aumentando ou reduzindo a capacidade da indústria, independentemente do número de empresas licenciadas. No ministério responsável pelo licenciamento de empreiteiros, MOPH, estão inscritas aproximadamente 153 empresas, sendo 134 PME's, 15 de grande dimensão e quatro multinacionais. Segundo fontes do MOPH, nem todas as empresas que operam no ramo estão inscritas naquela instituição, pois há casos de empresas estrangeiras que ganham concursos internacionais e realizam as obras mediante despachos dos ministros de obras públicas e habitação, de comércio e indústria e do trabalho (Anexo 11.1).

Para as novas empresas que entram na indústria, o volume de investimento é a principal barreira de entrada enquanto que para as que provavelmente pretendam sair do mercado, a fraca mobilidade de factores é a barreira de saída mais relevante. Na indústria de construção civil o nível de barreiras de entrada como de saída são uma função da dimensão das empresas. Quanto maior for a dimensão, maiores são os investimentos em *meios de acção* empregues.

Os investimentos em novas tecnologias restringem-se na aquisição de componentes de equipamento com funções específicas, para o incremento de produtividade. Outras áreas de investimentos em novas tecnologias, refere-se às técnicas de acabamentos das obras: tectos, coberturas e divisórias internas. Regra geral, todas as tecnologias visam redução dos tempos improdutivos, aumentar a produtividade da mão-de-obra, um dos custos principais componentes nos curtos, em construção civil.

### **Forças Motoras Activas na Indústria**

As forças motoras activas numa indústria são os factores que dinamizam todas as transformações que nela se verificam. É analisado o impacto específico de cada factor em função da sua tendência.

#### *Taxa de Crescimento*

A taxa de crescimento, da construção tem sido o maior impulsionador do dinamismo na indústria. O crescimento da procura estimula a utilização da capacidade instalada na indústria, novos investimentos, principalmente em técnicas novas de construção, na formação de pessoal ou contratação de pessoal qualificado. Dadas as perspectivas optimistas existentes quanto ao crescimento da procura, muitas empresas estrangeiras estão a entrar na indústria. Por exemplo, pelo menos oito das empresas que operavam em 1994 como multinacionais inscreveram-se no MOPH como empresas de capitais mistos, com sede em Moçambique (Anexo 11.1). Normalmente, as novas empresas caracterizam-se por serem mais competitivas, com técnicas de gestão modernas e utilização de técnicos com experiência no estrangeiro. Pelo seu poderio competitivo, provocam mudanças de líderes na indústria. Numa amostra de 51 obras, da GACOPI e GEPE realizadas na zona Sul (1994-6), 39% foram ganhas por uma empresa de capitais estrangeiros. Outra evidência está no facto de as novas empresas estrangeiras ganharem as obras com contratos de maior valor (Anexo 3.1).

### *Disponibilidade de Financiamento*

Um dos principais constrangimentos das empresas nacionais do ramo de construção civil é a falta de dinheiro para investir e caucionar obras. Nos concursos públicos, além de meios de acção, é exigida uma caução entre 5% e 10% do valor da obra (World Bank 1995: 9). As empresas sem activos fixos para garantias de créditos não recebem créditos bancários e não podem competir com sucesso. Além disso, a construção civil é o ramo menos beneficiado pelo crédito em toda economia (Tab. 2).

### *Mudanças nos Regulamentos Governamentais*

A necessidade de mudanças na regulamentação e nos mecanismos de fiscalização são os aspectos mais focados pelos empreiteiros nacionais como urgentes para o desenvolvimento da construção civil no país. Durante muito tempo este ramo industrial esteve quase inactivo. Com o final da guerra, foi relançada a actividade sem a correspondente actualização da legislação. Daí que se verificam várias lacunas por cobrir:

- Segundo o actual Director Nacional de Construção Civil, o governo está a preparar um instrumento legal que incluirá esta obrigatoriedade de associação dos empreiteiros estrangeiros aos nacionais, como forma de enquadrar a abertura do mercado protegendo o empresariado nacional (Chiúre 1996: 2).
- Por deficiência dos mecanismos de fiscalização, há um desvio da procura para empresas não licenciadas (Anexo 11.1).
- Há também casos de empreiteiros que, possuindo alvarás para uma determinada categoria de obras, realizam obras com valores superiores aos tectos estabelecidos para a sua categoria, desviando a procura que seria para as que estão devidamente licenciadas.

As principais mudanças na regulamentação pelo governo devem ser no sentido de reduzir a diferença na competitividade entre as empresas moçambicanas e as estrangeiras, bem como no combate à concorrência desleal, adequando a fiscalização ao mercado.

## Conclusões das Forças Motoras

As principais forças motoras são o crescimento da procura e a entrada de grandes empresas. As outras forças identificadas são a disponibilidade de financiamento e as mudanças nos regulamentos governamentais. O crescimento da procura aumenta o grau de utilização da capacidade da indústria, estimula novos investimentos, emprego de mão-de-obra e a entrada de grandes empresas. Com a entrada de destas empresas, registam-se mudanças nos líderes da indústria passando a ser empresas de capital estrangeiro, portuguesas. As empresas nacionais vêm a sua capacidade de competição limitada principalmente por falta de financiamento disponível e por deficiências na legislação.

## Forças Competitivas Activas

A análise das forças competitivas na indústria de construção civil baseia-se no modelo de Michael Porter. Segundo este modelo, existem na indústria cinco forças que influenciam a competição entre as empresas, não sendo relevante, neste caso, a ameaça de produtos substitutos.

- O crescimento do mercado torna a indústria atractiva para a entradas de novas empresas. Sendo a maior barreira de entrada assente na capacidade de realizar investimentos em *meios de acção*, no grupo das grandes empresas, essa barreira é *a priori* ultrapassada pelas empresas estrangeiras, dada a sua solidez financeira. A entrada de concorrentes estrangeiros, especialmente, está a pressionar as empresas nacionais a melhorarem os seus níveis de eficiência e eficácia, de modo a concorrer com sucesso, tanto no preço como na qualidade.
- O poder de negociação dos fornecedores de materiais de construção é, no geral, forte. Os fornecedores por serem poucos, para um conjunto de materiais com baixo grau de substituição, têm maior capacidade, em relação às empresas do ramo, de incorporar nos seus preços a totalidade dos seus riscos e, em alguns casos as cotações são dadas

em moeda convertível. Os créditos são concedidos para prazos muito curtos e aos clientes tradicionais, para grandes volumes.

- O principal cliente da indústria, o Estado, tem um forte poder de negociação. Os privados são mais moderados na negociação. Em todo caso, é comum que os contratos de construção civil se incluam cláusulas que traduzem algum equilíbrio para ambas as partes. Nos concursos para obras do Estado, os contratos já tem modelos fixados pelos financiadores, quase inegociáveis, fortalecendo a posição do cliente. Os privados, em geral, lançam concursos restritos, onde em função das propostas disponíveis, a negociação é mais ou menos equilibrada. Em todo caso, com a entrada de mais empresas na indústria, o poder de negociação dos clientes está a aumentar.
- A rivalidade na indústria regista-se em três níveis: (i) na liderança, entre as grandes empresas; (ii) na sobrevivência, onde se integra a Dalo-Construções e; (iii) na penetração, entre as novas empresas. No nível onde se integra a Dalo-Construções, as evidências da rivalidade são as seguintes:
  - A dispersão dos preços no concursos é muito grande. Nos concursos públicos em que a Dalo-Construções/Connor<sup>3</sup> participou em 1995 e concorreu com outras 30 empresas, em alguns concursos os preços máximos ultrapassavam o dobro dos mínimos (Anexo 3.2).
  - Apesar de haver possibilidade de apresentar orçamentos em divisas, há empresas que tentam ganhar vantagem orçamentando 100% em Meticais.
  - Na construção civil a principal forma de publicidade baseia-se nas obras já realizadas ou em curso, através de painéis ou reportagens dirigidas. No grupo de empresas onde compete a da Dalo-Construções priorizam-se os painéis nos locais das obras.

#### **Factores Chave Para o Sucesso (World Bank 1995: 8-10 traduzido)**

Os factores chave para o sucesso na indústria de construção civil agrupam-se em três categorias: (i) técnicos; (ii) económico-financeiros e; (iii) do historial e imagem. Estes factores são o resumo do que a legislação e os clientes priorizam no seu relacionamento com

as empresas. Destes factores, entre as empresas do grupo de competição da Daloc-Construções, o baixo custo e a imagem da empresa são os factores mais críticos, sem tornar irrelevantes os restantes.

Como *factores técnicos*, são relevantes: a quantidade e a qualidade dos equipamentos operacionais que a empresa possui; e o número e a experiência dos técnicos qualificados permanentes no quadro de pessoal da empresa. Tem vantagem nos concursos as empresas que apresentarem maior número e melhor qualidade. A qualidade dos equipamentos é avaliada pelo seu período de vida e o número de avarias registado. Para avaliação da experiência dos técnicos as empresas são obrigadas a apresentar currículos dos seus técnicos.

Os factores económicos são todos que concorrem para o baixo custo da empresa e a apresentação de um preço atractivo. Porém, numa indústria onde se registam vários casos de incumprimento de contratos por dificuldades financeiras, o mercado é favorável às empresas que, além de preços baixos, tenham: capacidade para caucionar as obras ou apresentem garantias bancárias; e com activos líquidos ou linha de crédito que cubram, no mínimo, o valor das obras em concurso. Nos concursos realizados pelo Estado são pré-seleccionadas três a cinco concorrentes com os preços mais baixos e, dentre eles é seleccionado o que melhor satisfazer as restantes condições.

Outro aspecto fundamental para o sucesso é o *historial e a imagem* da empresa, nomeadamente, a facturação dos últimos cinco anos que deverá ser pelo menos igual ao valor da obra em que se concorre; a participação em obras complexas ou de grande dimensão; grau de cumprimento dos contratos anteriores, com o mínimo de litígios e; o currículo e reputação dos seus directores na área de construção civil.

### **Perspectivas e Atractividade da Indústria**

As perspectivas da indústria de construção civil, são no geral atractivas, em função dos seguintes aspectos:

- A taxa de crescimento da procura em construções prevista iguala-se ao crescimento do PIB (média de 5%), até o final do século.

- O crescimento programado da economia está assente numa intensa actividade de construção civil.
- A mão de obra moçambicana é das mais baratas da região<sup>4</sup>, minimizando os custos, para as empresas estrangeiras.
- Os termos dos concursos públicos, com financiamentos estrangeiros, atraem empresas que se julgam mais competitivas para o mercado nacional.
- Há grandes perspectivas de ampliação do parque habitacional com a liberalização do ramo imobiliário.

Aparentemente a indústria é mais atractiva para as grandes empresas estrangeiras. Porém, empresas como a Dalo-Construções podem tornar-se mais competitivas nas obras de média dimensão, mais atractivas para as empresas com dimensão média e, por isso, com menores custos de estrutura em relação às grandes empresas estrangeiras.

### **Situação Interna<sup>5</sup>**

A análise da situação interna consiste no levantamento: da estratégia actual, global e sectorial; dos indicadores de rendimento e de competitividade; dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa e; a identificação dos problemas estratégicos que esteja enfrentando.

### **Estrutura**

A estrutura orgânica da Dalo-Construções é apresenta sete direcções: a de produção, a técnica-comercial, de electrotecnia, de administração, de economia, de transportes, e a de carpintaria (Anexo 6).

A direcção de produção é a que congrega os sectores ligados à construção civil: sector de obras, pintura, serralharia e canalização. Estão afectos à direcção de produção 39% dos trabalhadores da empresa. A carpintaria, electricidade e transportes, prestam serviços ao sector de obras (Tab. 5.1).<sup>6</sup>

Tabela 5.1

**Quadro de Pessoal por Actividades em 12/95**

	Efectiv	Salario (USD)
Areas Administrativas	3	71,72
Obras/Transportes	5	63,96
Carpintaria	4	50,16
Electrotecnia	1	18,77
<b>Totais</b>	<b>14</b>	<b>204,63</b>

Fonte: UTRE 1996

**Objectivos Actuais**

Os objectivos da empresa são fundamentalmente subjectivos e de muito curto prazo. Os gestores desta não têm bases para planificar o futuro, enquanto a empresa não tiver definido o seu estatuto jurídico. O desafio da direcção é a sobrevivência da empresa no mercado, aumentando, se possível, a sua quota e a diferença positiva entre os recebimentos e pagamentos. Nesse sentido, o único objectivo quantificável identificado visa alcançar uma receita mensal correspondente a 500% dos salários. Em 1994 o valor deste coeficiente foi de 254% (Anexo 5). A percepção deste objectivo dentro da empresa é muito fraca mesmo ao nível de direcção, pois, para mais de metade dos directores, a empresa não tem quaisquer objectivos definidos.

**Estratégia Global**

Segundo os gestores da Dalo-Construções, a empresa não segue qualquer estratégia. Entretanto, pelo tipo de clientes da empresa, há uma tendência para a focalização. Os clientes da empresa em número, tem sido privados de renda alta e, pelo volume de receitas, é o Estado.

### **Âmbito de Competição**

O âmbito de competição é a zona sul, com maior incidência para Maputo e Gaza. Até 1994 a totalidade de obras executadas pela empresa decorreram em Maputo. A partir de 1995, com a sua associação à Connor, passou a realizar obras em Gaza e, pelo menos uma na província de Inhambane. Na província do Maputo, incluindo a Cidade é onde tem maior número de clientes e em grupos diversificados. Tem sido contratado por famílias de renda alta, empresas privadas, instituições diplomáticas, ONGs e pelo Estado. Destes grupos, as empresas privadas e o Estado são as que adjudicam obras com a maior percentagem na receita total. Nas províncias de Gaza e Inhambane, todas obras realizadas foram para o Estado (Anexo 7).

### **Grau de Integração**

Na área de construção civil, no geral, a integração vertical requer custos fixos e variáveis avultados. Apesar disso, a Dalo Construções, tende a integrar-se para trás. Até 1995, a empresa detinha uma zona para exploração de pedra e areia em Boane. A zona foi encerrada por falta de equipamento adequado para exploração com custos de manutenção competitivos, o que tornou a exploração inviável económica e financeiramente.

Por ter sido criada a partir duma carpintaria e, na sua historia, ter adquirido mais duas carpintarias, tem executado na empresa todas componentes de carpintaria necessárias para as obras, mantendo, deste modo, uma integração para trás. Actualmente a carpintaria tem capacidade para apoiar o sector de obras bem como para vender serviços directamente aos clientes externos.

## Estratégias Sectoriais

### *Área de Recursos Humanos*

De 1990 a 1995, a empresa despediu 87% dos seus trabalhadores. Dos 174 trabalhadores em 1995, mais de metade eram eventuais. O seu efectivo é constituído por pessoal adulto, média de 42 anos de idade, com longa experiência na empresa (11 anos de antiguidade, em média).<sup>7</sup> O nível de formação é baixo; quase todos operários têm apenas 4ª classe ou menos, não havendo programas para sua formação ou reciclagem. Apenas os administrativos beneficiam de alguns cursos esporadicamente. A avaliação e promoção tem sido ocasional e seguem recomendação do director-geral (Mondlane 1996: 1-6).

Do fundo de salários, 41% é consumido por 6% do pessoal (Concelho de Direcção) enquanto 87% (operários) recebe 35% do fundo de salários (Tab. 5.2). Contudo, o salário mais baixo da empresa é superior ao mínimo oficial (dados no final de 1995) e nunca houve atrasos de salários por mais de 30 dias. Além do salário base, a empresa paga a todos os trabalhadores um subsídio de transporte, indexado ao custo dos transportes semi-colectivos. Do total dos salários, 11% é pago pelo Ministério do Interior (Mondlane 1996: 1-6).

Tabela 5.2

#### Quadro de Pessoal por Especialização em 12/95

	Efectivo	Salario (USD)
Gestão	8	84,008
Administrativos	7	6,291
Técnico	4	41,802
Especializado	96	61,758
Não Especializado	28	10,776
Totais	143	204,635

Fonte: UTRE 1996

### *Área de Produção*

A empresa possui uma direcção de produção, a principal área produtiva, gerando mais de três quartos das receitas da empresa. Estão vinculados a área os sectores de obras, canalização e pintura. Pelo grau de importância relativa dos sectores, o sector de obras é o dominante, incluindo-se, nesta abrangência, a canalização e a pintura dentro o sector de obras. O sector de obras foi muito desenvolvido a partir de 1987, quando a empresa foi responsabilizada pela construção do bairro da polícia, em Laulane, constituído por 204 moradias, tipo III, geminadas. A obsolescência e a falta de equipamento, constituem as principais fraquezas do sector de obras. Mais de 85% do equipamento e do pessoal desta área foram incorporados durante a construção do bairro, entre 1987 e 88. Grande parte desse equipamento, já está fora de utilização e, entre o que ainda está operacional, as avarias por deficiências mecânicas são constantes. Por exemplo, do equipamento de transporte adquirido durante a obra de Laulane apenas duas viaturas estão em funcionamento (irregular). Quanto ao pessoal afecto às obras, a maioria possui pelo menos cinco anos de experiência, apesar do nível de formação baixo.

Embora a Dalo-Construções tenha sido criada a partir duma carpintaria e mais tarde adquirido outras duas carpintarias, actualmente a carpintaria está no segundo plano, com um volume de receitas muito baixo em relação às obras. Esta área possui quase todo tipo de máquinas necessárias para uma carpintaria. A maioria das máquinas, apesar de serem muito velhas, algumas operando desde 1975, mantêm-se em funcionamento. Neste sector, também estão affectos os trabalhadores mais antigos na empresa e com longa experiência na carpintaria. A principal fraqueza específica do sector prende-se com a irregularidade (incapacidade) no aprovisionamento da madeira. Por vezes a carpintaria fica paralizada semanas seguidas por falta de material o que resulta em atrasos sistemáticos na entrega da produção. A madeira é um material muito caro no mercado, sendo a principal componente no custo dos artigos produzidos.

A electricidade, mecânica e serralharia, apesar de realizarem obras para o exterior, o peso das suas receitas na empresa é insignificante, sendo, predominantemente, sectores de apoio às obras (Tab. 6). Nestes sectores, à semelhança dos restantes, o equipamento é velho e obsoleto, havendo casos em que o tempo de vida recomendado já foi ultrapassado. O

sector de electricidade, segundo os dados disponíveis na empresa não possui meios imobilizados, pois o principal equipamento de trabalho é constituído por ferramentas (quase pessoais) sem qualquer registo na empresa (Anexo 8). Este sector, de parceria com a mecânica, tem se responsabilizado pela reparação e manutenção do equipamento, garantido que esteja minimamente operacional.

**Tabela 6**  
**Proporções de Reccitas por Areas/sectores, 1991-94**

	Reccitas médias (*) (10 <sup>3</sup> USD)	% n tot
Obras	613.92	83
Carpintaria (**)	64.15	9
Transportes	25.09	3
Electrotecnia	27.54	4
Serralharia	10.40	1
Totais	741.11	100

Fonte: Dalo-Construções (1990-94)

(\*) não existem dados em 1990

(\*\*) valor estimado em 1991

### *Área Comercial*

A direcção técnica-comercial é, supostamente, responsável pelo *marketing* na empresa. A dúvida provém de haver directores que afirmam que a empresa não possui uma área de *marketing*, defendendo que todos gestores fazem *marketing* por iniciativas individuais. Esta situação é reflexo da dispersão das responsabilidades e deve-se da falta de um plano global de *marketing*. Contudo, a informação disponível pode ser sistematizada do seguinte modo:

- O mercado da empresa é a zona Sul do país.
- O seu principal produto é a construção e reabilitação de edifícios para habitação e comerciais, centralizado na área de produção.
- Os seus clientes são famílias de renda alta, empresas privadas, instituições diplomáticas, ONGs e o Estado. O Estado é o cliente com obras mais valiosas.
- na sua estratégia de *marketing-mix*, procura que:
  - os seus serviços tenham uma qualidade uniforme, acima da média;
  - o preço seja flexível, em função da capacidade de negociação do cliente, sendo sempre o mais alto possível;
  - a promoção da empresa seja subtil, sendo feita principalmente por contactos directos com os potenciais clientes, em ambientes informais (*lobbies*) - O uso desta prática deve-se ao facto de estar impedida de participar em concursos públicos por falta de alvará. Outras formas usadas, sem o sucesso esperado, são os prospectos e painéis nas obras;
  - a sua praça seja toda a zona sul do país.
- quanto aos prazos, negocia-se, sempre que possível, prazos superiores ao tempo necessário para a obra como forma de minimizar os litígios por incumprimento de prazos.

Os resultados da sua estratégia satisfazem os gestores, se medirem essa satisfação por: (i) elogios ao nível de qualidade das obras da empresa;<sup>8</sup> (ii) manutenção dum nível de procura suficiente para a sobrevivência da empresa; e (iii) redução de reclamações por incumprimento de cláusulas dos contratos. Estes aspectos fazem crer aos gestores que a imagem da empresa está num nível razoável.

### *Área Financeira*

A gestão financeira, tal como a gestão global da empresa está virada para o muito curto prazo. A informação relevante são os fluxos de caixa. Desde 1991, a conta credores da empresa não atinge dois mil dólares americanos. O passivo circulante da empresa é somente

constituído pelos fornecedores. Estes raramente concedem créditos e a empresa paga os materiais quase sempre a pronto. Dos débitos de curto prazo, 90% do valor inscrito na conta Clientes corresponde a créditos incobráveis desde 1990. Aos clientes, apesar de alguns atrasos nos seus pagamentos não se beneficiam de créditos expressamente.

A gestão financeira para o longo prazo não existe. As demonstrações financeiras não são utilizadas pelos gestores. Eles consideram-nos irrealistas ou de pouca utilidade e não há medidas para a supervisão da elaboração daqueles mapas. Tem se registado atrasos na sua elaboração e, para 1995, ano em que a informática foi descentralizada, ainda há dados por lançar. Estes atrasos são consequência da desorganização do sector de contabilidade e da falta de obrigatoriedade fiscal para a elaboração.

Tendo em vista a privatização, em Março último foi contratado um consultor independente para verificar e sanear das contas de 1994. O consultor constatou várias irregularidades, tendo produzido as recomendações necessárias para a sua regularização. As recomendações foram todas aceites, mas nenhuma foi aplicada. Do trabalho realizado pelo consultor destacam-se as seguintes observações:

- A empresa não é fiscalmente obrigada a preparar os mapas financeiros, por isso subestima a elaboração destes documentos. Os documentos financeiros existentes não correspondem à situação financeira real da empresa (Ernst & Young 1996).
- Tornou-se evidente a necessidade de um estudo pormenorizado para avaliar os meios imobilizados. O valor inscrito no balanço não corresponde ao valor real do património da empresa (Ernst & Young 1996). Por exemplo, aparentemente, em 1992 houve redução do imobilizado. Essa redução na realidade não existiu, pois não há registo de venda ou abate de imobilizado em 1992, pelo contrário, houve novas aquisições.
- Recomendou-se a indicação de um supervisor para a melhoria na gestão e controlo das contas: caixa, bancos, clientes, existências e imobilizado (Ernst & Young 1996).
- No balanço de 31/12/94, sugeriu-se a anulação do saldo em clientes (incobráveis) e a redução em 90% do valor das existências (monos) (Ernst & Young 1996).

*Análise dos Rácios Económicos e Financeiros*

A partir da informação contabilística disponível, apesar da sua falta de solidez e consistência, em alguns casos, revela-se a situação de sobrevivência económica e financeira em que está a empresa. A quota da empresa no mercado mercado tem estado a reduzir desde 1990, o melhor ano da empresa, dos cinco analisados. A maior queda registou-se em 1991 tendo produzido um declínio brusco em quase todos os indicadores, com maior incidência para a produtividade (em 88%) e rendibilidade dos capitais próprios (73%). Em 1992 regista-se uma recuperação na lucratividade mas esta não foi sustentada nos anos seguintes, pois com a pesada estrutura de custos da empresa, o nível de lucros por unidade vendida foi reduzindo. Esta redução reflecte a utilização do preço baixo como arma para conservar alguma competitividade na indústria. Actualmente cada trabalhador produz pouco mais do dobro do seu salário e, em termos reais, todos índices de rendibilidade da empresa são negativos, se considerarmos um prémio de inflação internacional de 4% (Tab. 7).

Por sua vez, a rotação do activo mostra que, em média, nos cinco anos, pelo menos metade dos activos da empresa nunca contribuíram na geração de receitas da empresa. O crescimento aparente que se verifica no respectivo índice é insignificante pois, mesmo assim, cada unidade monetária do activo contribui em, no máximo, 72 céntimos nas vendas (Tab. 7).<sup>9</sup>

**Tabela 7: Rácios Económicos e Financeiros<sup>10</sup>**

	1990	1991	1992	1993	1994
Liquidez Imediata	1.79	52.47	4.57	5.30	7.36
Rendibilidade de Vendas	49%	25%	37%	17%	3%
Rendibilidade de Exploração	25%	10%	15%	10%	2%
Rendib. dos Capitais Próprios	45%	12%	18%	10%	2%
Rotação do Activo Total	0.43	0.38	0.40	0.56	0.72
Rotação do Activo Fixo	0.99	0.54	0.89	1.13	1.52
Produtividade dos Salários	44.03	5.35	3.21	3.52	2.54

### *Problemas Estratégicos*

A Dalo-Construções não tem um estatuto jurídico. Não é empresa estatal, nem empresa pública e nem privada. Está em curso um estudo para sua privatização desde 1995. Porém, passados mais de 13 meses, ainda não foi lançado o respectivo concurso. Os gestores não têm informações sobre o que a *empresa* será no futuro e, por isso, não têm em mente qualquer objectivo de longo prazo. Limitam-se a gerir a sobrevivência no mercado, no curto e muito curto prazos. A falta de uma estratégia global e objectivos de longo prazo, torna os gestores insensíveis aos problemas estratégicos que as decisões actuais podem criar no desempenho futuro.

### *Área de Recursos Humanos*

Os problemas estratégicos na área de recursos humanos, são os seguintes:

- A falta de definição de tarefas para cada cargo dificulta a compreensão das linhas de decisão tanto do lado dos directores como dos subalternos.
- O número de trabalhadores eventuais poderia ser menor caso estes fossem contratados apenas para tarefas específicas.
- Não existe de uma política concreta de avaliações, promoções e reajustes de salários capaz de incentivar o empenho dos empregados potencialmente melhor capacitados o que, no médio prazo, aumentaria a produtividade global.
- A admissão de pessoal técnico, principalmente para postos de supervisão, seria sustentável se fosse de forma programada e acompanhada pela formação ou reciclagem profissional dos operários, experientes mas com baixa formação. Assim, alguns técnicos seriam recrutados internamente.

### *Na área de produção*

- A falta de uma definição clara do tipo de obras para que a empresa deve concorrer cria uma dispersão de esforços e também tendência de diversificação dos produtos ou integração para trás torna a estrutura de custos da empresa muito pesada havendo activos improdutos.
- A idade avançada do equipamento e a baixa qualidade de supervisão, elevam os custos de produção da empresa, reduzindo a sua competitividade de duas formas. Por um lado, o mau estado do equipamento ainda em operação provoca interrupções na produção por avarias, reparações e manutenção de rotina. Estas interrupções reduzem os tempos de trabalho efectivo e a capacidade de cumprimento de prazos pela empresa. A obsolescência das máquinas também influi no nível de desperdício de tempo e materiais na produção. Por outro lado, quase todos técnicos médios ocupam cargos de Direcção e nas funções de supervisão estão afectos trabalhadores de baixa qualificação profissional. Apesar do seu grau de experiência, os supervisores têm tido dificuldades naturais de supervisão com vista à manutenção do nível de qualidade e ao cumprimento pontual dos prazos.

### *Área Técnica-Comercial*

- A falta de combinação entre os custos reais da empresa com os parâmetros técnicos de construção, na elaboração dos orçamentos, faz com que os orçamentos não reflectam os custos reais de produção na empresa, o que se agrava pela falta de confronto posterior com os custos apurados durante a realização das obras.
- A falta de uma estratégia de *marketing*, limita muito e dispersa a função de *marketing* na empresa. A direcção técnica-comercial, aparentemente responsável por esta função, não possui os meios nem autonomia necessários para o seu desempenho. Alguns directores ignoram a existência da área de *marketing*.
- A empresa não realiza um tratamento sistematizado das informações sobre os concorrentes, principalmente as obtidas dos concursos em que tem oportunidade

de participar. Essa informação seria de grande utilidade na definição de estratégias de *marketing*.

#### *Área Financeira*

- A gestão financeira não se baseia na situação financeira e patrimonial real da empresa. Não há análise financeira. Os dados patrimoniais e financeiros são produzidos para os arquivos e não para a gestão.
- A descentralização da informática foi mal sucedida. Com ela a contabilidade paralisou-se. O pessoal que devia efectuar os registos, está afecto a outras tarefas, não domina o respectivo *software* e não tem uma organização e metodologia do trabalho para o tratamento da informação.
- Todos os sectores da área financeira carecem de supervisão. A supervisão da contabilidade e dos armazés é nula.
- Apesar de não haver obrigatoriedade fiscal da apresentação das demonstrações financeiras, a sua elaboração adequada daria à empresa a possibilidade de visualizar a evolução do seu património e a qualidade de gestão, incluindo os benefícios da isenção fiscal;

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

#### **Pontos Fortes e Pontos Fracos**

Na indústria de construção civil os factores técnicos, financeiros e de imagem são indispensáveis para o sucesso das empresas neste ramo. Os pontos fortes e os fracos são a tradução da posição da empresa principalmente em relação aos factores chave para o sucesso. Estão melhor posicionadas no mercado as empresas que são fortes na totalidade ou em alguns destes três grupos de factores.

### *Pontos Fortes*

- A Dalo-Construções possui, pelo menos, um engenheiro civil e cinco técnicos médios com mais de dez anos de experiência no ramo de construção civil. No geral, o nível de experiência do seu pessoal é superior a 10 anos, o que poderá ser explorado na minimização de custos.
- A Dalo-Construções pode obter rendimentos adicionais, arrendando parte dos seus escritórios e armazéns, a terceiros mesmo que isso não seja vital para o sucesso na área de construções, rentabilizaria o seu activo e gera fluxos financeiros.
- O nível de liquidez é aparentemente segura, pois o rácio de liquidez imediata, tem estado acima de cinco, nos últimos quatro anos. Praticamente a empresa não tem passivo, nem qualquer tipo de litígio financeiro com os seus parceiros: trabalhadores, fornecedores e clientes. Com o seu nível de passivo, a empresa pode negociar créditos e garantias bancárias com relativa facilidade.
- Tem algumas obras já executadas com uma média de facturação acima dos USD 100.000 e a facturação total dos últimos cinco anos supera quatro milhões de dólares americanos; não tem em carteira qualquer contencioso com os clientes, por falta de cumprimento de cláusulas contratuais; e tem como referência o Bairro da Polícia. Estes dados tornam a imagem da empresa, perante os clientes, positiva.
- A Dalo-Construções, mesmo sem alvará, usando *lobbies*, tem ganho obras suficientes para a sua sobrevivência no mercado (zona sul), mantendo nos últimos quatro anos uma quota média entre 1% e 2% (Tab. 8).

**Tabela 8: Quota de Mercado da Dalo-Construções**

	1990	1991	1992	1993	1994
Quota de Mercado	2.78%	1.79%	0.92%	1.49%	0.88%
Vendas (10 <sup>3</sup> USD)	1.685	892	495	677	556
Procura na zona Sul <sup>11</sup>	60.688	49.919	53.843	45.359	63.424

Fonte: Anexo 5

### *Pontos Fracos*

#### i) fraquezas na gestão:

- A falta de alvará para competir publicamente, por funcionar como um órgão interno do MINT, inibe o delineamento de estratégias. Este é o principal ponto fraco da Dalo-Construções, pois limita o mercado da empresa e as iniciativas dos gestores.
- Por deficiências na supervisão da mão-de-obra e no aprovisionamento dos materiais, não tem cumprido integralmente os prazos de entrega.
- Entre os gestores não há consciência suficiente dos pontos fracos da empresa, havendo até os que crêem que a empresa não possui qualquer fraqueza. Por exemplo, não são conhecidos os (elevados) custos fixos reais da empresa.

#### ii) fraquezas técnicas:

- insuficiência de técnicos em relação aos exigidos nos concursos para grandes obras;
- falta de equipamento pesado para obras (gruas, betoneiras gigantes) e de transporte de material (camiões de grande tonelagem). O equipamento em uso é maioritariamente velho e obsoleto.

#### iii) fraquezas financeiras:

- gestão financeira deficiente e orientada para o curto prazo.
- A empresa não tem capacidade para caucionar e de obtenção de garantias bancárias para obras com valores acima de US\$ 150.000, pois apesar de possuir uma liquidez imediata maior que cinco, nos últimos dois anos, o disponível não ultrapassou 10 mil dólares (Anexo 5).

#### iv) fraquezas de credibilidade:

- A obra mais importante (Bairro da Polícia de Laulane) executada pela Dalo-Construções terminou em 1989. A maioria dos técnicos da empresa não dirigiram grandes obras nos últimos cinco anos.

## Ameaças e Oportunidades

As ameaças e as oportunidades advêm das forças motoras e competitivas mais activas na indústria bem como das perspectivas que nela se desenham, nomeadamente: o crescimento do mercado, a ameaça de entrada de grandes empresas, a crescente rivalidade entre os concorrentes e o crescente poder de negociação dos clientes.

### *Oportunidades*

A maioria das oportunidades no mercado só serão explorados pela Dalo-Construções, se esta for privatizada e devidamente licenciada, pois essas oportunidades são acessíveis nos concursos públicos lançados pelo principal cliente da indústria, o Estado.

- Prevêem-se taxas de crescimento do mercado crescentes, pelo menos até o ano 1998.
- O lançamento dos projectos no âmbito do Corredor de Desenvolvimento do Maputo poderá beneficiar as empresas cujo mercado é a zona sul.
- O crescimento (requerido) da economia moçambicana está assente numa intensa actividade de construção civil, dada a insuficiência de instalações e edifícios e o grau de destruição do que existe. Por exemplo as obras de construção e reabilitação de escolas e hospitais na zona sul; de construção de infraestruturas comerciais; a ampliação do parque de habitação; e a reconstrução de edifícios destruídos pela guerra.
- A construção civil é uma indústria cujo custo da mão de obra é relativamente baixo em Moçambique.

### *Ameaças*

As principais ameaças centram-se nos seguintes factores: a contínua entrada de grandes empresas com experiência em mercados de grande competitividade, muito acima do

nível existente em Moçambique; a crescente rivalidade entre os concorrentes; e o crescente poder de negociação dos clientes.

- A entrada massiva de empresas estrangeiras com grande poderio competitivo: melhor situação financeira, melhor equipamento e técnicos melhor qualificados e experientes é a principal ameaça para as empresas de capitais nacionais que poderão perder as suas quotas de mercado a favor dos novos concorrentes.
- Dada a proporção do investimento investimento público dependente de fontes externas, este torna-se muito sensível a variações do ambiente político internacional em relação a Moçambique.
- A regulamentação do licenciamento e atribuição de alvarás bem como a fiscalização do seu cumprimento, se não forem actualizados poderão favorecer a concorrência num ambiente muito competitivo.
- A tendência de se priorizarem concursos internacionais nas obras do Estado dá largas vantagens a empresas estrangeiras.
- A tendência da subida do custo de vida pode aumentar as pressões dos sindicatos e encarecer a mão de obra.

## Plano Estratégico

A elaboração do plano estratégico consiste no estabelecimento de cenários ou alternativas estratégicas. Das várias alternativas é seleccionada a que melhores vantagens competitivas edifica. A direcção estratégica responde à estratégia seleccionada. Em função da direcção estratégica são elaboradas as estratégias específicas das áreas funcionais e são projectados os principais indicadores do sucesso da estratégia.

### Cenários ou Hipóteses

#### *Pressupostos*

Para a concepção do presente plano estratégico são considerados os seguintes pressupostos:

- A Dalo-Construções é uma empresa privada com alvará e licença de construção próprias. Este pressuposto é suportado pelos argumentos que se seguem:
  - i) A Dalo-Construções, sendo privada, tem autonomia para concorrer publicamente, podendo competir num mercado mais vasto;
  - ii) A estrutura e a dimensão empresariais actuais da Dalo-Construções não são comportáveis para a sua manutenção como uma Secção (Departamento de Construções) dum órgão do Estado e, mesmo que fosse, no âmbito das políticas do Governo de criação de Empresas Públicas, não se enquadram empresas de construção civil.
  - y) Na prática, a Dalo-Construções está a funcionar actualmente como uma empresa (ilegal) privada. Não paga impostos, não transfere para o MINT qualquer proporção dos seus lucros e ainda é, parcialmente subsidiada pelo Estado, pois parte dos salários são pagos pelo Orçamento Geral do Estado.

- No processo da privatização da empresa, todos os meios de acção (instalações, equipamento, técnicos) afectos e úteis na empresa, não serão transferidos para o MINT.
- A actividade principal da Dalo-Construções é a construção civil e as áreas de carpintaria, serralharia, mecânica e electricidade prestam serviços de apoio à actividade principal.
- A despesa nacional em construções crescerá, em média, 5% por ano.

### *Alternativas Estratégicas*

A privatização da Dalo-Construções está ainda indefinida o que constitui uma dificuldade adicional na elaboração das alternativas estratégicas. Contudo, assumindo que, de qualquer modo, a empresa será privatizada, qualquer estratégia a elaborar será no sentido do incremento significativo da sua capacidade competitiva havendo disponíveis as seguintes alternativas:

- i) manutenção da integração vertical, em relação à sua actividade central: obras de construção civil. Esta alternativa requer investimentos elevados na renovação dos equipamentos, para não continuar a gerir avarias;
- ii) desinvestimento, mantendo a gestão, nos sectores de apoio, direccionado os recursos para a melhoria da competitividade e da quota de mercado, no sector de obras. Nesta alternativa a empresa poderá manter algum equipamento em bom estado e se necessário adquirir outro novo com componentes tecnologicamente actualizados e parte dos novos investimentos poderá ser financiado pelo valor da venda dos meios técnicos (abatidos) dos sectores por desinvestir.
- iii) desinvestir e cessão de exploração de todos sectores de apoio: carpintaria, serralharia, mecânica e electricidade. A empresa poderá optar entre subcontratar estes ou outros fornecedores de serviços para as suas obras. A principal vantagem desta alternativa é a manutenção da força de trabalho e da experiência

adquirida nas áreas e, em simultâneo, possibilitar que os gestores da Dalo-Construções se concentrem sómente na actividade principal da empresa: obras de construção civil. Para a manutenção do nível de qualidade da empresa nos serviços subcontratados a empresa poderá criar um sector de fiscalização dentro da área de produção.

Para o sucesso de qualquer uma destas estratégias, a Dalo-Construções necessitaria de uma injeção de dinheiro. A forma mais favorável seria a formação de uma *joint venture* com uma empresa de construção civil estrangeira com capacidades financeira e técnica competitivas. Para indicação deste cenário foram observadas as seguintes bases de análise:<sup>12</sup>

- Os principais pontos fracos da empresa estão relacionados com a falta de meios de acção de modo a obter alvará da classe 4ªA e vantagem competitiva nessa classe.
- O parceiro estrangeiro participaria na nova empresa com meios financeiros, equipamento e técnicos supervisores que contribuiriam para melhorar a gestão da empresa, no geral e da mão-de-obra, particularmente.
- A situação financeira da Dalo-Construções (não deficitária como é corrente nas empresas em privatização), bem como a sua experiência e imagem no mercado podem constituir factores bastante atractivos, para potenciais parceiros estrangeiros, na constituição de uma *joint venture* ou um consórcio.
- Sendo a empresa atractiva para os potenciais parceiros, poderá associar-se ao parceiro capacitado para, pelo menos, superar os actuais pontos fracos da empresa e as ameaças do ambiente.

### **Direcção Estratégica**

A direcção estratégica da Dalo-Construções poderá virar-se ao seu crescimento focalizado para obras de média dimensão, cujo valor máximo não supere o referente à classe 4ªA (actualmente fixado em 1.500.000 contos), na zona sul de Moçambique. A empresa poderia inscrever-se na classe mais alta (4ªB), elegível para obras qualquer dimensão, mas

focalizando para obras da classe imediatamente inferior (4ªA). Ao crescer, estaria a responder ao crescimento previsto no mercado da zona sul e, ao focalizar, direccionaria os seus recursos para um conjunto de obras onde teria melhor capacidade competitiva (Cardoso 1992: 69). O crescimento seria acompanhado por uma procura de vantagem nos custos através da aplicação de técnicas de gestão inovadoras trazidas pelo parceiro estrangeiro. Esta direcção estratégica seria traduzida pela missão, objectivos e estratégias genéricas e sectoriais.<sup>12</sup>

### **Missão Estratégica**

A Dalo-Construções estaria concebida para fornecer serviços de construção de âmbito civil (construção, reabilitação de edificios convencionais para habitação e comerciais), de qualidade acima de 0.7, apresentando custos competitivos, servindo qualquer cliente, em toda região a Sul de Moçambique.<sup>13</sup> Esta missão estratégica teria em vista a satisfação dos empregados, dos investidores, dos clientes, da sociedade e do Estado:

- Os empregados obteriam a sua realização profissional e os rendimentos necessários para o consumo, investimento e poupança privados. Os investidores beneficiariam de taxas de rendibilidade dos capitais satisfatórias.
- Os clientes teriam, no prazo acordado, pagando o mínimo exigido no mercado, dado o baixo custo de produção, serviços de alta qualidade.
- Para a sociedade, cada obra nova ganha significaria, simultaneamente: uma oportunidade de emprego, um bem durável de utilidade social e um acréscimo no produto interno bruto.
- O Estado teria oportunidade de colectar mais impostos.

### **Objectivos e Indicadores Estratégicos**

A Dalo-Construções segmentaria os seus objectivos priorizando o crescimento das vendas e da rendibilidade (Tab. 9):

- No final de 1994 registou uma rendibilidade dos capitais próprios muito baixa (2%). Para atrair investimentos, no médio e longo prazo, teria de atingir uma rendibilidade igual ou superior a 15% por cada dólar investido pelos accionistas, se considerarmos um prémio de risco mínimo 6% sobre o *prime rate* Nova York, pouco acima de 8% (Notícias 1996: 9).
- Alcançar o coeficiente de cinco (5) no rácio receitas/salários, até o final dos primeiros dois anos e superá-lo nos anos seguintes. Nos salários, incluir-se-iam todos pagamentos e despesas com o pessoal. Os salários cresceriam à taxa de 4% próxima da inflação internacional do dólar americano (UTRE 1996: 7).
- No primeiro ano, cada metical do activo deveria produzir pelo menos um metical de receita. Até o final do quinto ano, este rácio deveria ultrapassar duas unidades. Este objectivo implicaria uma redução imediata do activo (desinvestimentos dos activos obsoletos) e, posteriormente, ir-se adquirindo activos com valor tecnológico mais competitivo.
- Atingir, no final do quinto ano, uma quota de mercado não inferior a 5%, na zona sul.
- Para que a empresa atinja a quota de mercado (5%) e a rendibilidade dos capitais próprios (15%) desejadas, as suas vendas teriam de crescer, em média, 35% por ano.

Tabela 9:

	Projeção dos Indicadores Estratégicos, 1996-2000				
	(10 <sup>6</sup> USD)				
	1996	1997	1998	1999	2000
Procura na zona sul	66,595	69,925	73,421	77,092	80,946
Vendas da empresa	750	1,012	1,367	1,845	2,491
Lucro líquido	88	109	134	136	138
Activo total	750	810	875	945	1,020
Capitais próprios	675	729	787	850	918
Rendibild. dos cap.próprios	13%	15%	17%	16%	15%
Produtividade dos Salários (un)	3.30	4.29	5.56	7.22	9.37

## **Estratégia Global da Empresa**

A estratégia global da empresa, para os próximos poderá ser a **focalização com baixo custo**. A empresa focalizaria obras de média dimensão, da classe 4ªA, concentraria os seus esforços e recursos na satisfação do mercado das províncias de Maputo, Gaza e Inhambane, ganhando lotes de obras por apresentar o preços mais competitivos. Para que os orçamentos sejam competitivos no preço, minimizaria os seus custos de produção, através da: (i) incorporação de equipamentos mais produtivos; (ii) contratação de técnicos com experiência em mercados mais competitivos (estrangeiros, por exemplo) para cargos de supervisão de obras; (iii) implementação de uma cultura de poupança em todas áreas da empresa; (iv) redução do pessoal permanente não qualificação, inexperiente e velho; (v) abate (desinvestimento) de activos não produtivos, incluindo existências inúteis; e (vi) implementação de políticas de gestão e controlo de gestão virados para o longo prazo.

## **Estratégias Específicas das Áreas Funcionais**

### *Organização e Estrutura*

Ao nível organizacional, a estratégia seria no sentido de reduzir a extensão da estrutura da empresa, tornando-a leve e flexível. O número de direcções reduziria para quatro, designadamente: produção, administração, técnica-comercial e a de economia e finanças. O Concelho de Direcção seria constituído por cinco directores, incluindo o respectivo Presidente, podendo incluir outros responsáveis da empresa, por conveniência das funções desempenhadas. As direcções ficariam divididas em departamentos e estes em sectores. No caso específico do departamento de obras, cada obra teria um responsável com estatuto de chefe de departamento.

As anteriores direcções de carpintaria e de electricidade e os sectores de mecânica e de serralharia, seriam desvinculados da nova estrutura da empresa dada a alternativa estratégica seleccionada. Segundo essa alternativa, a carpintaria, a mecânica e a serralharia seriam cedidas por cessão de exploração, passando a ter uma gestão independente da Dalo-

Construções.<sup>16</sup> A electricidade, uma vez que não tem qualquer estrutura relevante, seria sumariamente encerrada. A Dalo-Construções passaria a subcontratar os serviços das áreas desvinculadas, no mercado, em função da competitividade. Para a manutenção da qualidade dos serviços subcontratados, criaria, na nova estrutura, um departamento de fiscalização, agregando técnicos fiscais de carpintaria, serralharia, electricidade e mecânica (Anexo 9).

### *Produção*

Na área de produção as acções estratégicas seriam de maior impacto, influenciando as estratégias a adoptar nas restantes áreas. Esta área estaria composta por três departamentos: de obras, de transportes e de fiscalização. O director da área seria um técnico superior. Teria de ser redimensionada com vista a aumentar a capacidade de prestação de serviços com custos de transformação mínimos. Nesse sentido teria de adoptar as seguintes decisões:

- obtenção do alvará correspondente, no mínimo à classe 4ªA, prevista no Decreto 25/88 de 25 de Dezembro, cujo limite máximo do valor por obra actual é de 1.500.000 contos;
- adopção de plantas-modelo de moradias (similares às do Bairro da Polícia), para explorar a procura crescente de habitação, minimizando os custos pela padronização;
- aquisição de equipamento para obras com componentes tecnologicamente mais produtivos, por unidade de tempo;
- definição de normas de execução de tarefas com vista a minimizar os tempos e deslocações inúteis, do pessoal e do equipamento na realização das obras. Essas normas seriam desenhadas e implementadas com auxílio dos técnicos com experiência em mercados mais competitivos (estrangeiros).;
- abate e desinvestimento dos equipamentos ou suas componentes tecnicamente obsoletos;
- redução do pessoal permanente não qualificado. Os trabalhadores permanentes seriam técnicos médios e, pelo menos, dois superiores, afectos em cargos de supervisão, primeiros e segundos oficiais, com experiência mínima de cinco anos.

supervisão, 1ºs e 2ºs oficiais, com experiência mínima de cinco anos. Terceiros oficiais e ajudantes seriam contratados por empreitadas;

- definição de normas de controlo de qualidade que envolvam todos empregados da empresa, devendo os supervisores fiscalizarem o cumprimento das normas, incluindo os serviços subcontratados.

### *Técnica-Comercial*

Na direcção técnica-comercial haveriam dois departamentos. Um deles seria responsabilizado pela elaboração dos orçamentos e o seu posterior acompanhamento, bem como pela acessoria à produção no desenho de técnicas de redução de tempos inúteis. O outro departamento seria o de *marketing*, com função específica de elaborar e implementar estratégias que visem o incremento das vendas da empresa.

- Para que a empresa participe em maior número de concursos com o mínimo de custos na elaboração de orçamentos, o departamento técnico poderia adquirir um software específico para orçamentação das obras. O software deveria conceber cronogramas automaticamente e admitir campos para o acompanhamento da execução das obras.
- Dada a necessidade de um grande crescimento nas vendas, a estratégia de *marketing* teria de ser ofensiva, com vista a desviar quotas significativas tanto dos líderes como dos seguidores. Assim, em relação aos concorrentes mais competitivos (líderes), tentaria identificar segmentos na estrutura de custos, onde fossem pouco competitivos e atacá-los. Por exemplo, se de facto reduzisse os custos de estrutura e optimizasse a supervisão, apresentaria preços e prazos atractivos, obtendo um intervalo de negociação com os clientes maior. O uso dos *lobbies*, actual competência distintiva da empresa, associado ao preço competitivo seriam os principais instrumentos contra os concorrentes menos competitivos, os seguidores. Seria muito útil para o sucesso desta estratégia a recolha intensiva de informações sobre os concorrentes (custos, preços, volume de vendas, rentabilidade, etc.)

- Uma vez que os objectivos da empresa centram-se nas vendas e também na rendibilidade dos capitais, os orçamentos apresentados aos clientes devem ser baseados nos custos totais reais da empresa (fixos e variáveis) e as margens sobre os custos (baixos, em princípio) deveriam garantir que a rendibilidade média das vendas não se situasse abaixo dos 10%, para os cinco anos em análise.
- Para recomendar reajustes estratégicos a outros sectores, deveria identificar continuamente os movimentos nos pontos fracos e fortes da empresa com vista a aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças existentes na indústria.
- As estratégias de *marketing* considerar-se-iam de sucesso se o crescimento médio do valor das obras adjudicadas à empresa atingisse, pelo menos, 30% ao ano.

#### *Marketing-Mix:*

- Produto: obras de construção civil enquadráveis na classe 4ªA, com custos totais baixos, nível de qualidade de construção não inferior à que confere uma duração mínima do edifício de 20 anos de vida. A questão da qualidade coloca-se uma vez que, quando um edifício rui, após pouco tempo de uso, os utentes questionam a qualidade do empreiteiro, ignorando as especificações técnicas recomendadas pelo cliente na respectiva memória descritiva.<sup>17</sup>
- Preço: competitivo, via custos de estrutura baixos e produtividade do trabalho alta.
- Praça: zona sul de Moçambique
- Promoção: dirigida aos potenciais clientes da Zona Sul do País, distribuindo informações sobre as obras importantes adjudicadas à empresa, indicando os clientes, os valores, a localização e o grau de cumprimento dos prazos, por obra. Periodicamente, pode colocar anúncios nos imprensa, com essa informação.

#### *Finanças*

A área financeira conciliaria estratégias de curto e longo prazo se se separasse a área financeira da contabilidade e se aprimorasse o controlo. Para melhor controlo, no departamento financeiro haveria um sector de análise, planificação e controlo financeiro. Entretanto seriam prementes as seguintes decisões:

**U. E. V.**

- auditoria e correção das contas, como ponto de partida seguidos de:
  - institucionalização de um fundo de caixa permanente de modo que o total de recebimentos seja depositado diariamente (Ernst & Young 1996: 3);
  - manutenção do controlo das contas dos meios circulantes, estabelecendo prazos de apresentação da documentação (justificativos) dos débitos e créditos;
  - institucionalização do uso de orçamentos para as despesas correntes, pelas diferentes áreas da empresa;
  - formação do pessoal da contabilidade em gestão básica de sistemas de informação financeira.
- criação duma reserva de tesouraria para financiar os activos em circulação (débitos de curto prazo e existências) o que evitaria atrasos no aprovisionamento e criaria capacidade de caucionar obras;<sup>18</sup>
- identificação de fontes de financiamento para os investimentos em equipamento necessário nas diferentes áreas, sendo aconselháveis as que tiverem custos não superiores à rentabilidade da empresa. A principal fonte de financiamento seria através do parceiro estrangeiro na *joint venture*, ou seja, por emissão de acções ordinárias de colocação restrita;
- elaboração e controlo dos orçamentos sectoriais da empresa, com maior incidência para os de investimento;
- criação de provisões, dado que as reservas legais são insuficientes, para efeitos de desvalorização do metical e inflação e reavaliação dos activos fixos em períodos consecutivos não superiores a dois anos;
- redução dos activos totais da empresa através do abate e, se possível venda, de todo equipamento fora de uso. Com a desvinculação da carpintaria, mecânica e serralharia, reduzir-se-ia o activo fixo automaticamente em mais de 20%;
- controlo de todos objectivos económicos e financeiros da empresa, criando mecanismos e métodos para o efeito (elaboração de planos de gestão e formulários, por exemplo).

### *Recursos Humanos*

Na área de recursos humanos as principais estratégias visam a redução do pessoal, o recrutamento e manutenção de pessoal permanente melhor qualificado e experiente, com vista a formar uma força de trabalho de alta produtividade, nomeadamente:

- contratação de pessoal técnico necessário para que a empresa se inscreva na classe 4ªA: pelo menos, um total de 15 técnicos, incluindo dois Engenheiros Cívicos ou um Arquitecto e um Engenheiro (Imprensa Nacional 1988; 25, Mapa II);
- implementação de uma política salarial que prioriza a produtividade, atribuindo prémios monetários aos grupos mais produtivos;
- desvinculação do quadro permanente quase todos ajudantes e terceiros oficiais. A sua contratação seria por empreitada;
- elaboração e implementação de programas de treinamento e desenvolvimento do pessoal, principalmente em técnicas de gestão de mão-de-obra, nas obras e de gestão geral (para os directores);
- elaboração e implementação de políticas de avaliação e promoção na carreira profissional, tendo em conta o desempenho, as qualificações profissionais e a antiguidade;
- Redução das diferenças médias entre os salários-base na empresa e de um nível hierárquico para outro, como forma de reduzir frustrações e conflitos entre os empregados que podem influir na redução de produtividade.

## **Conclusões e Recomendações**

### **Recomendações**

Este trabalho não pode ser assumido como resposta absoluta às questões estratégicas da Dalo-Construções, uma vez que não foi concebido para tal finalidade. É simplesmente uma primeira reflexão que sugere outros estudos mais aprofundados, como, por exemplo, a realização de um estudo de viabilidade pormenorizado apresentando pelo menos três cenários

em que poderá ocorrer a estratégia seleccionada, nomeadamente: o cenário mais provável, o pessimista e o optimista. Sugere-se que três cenários seriam em função do crescimento médio da quota de mercado. Por exemplo, o cenário optimista corresponderia a uma taxa de crescimento maior que 35%; o cenário pessimista resultaria numa taxa menor que 35%; e, o mais provável seria uma taxa de crescimento da Dalo-Construções no mercado em aproximadamente 35%. O estudo incluiria a viabilidade económica e financeira da carpintaria, mecânica e serralharia, após e sua desvinculação da estrutura da empresa, de modo a decidir-se a forma mais adequada que assumiriam após essa desvinculação. Ao avaliar a viabilidade seria necessário também um estudo do mercado. Para implementação do plano seriam elaborados os orçamentos sectoriais, para os cinco anos, e os anuais ou semi-aneais.

Contudo, não se pretende insinuar que o presente trabalho seja inútil, pois constitui uma reflexão global e estabelece as linhas gerais nas quais poderá ser desenvolvido qualquer estudo posterior. Sugere-se ainda uma confrontação com o estudo (ainda não publicado) realizado pela Unidade Técnica de Reestruturação de Empresas, como forma de melhor apurar as potencialidades estratégicas da Dalo-Construções.

### **Conclusões**

A procura na indústria de construção civil no sul de Moçambique vai registar uma taxa de crescimento médio de 5% ao ano, até o final do ano 2000, sendo o Estado o principal cliente com mais de 60% da procura. Do lado da oferta, o crescimento do mercado vai atrair a entrada de mais empresas grandes com experiência competitiva estrangeira. Este afluxo aumenta a rivalidade entre os concorrentes e as empresas no seu todo vão reajustando as suas direcções estratégicas com vista a responder com sucesso às mudanças no seu ambiente envolvente. Esse reajustamento é feito com vista à obtenção de vantagem competitiva nos factores chave para o sucesso. Dum modo geral, têm tido sucesso as empresas que tiverem: mais equipamento e técnicos experientes em quantidade e qualidade; maior capacidade de auto-financiamento e uma reserva de tesouraria que permita caucionar as obras; e as que tiverem níveis de facturação mais altos e sem litígios com clientes, em contratos anteriores. O poder de negociação dos clientes tende a crescer e é mais forte, quando se trata de obras do Estado e moderado nas obras de privados.

A Dalo-Construções é uma empresa que foi criada em 1978 como uma Secção de Construções do Ministério do Interior e lançou-se no mercado de construção em 1990, após a construção do Bairro da Polícia em Laulane. O seu desempenho no mercado tem estado a reduzir desde 1990: A sua quota de mercado (em 1994) corresponde a um terço da que tinha em 1990; A rendibilidade dos capitais próprios passou de 50% em 1990 para 2% em 1994, registando-se aproximadamente a mesma situação na rendibilidade das vendas; no final de 1994 cada trabalhador não produziu vendas superiores a 254% do seu salário e cada unidade monetária empregue no activo resultou apenas em 72 céntimos de vendas. Estes resultados reflectem o peso dos principais pontos fracos da empresa, nomeadamente: a falta de alvará para concorrer públicamente, por estar vinculada como departamento dum ministério; a obsolescência de grande parte do seu equipamento; a pesada estrutura de custos, havendo activos e mão-de-obra improdutivos; baixa qualidade de supervisão; e a priorização total do curto prazo na gestão.

O processo de privatização da empresa está em curso podendo concluir-se brevemente, segundo a instituição responsável. Após a privatização o presente plano estratégico sugere que a empresa deveria adoptar um crescimento com focalização para obras de média dimensão, enquadradas na classe 4ªA, tendo como missão o fornecimento de serviços de construção de civil a qualquer cliente, em toda região a Sul de Moçambique e, apresentando custos competitivos. O constrangimento que o plano apresenta é que a empresa para adoptar esta direcção estratégica é indispensável que se associe a um parceiro estrangeiro, de quem exigiria financiamento e disponibilização de experiência técnica.

Os seus objectivos centralizariam: uma rendibilidade média, nos cinco anos, não inferior a 15% ao ano; uma rotação do activo maior que dois; e uma produtividade de salários superior a cinco unidades. Esses objectivos requereriam um crescimento médio das vendas próxima de 35%, ao ano e uma quota de mercado não inferior a 5% no final do ano 2000.

As estratégias para o alcance destes objectivos, partiriam da redução da estrutura directiva, de sete direcções para quatro, designadamente: produção, administração, técnica-comercial e a de economia e finanças. As estratégias sectoriais a adoptar seriam as seguintes:

- redução do activo total, desvinculando da empresa a carpintaria, a serralharia, mecânica e electricidade. Redução de terceiros oficiais e ajudantes do pessoal permanente, passando a contratá-los em empreitada;

- indentificação de um parceiro estrangeiro e formação de uma *joint venture*. O parceiro deverá trazer meios financeiros para os novos investimentos em equipamentos de produção e transportes; e pessoal técnico com conhecimento de técnicas avançadas na gestão de obras.
- minimização dos custos na orçamentação com a aquisição de software específico;
- adopção de um *marketing-mix* ofensivo, tendo como:
  - produto: obras de construção civil enquadráveis na classe 4ªA, com custos totais baixos, nível de qualidade de construção não inferior à que confere uma duração mínima do edifício de 20 anos de vida.
  - preço: competitivo, via custos de estrutura baixos e maior produtividade do trabalho.
  - praça: zona sul de Moçambique
  - promoção: divulgação de informações sobre as obras importantes adjudicadas à empresa e exploração da sua competência distintiva: conversação directa com os potenciais clientes.
- Separação da área financeira da contabilidade.
- Introdução de metodologia de trabalho na contabilidade no lançamento de dados.
- Criação duma reserva de tesouraria para caucionar obras e de um fundo de caixa fixo;
- controlo do cumprimento dos objectivos económico-financeiros da empresa.
- contratação de pessoal técnico necessário para que a empresa se inscreva na classe 4ªA: pelo menos, um total de 15 técnicos, incluindo dois Engenheiros Cívicos ou um Arquitecto e um Engenheiro (Imprensa Nacional 1988; 25, Mapa II);
- concepção de moradias-modelo (similares às do Bairro da Polícia);
- formação de supervisores em técnicas de gestão de mão-de-obra, nas obras e reciclagem dos directores em matérias de gestão geral.
- remuneração, avaliação e promoção do pessoal sistematizados, priorizando a produtividade do trabalho.

<sup>1</sup> Esta assumpção é somente para efeitos da presente análise. São, neste caso estrangeiras todas as que têm sede ou estrangeiro foram constituídas com capitais mistos, maioritariamente estrangeiros.

<sup>2</sup> Segundo o Decreto 25/88 de 25 de Dezembro, todos serviços de construção inerentes a edifícios, sociais, comerciais e de habitação enquadram-se na subcategoria 1, da 1ª primeira categoria (Imprensa Nacional 1988:18). As empresas *grandes* são as que têm licenças da classe 4ªB para obras grandes, com valores acima de 1.500.000 contos, são *médias* as licenciadas na classe 4ªA para obras de média dimensão, acima de 600.000 até 1.500.000 contos. São *pequenas empresas* todas as licenciadas para as classes inferiores (Imprensa Nacional 1988: 25).

<sup>3</sup> Em 1995 a Dalo-Construções associou-se com a Connor, uma empresa licenciada, podendo participar em concursos públicos. Nos concursos era apresentado somente a Connor

<sup>4</sup> Esta informação não tem fonte específica, provém do conhecimento geral.

<sup>5</sup> A análise da situação interna é a interpretação dos resultados obtidos do questionário aplicado, por entrevista directa aos gestores da empresa. Daí que haverão muitas referências às opiniões daqueles.

<sup>6</sup> Pela importância da área dos transportes para o sector de obras os dados são apresentados de modo agregado para as duas áreas.

<sup>7</sup> O trabalho do Mondlane (1996) apresenta 174 trabalhadores no final de 1995. Este número é diferente do apresentado pela UTRE. Apesar da diferença nos números absolutos, o fundamental na análise são as proporções.

<sup>8</sup> O conceito de qualidade é muito discutível em construção civil. A qualidade dum obra depende muito do que o cliente pretende, sendo ele a definir os principais parâmetros. A qualidade final da obra será tanto melhor, quanto mais se aproximar dos parâmetros préviamente indicados pelo cliente.

<sup>9</sup> O crescimento é aparente, se lembrarmos a observação tecida sobre o grau de realidade dos dados registados no balanço. O mais provável é que o índice tenha continuado a decrescer, colocando a empresa numa situação de descapitalização ainda mais grave.

<sup>10</sup> Liquidez Imediata = Disponível/Passivo Circulante;

Rendibilidade de Exploração = Lucro Líquido/Activo Total

Rendibilidade das vendas = Lucro Líquido/Vendas

Rendibilidade dos capitais próprios = Lucro líquido/Capitais próprios

Rotação do Activo Total = Vendas/Activo Total

Rotação do Activo Fixo = Vendas/Activo Fixo; Produtividade dos Salários = Vendas/Salários

<sup>11</sup> Os dados foram estimados em função do Investimento público programado (para a zona sul) e da sua proporção no total da procura em construções na economia.

<sup>12</sup> As empresas de capitais nacionais têm os mesmos problemas da Dalo-Construções: debilidade competitiva.

<sup>13</sup> O imperfeito subentende que a estratégia está condicionada à sua implementação.

<sup>14</sup> Sobre a qualidade, leia a nota 17, mais adiante.

<sup>15</sup> A projecção dos indicadores da empresa é baseada na rendibilidade requerida dos capitais próprios.

<sup>16</sup> O sector de mecânica seria desvinculado dos transportes e da empresa mas a frota de transporte manter-se-ia na empresa, como um dos departamentos da direcção de produção.

<sup>17</sup> Em construção civil a qualidade é função das descrições técnicas recomendadas pelo cliente na memória descritiva. Essa qualidade é graduada de zero a um. A partir de 0.7 o edifício já pode durar 20 anos.

<sup>18</sup> reserva de tesouraria ou fundo de tesouraria é a fracção dos capitais permanentes que contribui para o financiamento dos activos em circulação (Obert 1991: 88).

Anexo 1

Agregados Macroeconômicos

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Médias	1996	1997	1998	1999	2000
Valores em 10 <sup>9</sup> MT												
<b>Produto Interno Bruto</b>												
a preços correntes	1,340.70	2,026.30	3,125.60	5,463.40	8,652.10	14,121.62	4,121.62	1,897.26	1,999.71	2,107.69	2,221.51	2,341.47
a preços constantes	1,340.70	1,406.39	1,395.14	1,664.41	1,747.63	1,800.05	1,559.05	5%	5%	5%	5%	5%
Taxa de Crescimento	1%	5%	-1%	19%	5%	3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
cresc. acum		5%	4%	24%	30%	34%						
<b>Deflador</b>												
Inflação	100%	144%	224%	328%	495%	765%	343%	1154%	1740%	2625%	3959%	5972%
	47%	35%	55%	44%	70%	55%	51%	51%	51%	51%	51%	51%
<b>Poluição</b>												
Total (10 <sup>3</sup> habitantes)	14,151	14,420	14,790	15,583	16,613	17,292	15,475	17,999	18,735	19,500	20,298	21,127
Taxa de Crescimento		2%	3%	5%	7%	4%	4%	16%	4%	4%	4%	4%
PIB per capita (contos)	95	98	94	107	105	104	100.45	105	107	108	109	111
<b>Investimento Público</b>												
a preços correntes	341.00	491.00	754.00	1,225.00	2,408.00	2,648.28	1,311.21	470.68	496.10	522.89	551.12	580.88
a preços constantes	341.00	340.79	336.56	-1%	373.19	486.39	370.69					
Taxa de crescimento		0%	-1%	11%	30%	30%	10%					
% sobre PIB	25%	24%	24%	22%	28%	19%	25%					
<b>Construção</b>												
a preços correntes	225.00	329.00	527.30	848.60	1,484.00	2,97.27	682.78	313.33	330.25	348.08	366.88	386.69
a preços constantes	225.00	228.35	235.37	258.52	299.75	297.27	257.38	5%	5%	5%	5%	5%
Taxa de crescimento		1%	3%	10%	16%	16%	8%					
% sobre o PIB	17%	16%	17%	16%	17%	17%	17%					
% sobre Inv. Público	66%	67%	70%	69%	62%	86%	70%	67%	67%	67%	67%	67%
<b>Crédito</b>												
à economia	407.33	388.36	320.33	227.68	233.01	247.30	304.00					
à construção	7.32	9.32	7.31	6.50	12.59	7.31	8.39					
% constr/econ	2%	2%	2%	3%	5%	3%	3%					
taxa de crescimento (constr)		27%	-22%	-11%	94%	-42%	9%					
à habitação	1.35	1.44	3.03	4.21	4.15	6.46	3.44					
% habit/econ	0%	0%	1%	2%	2%	3%	1%					
taxa de crescimento (habit)		7%	109%	39%	-1%	56%	42%					
<b>Câmbio 1MT/USD</b>												
a 31 de Dezembro	1,038	1,845	2,742	5,238	6,552	10,776	4,699	15,601	22,586	32,699	47,339	68,535
Taxa de crescimento		78%	49%	91%	25%	64%	61%	45%	45%	45%	45%	45%

Fonte: DNE 1992-94

## Anexo 2

### Investimento Público em Construções Programado (1994-1998) (10<sup>9</sup> MT)

	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Investimento Total (a)	541	425	473	414	342
Invest. em Construções	177.36	144.87	193.66	141.87	115.62
Fontes Internas	nd	nd	45.37	45.08	37.16
Fontes Externas	nd	nd	158.73	96.78	78.47
% Const/Invest. Total	33%	34%	41%	34%	34%
Inv. Pub Constr. Zona Sul	65.35	42.46	35.36	39.92	32.53
% Z.Sul/Constr. Total	37%	29%	18%	28%	28%

Fonte: DNP 1996.

Fonte: Imprensa Nacional 1992-94

(a) todos valores da tabela deflacionados a preços de 1990

**ANEXO 3: Obras****Anexo 3.1: Amostra de Obras na Zona Sul, 1993-1995**

Empresa	NºObras	Receita Total (em 10 <sup>3</sup> USD)	Receita Média (em 10 <sup>3</sup> USD)	Quota Nacionaldd
1 OGA	21	5,972.00	284.38	39% Uruguai
2 Emocil	3	386.00	128.67	6% Moç
3 Sogel/Step	1	215.00	215.00	2% Port/Moç
4 ADPP	2	472.00	236.00	4% Noruega
5 Hidráulica do Maputo	4	560.00	140.00	7% Moç
6 China Jiangsu	4	2,538.00	634.50	7% China
7 CETEX	6	1,394.00	232.33	11% Port/Moç
8 Const.Integr.Inhambane	1	97.00	97.00	2% ?
9 ECOB	1	112.00	112.00	2% ?
10 Jato Cret	1	1,069.00	1,069.00	2% ?
11 COBAL	1	550.00	550.00	2% ?
12 Mota & Cia	2	660.00	330.00	4% Portugal
13 EDICREL	2	223.00	111.50	4% Portugal
14 Connor/Dalo-Construções	5	347.89	69.58	9% Moç
<b>Totais</b>	<b>54</b>	<b>14,595.89</b>	<b>270.29</b>	

Fonte: GEPE 1996

Fonte: GACOPI 1995

**Anexo 3.2: Preços dos Concursos**

Conc.nº	Empresa c/preço mínimo	Prç.Min	Prç.Max	Média
1	Cir Construções	303.0	1,021.0	662.0
2	Gicam Construções	211.0	399.0	305.0
3	ECOCIL	87.0	245.0	166.0
4	Dalo/Connor	78.0	195.0	136.5
5	CREL	31.0	162.0	96.5
6	J.Salles	76.0	83.0	79.5
7	EDICREL	172.0	222.0	197.0

Fonte: Dalo-Construções 1996

## Anexo 4.1: Balanços de 1990 a 1994, em 31 de Dezembro

	(10 <sup>6</sup> MT)				
	1990	1991	1992	1993	1994
<b>ACTIVO</b>	<b>4,072.13</b>	<b>4,894.59</b>	<b>5,648.70</b>	<b>4,938.69</b>	<b>5,050.80</b>
1. Meios Circulantes Financeiros	1,672.58	782.76	1,215.52	1,307.80	859.90
1.1 Caixa	20.79	1.87	17.85	5.95	16.46
1.2 Bancos	91.43	84.75	41.39	38.28	51.13
1.3 Clientes	665.97	660.40	960.25	1,154.24	646.46
1.4 Devedores Estado	343.23	0.00			
1.5 Devedores Trabalhadores	0.00	35.74	189.55	102.85	139.36
1.8. Outros Devedores	551.18		0.00		
1.9 Antecipações Activas			6.49	6.49	6.49
2. Meios Circulantes Materiais					
2.7 Materiais	638.22	710.74	1,855.40	1,171.51	1,800.99
3. Meios Imobilizados	1,761.33	3,401.10	2,577.77	2,459.37	2,389.91
3.1 Construções	960.65	2,834.80	2,834.80	2,834.80	2,834.80
3.2 Equipamentos	653.39	912.17	450.87	450.87	449.77
3.3 Outros Meios Básicos	340.05	322.79	112.02	128.54	202.33
3.4 Grandes Reparações	16.17	16.17			
3.5 Encargos Plurianuais	0.78	0.78			
3.8 Investimentos em Curso	1.03	1.03			
3.9 Amortizações					
Acumuladas	-210.73	-686.64	-819.92	-954.84	-1,096.99
do Exercício	-110.66	-475.91	-133.27	-134.93	-142.15
					-0
<b>PASSIVO</b>	<b>4,072.13</b>	<b>4,894.59</b>	<b>5,648.70</b>	<b>4,939.18</b>	<b>5,050.83</b>
4. Credores	2,167.46	1,075.56	973.53	8.00	9.19
4.3 Fornecedores	62.66	1.65	12.97	8.00	9.19
4.4. Credor Estado	1,518.60	1,073.91	960.56		
4.8. Outros Credores	586.19				
5. Fundos Próprios	1,904.67	3,819.03	4,675.17	4,931.18	5,041.64
5.1 Fundo p/M. Imobilizados	486.88	486.88	2,126.65	2,126.65	2,126.65
5.2 Fundo p/M. Circulantes	365.25	365.25	365.25	365.25	365.25
5.3 Fundo p/Investimentos	10.71	11.77	11.77	11.77	11.77
Provisões de Reavaliação		1,639.76		0.00	0.00
5.9 Lucros/Prejuízos					
Acumulados	1,041.84	1,315.37	2,171.51	2,427.52	2,537.98
do Exercício	853.31	462.06	856.14	256.01	110.46

## Anexo 4.2: Demonstração de Resultados - 1990 a 1994

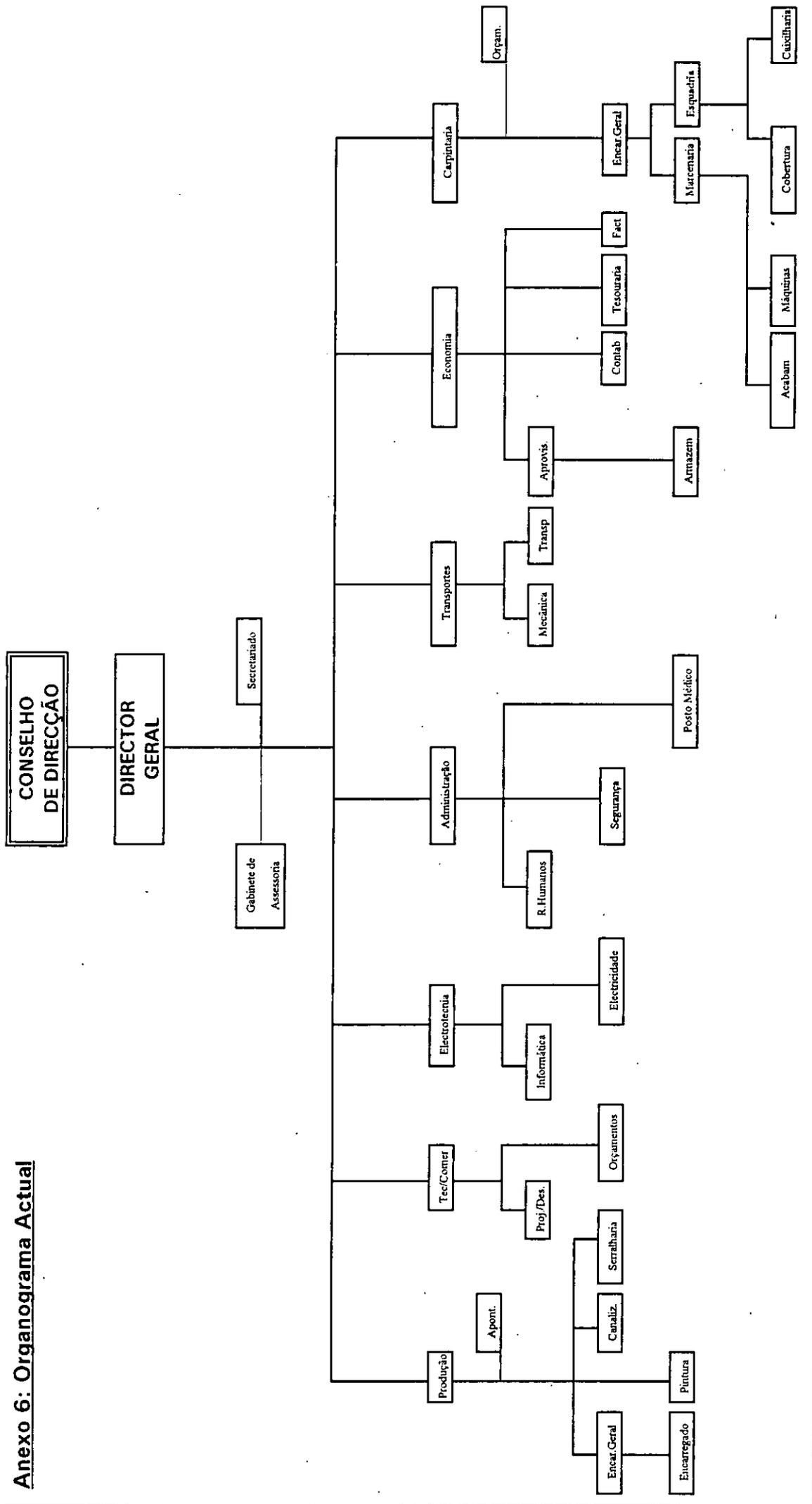
	(10 <sup>6</sup> MT)				
	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Total de Débitos</b>	<b>896.21</b>	<b>1,377.85</b>	<b>1,426.92</b>	<b>2,531.65</b>	<b>3,529.14</b>
6. Débitos de Exploração	747.58	1,360.32	1,409.14	2,505.95	3,516.88
61 Custo dos M.C.M. Consumidos ou Vendidos	407.49	220.91	0.32	939.72	996.01
62 Remunerações aos Trabalhadores	39.73	344.15	711.61	865.75	1,426.14
63 Fornecimentos de Terceiros	71.36	195.15	321.40	342.13	616.51
64 Serviços de Terceiros	75.56	78.86	190.18	198.63	298.60
65 Encargos Financeiros	0.19	7.27	32.00	2.35	1.12
66 Impostos e Taxas	9.54	0.18	0.00	0.00	0.00
67 Amortizações do Exercício	110.66	475.91	133.27	134.93	142.15
68 Outros Custos	33.05	37.89	20.35	22.44	36.37
8. Outros Débitos	148.62	17.53	17.78	25.69	12.26
84 Resultado das Actividades Sociais	69.47	14.58	7.97	13.53	11.20
86 Resultados Extraordinários do Exercício	18.88	1.54	9.93	9.44	1.06
87 Resultados Imputáveis a Exerc. Anteriores	60.27	1.41	-0.12	2.73	0.00
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>853.31</b>	<b>462.06</b>	<b>856.14</b>	<b>256.01</b>	<b>110.46</b>
7. Créditos	1,749.52	1,839.91	2,283.07	2,787.65	3,639.60
71 Venda de Meios Circulantes Materiais	491.82	217.68	363.21	435.35	134.45
72 Venda de Serviços	1,257.24	1,607.25	1,892.36	2,166.88	2,782.90
78 Outros Proveitos	0.46	14.98	27.49	185.41	722.25

**Anexo 5****Rádios Económicos e Financeiros**Valores em 10<sup>3</sup> USD

	1990	1991	1992	1993	1994
<b>1. de Liquidez</b>					
<b>Geral</b>	<b>36.88</b>	<b>904.67</b>	<b>236.81</b>	<b>309.91</b>	<b>289.54</b>
Activo Circulante	2,226	809	1,120	473	406
Exigível de Curto Prazo	60	1	5	2	1
<b>Reduzida</b>	<b>26.69</b>	<b>474.14</b>	<b>93.73</b>	<b>163.48</b>	<b>93.57</b>
Activo Circulante-Existênc.	1,611	424	443	250	131
Exigível de Curto Prazo	60	1	5	2	1
<b>Imediata</b>	<b>1.79</b>	<b>52.47</b>	<b>4.57</b>	<b>5.53</b>	<b>7.36</b>
Disponível + Títulos	108	47	22	8	10
Exigível de Curto Prazo	60	1	5	2	1
<b>2. de Rendibilidade</b>					
<b>Vendas</b>	<b>49%</b>	<b>25%</b>	<b>37%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>
Lucro Líquido	822	250	312	49	17
Vendas	1,685	997	833	532	556
<b>Exploração</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>
RAJI	965	260	319	54	19
Activo Total	3,923	2,652	2,060	943	771
<b>Capitais Próprios</b>	<b>45%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>
Lucro Líquido	822	250	312	49	17
Capitais Próprios	1,835	2,069	1,705	941	770
<b>3. de Gestão</b>					
<b>Geral</b>	<b>0.43</b>	<b>0.38</b>	<b>0.40</b>	<b>0.56</b>	<b>0.72</b>
Vendas	1,685	997	833	532	556
Activo Total	3,923	2,652	2,060	943	771
<b>Activo Fixo</b>	<b>0.99</b>	<b>0.54</b>	<b>0.89</b>	<b>1.13</b>	<b>1.52</b>
Vendas	1,685	997	833	532	556
Activo Fixo	1,697	1,843	940	469	365
<b>Salários</b>	<b>44.03</b>	<b>5.35</b>	<b>3.21</b>	<b>3.22</b>	<b>2.55</b>
Vendas	1,685	997	833	532	556
Salários	38	186	260	165	218
<b>4. de Cobertura</b>					
<b>Grau de Autonomia</b>	<b>47%</b>	<b>78%</b>	<b>83%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Capitais Próprios	1,835	2,069	1,705	941	770
Activo Total	3,923	2,652	2,060	943	771
<b>Grau de Dependência</b>	<b>53%</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Exigível	2,088	583	355	2	1
Activo Total	3,923	2,652	2,060	943	771
<b>Financiamento do Act. Fixo</b>	<b>2.28</b>	<b>1.44</b>	<b>2.19</b>	<b>2.01</b>	<b>2.11</b>
Capitais Permanentes	3,862	2,651	2,055	941	770
Activo Fixo	1,697	1,843	940	469	365
<b>Financiamento do Act. Circulante</b>	<b>0.03</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Exigível de Curto Prazo	60	1	5	2	1
Activo Circulante	2,226	809	1,120	473	406
<b>Quota de Mercado</b>	<b>2.78%</b>	<b>2.00%</b>	<b>1.55%</b>	<b>1.17%</b>	<b>0.88%</b>
Vendas	1,685	997	833	532	556
Procura na zona Sul	60,688	49,919	53,843	45,359	63,424

Fonte: Anexo 4.1 e 4.2

Anexo 6: Organograma Actual



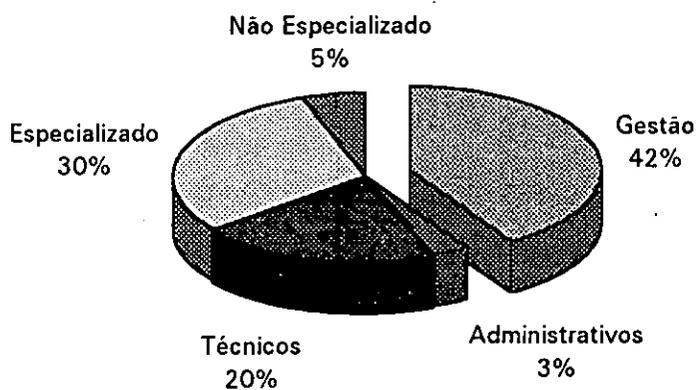
**Anexo 7: Desenvolvimento da Tabela 5.2**

**Quadro de Pessoal por Especialização em 12/95**

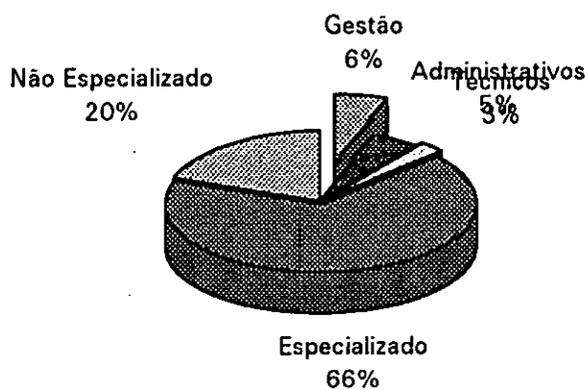
	Efectivo	Salario
Gestão	8	84,008
Administrativos	7	6,291
Técnico	4	41,802
Especializado	96	61,758
Não Especializado	28	10,776
<b>Totais</b>	<b>143</b>	<b>204,635</b>

Fonte: UTRE 1996

**Proporção de Salário por Especialização**



**Proporção do Efectivo Por Especialização**



## **Anexo 8**

### **Meios Imobilizados por Areas, Dezembro de 1995**

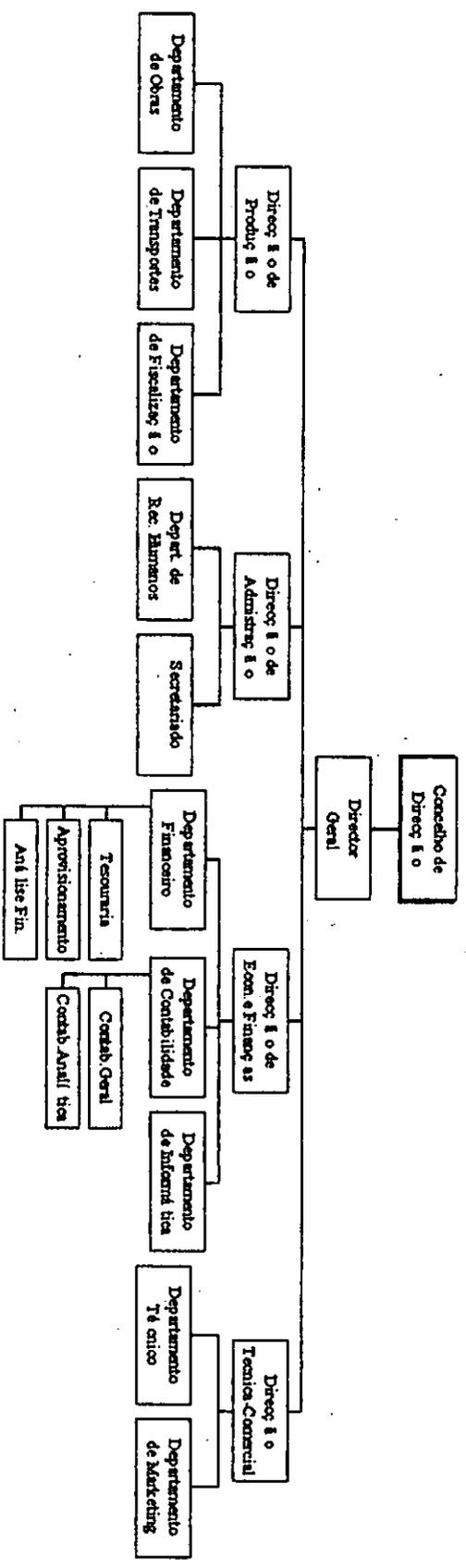
(em USD)

<b>Area ou Sector</b>	<b>Ano antigo</b>	<b>Ano recente</b>	<b>Valor de Aquisição</b>	<b>Valor Actual</b>
Construções	1969	1990		1,289,000
Administração	1985	1993	61,062	35,930
Técnica-Comercial	1986	1992	13,667	6,108
Economia	1987	1992	11,636	6,498
Informática	1987	1993	25,851	14,086
Produção	1987	1991	13,869	11,830
Carpintaria	1975	1991	425,554	56,904
Transportes	1977	1992	466,755	95,657
<b>Totais</b>			<b>1,018,393</b>	<b>1,516,013</b>

Fonte: UTRE 1996: 7-14

# Anexo 9

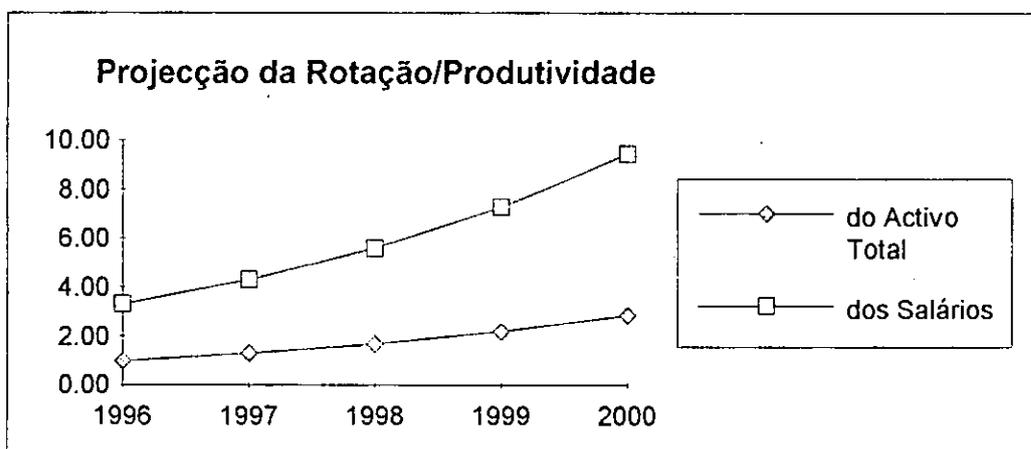
## Organograma (proposta)



## Anexo 10

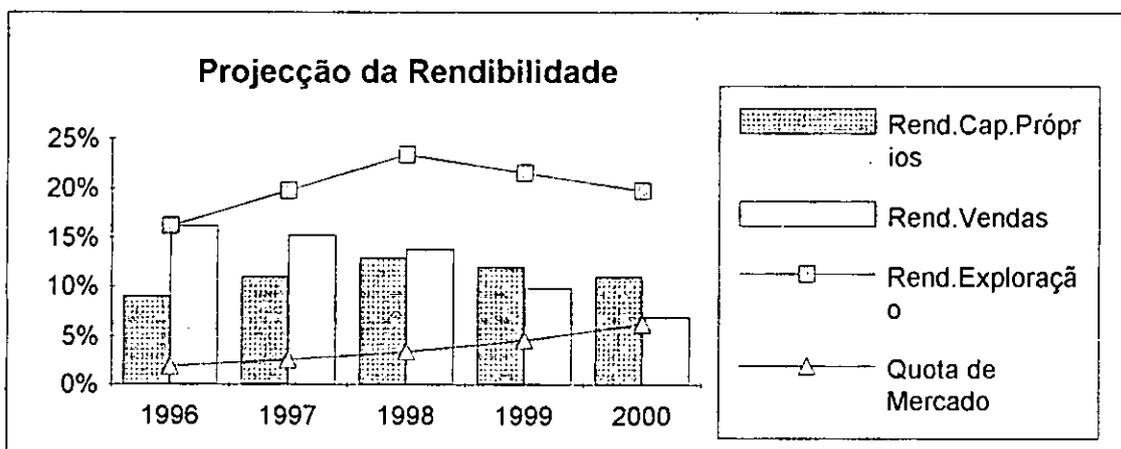
### Projeção da Rotação e Produtividade

	1996	1997	1998	1999'	2000
do Activo Total	1.00	1.30	1.69	2.20	2.86
dos Salários	3.31	4.30	5.58	7.25	9.41



### Projeção da Rendibilidade

	1996	1997	1998	1999	2000
Rend.Cap.Próprios	9%	11%	13%	12%	11%
Rend.Vendas	16%	15%	14%	10%	7%
Rend.Exploração	16%	20%	23%	22%	20%
Quota de Mercado	1.89%	2.55%	3.44%	4.64%	6.27%



**Anexo 11.1**

**Respostas ao Questionário**  
**Específico para Ministério de Obras Públicas e Habitação**

0 Para efeitos deste trabalho as empresas de construção civil estarão classificadas em:

- .1 Pequenas e Médias Empresas (PME), até classe 4ªA, com obras até 1500000 contos
- .2 Grandes Empresas Nacionais (GE), classe 4ªB, obras acima dos 1500000 contos
- .3 Empresas com sede no estrangeiro ou Multinacionais (MN), com sede no estrangeiro

1 Como o MOPH classifica as empresas, do ramo de construção civil, em Moçambique?

Factores de classificação, de igual importância, artigo 6, nº 5 do Dec 25/88

- 1º factor - organização técnica
- 2º factor - dimensão empresarial
- 3º factor - meios de acção para o exercício da actividade

2 Quantas empresas estão licenciadas para o exercício de construção civil no país (até o final do ano)

	até 1993	até 1994	actualmente
.1 Pequenas e Médias Empresas (PME)	81	115	134
.2 Grandes Empresas (GE)	15	18	15
.3 Multinacionais (MN)	10	12	4
Total	106	145	153

3 Quantas empresas PME, GE ou MN operam e qual é o seu nível de facturação (em mil USD)?

Mercado	Operam (act)			Média Facturação (93, 94 e 95)		
	PME	GE	MN	PME	GE	MN
Zona Sul	136	15	4	nd	nd	nd

4 Quantas PME, GE ou MN perderam ou deixaram de utilizar as suas licenças, nos últimos 3 anos?

Mercado	Foram Retiradas			Renunciadas		
	PME	GE	MN	PME	GE	MN
Zona Sul	nd	nd	nd	nd	nd	nd

3.1 Dê três razões que levaram o MOPH a retirar as licenças, pela ordem decrescente de importância

- a) Não há informação porque nem todas actualizam a sua situação com o MOPH

3.2 Dê três razões das empresas ao renunciar às licenças, pela ordem decrescente de importância

- a) Não há informação porque nem todas actualizam a sua situação com o MOPH

5 Quais são as condições necessárias para a obtenção duma licença de construção civil em Moç.?

Ordene começando pelas mais importantes

- .1 Para as PME e GE - ver dec 25/88 de 25 de 12 de 1988
- .3 Para empresas estrangeiras (MN) - ver BR nº 32, I serie, de 9/8/89
  - a Basta despacho conjunto dos Ministros de Obras públicas e Habitação, Comércio e do Trabalho

6 Quantas solicitações de licenças têm pendentes actualmente e quantas indeferidas nos últimos 3 anos

Mercado	Pendentes			Indeferidas (93+94+95)		
	PME	GE	MN	PME	GE	MN
Zona Sul	7	0	0	0	0	0

.1 Dê três razões pelas quais as solicitações estão pendentes, pela ordem decrescente de importância

Não cumprir com o disposto no Dec 25/88

.2 Dê três razões pelas quais as solicitações foram indeferidas, pela ordem decrescente de importância

- a) Nunca indeferiu.

7 Pode afirmar que há grande afluência de empresas nacionais para o ramo de construção civil?

Sim

Não

.1 Dê três indicadores que sustentam a sua afirmação, pela ordem decrescente de importância

- a Não disponível

8 Pode afirmar que há grande afluência de empresas estrangeiras de construção civil para o país?

Sim

Não

1 Dê três indicadores que sustentam a sua afirmação, pela ordem decrescente de importância  
a Não disponível

9 Existem benefícios que o governo oferece aos que investem no ramo de construção civil?

Sim

Não

10 (Se respondeu SIM em 9) Quais são esses benefícios, pela ordem decrescente de importância?

11 Que informação adicional gostaria de oferecer?

O MOPH não pode fornecer dados exactos porque as empresas não cumprem com o Decreto

**Anexo 11.2**

**Respostas ao Inquérito para o Diagnóstico da Empresa**

**A. Organização e Planificação**

1 Como está definida a estrutura da empresa?

- 1.1 Por organigrama 

8
---
- 1.2 Por outros meios formais 

0
---
- 1.3 Por meios informais 

2
---

2 Caso tenha respondido 1.2 ou 1.3, indique quais e passe para 5

---

---

---

3 Como é aplicado o organigrama?

- 3.1 Todas as informações seguem as linhas do organigrama 

2
---
- 3.2 Por vezes reponsável duma área dá ordens noutra 

5
---
- 3.3 Qualquer reponsável de área pode manda noutras. 

2
---
- 3.4 Não é claro o funcionamento do organigrama 

1
---

4 Como as tarefas da sua área se adequam ao organigrama?

- 4.1 tenho realizado tarefas que pelo organigrama não seriam minhas 

3
---
- 4.2 Todas tarefas da minha área estão previstos no organigrama 

7
---
- 4.3 O que a minha área faz não tem nada a ver com o que está previsto no organigrama 

--

5 Existe na empresa um documento que descreve as tarefas de cada área?

Sim 

2
---

 Não 

8
---

6 Se realizou tarefas que seriam doutra área, indique três razões, pela ordem decrescente de importância.

Qualquer membro da direcção responde pela empresa	1
Desde que seja uma função compatível	2
Por incumprimento dos titulares	1

7 . Se tarefas da sua área tiveram de ser realizadas por outra indique três razões, pela ordem decrescente de importância

Por ausência 

1
---

---

---

**Planificação**

8 Existe um documento que indica os objectivos da empresa?

Sim 

--

 Não 

10
----

9 . Os objectivos da empresa estão definidos da seguinte maneira:

- 9.1 As metas estão quatificadas 

1
---
- 9.2 As metas são qualitativas 

1
---
- 9.3 As metas são globais 

2
---
- 9.4 Cada área tem as suas metas 

2
---
- 9.5 A empresas não tem objectivos 

4
---

- 10 Quais são as 3 principais metas da empresa, pela ordem decrescente de importância
- |  |   |
|--|---|
| Meta 1: atingir a competitividade dos estrangeiros         | 1 |
| Meta 2: realizar lucro em função do mercado                | 1 |
| Meta 3: receita mensal igual ou maior que 5 vezes salários | 1 |

- 10.1 Responsáveis os (mês/ano)
- |           |  |
|-----------|--|
| da meta 1 |  |
| da meta 2 |  |
| da meta 3 |  |

- 11 Quais são as 3 principais metas da sua área, pela ordem decrescente de importância
- Meta 1: \_\_\_\_\_
- Meta 2: \_\_\_\_\_
- Meta 3: \_\_\_\_\_

- 11.1 Responsáveis os (mês/ano)
- |           |  |
|-----------|--|
| da meta 1 |  |
| da meta 2 |  |
| da meta 3 |  |

- 12 O que acha da percepção dos objectivos dentro da empresa?
- |   |   |
|---|---|
| 1 Os empregados participaram na sua formulação  | 2 |
| 2 Os empregados estão informados dos objectivos | 1 |
| 3 Todos comprometeram-se a atingí-los           | 1 |

**B. Area de Marketing**

- 13 A empresa possui uma área de marketing?
- Sim  Não

- .1 Caso não, dê três razões, pela ordem decrescente de importância
- Todos directores fazem marketing
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- 14 Qual(is) é(são) o(s) principal(is) negócio(s) da empresa?

- |                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
|                                      | (X) |
| 1 Construção civil                   | 7   |
| 2 Produção de artigos de carpintaria |     |
| 3 Produção de artigos de marcenaria  |     |
| 4 Outros (especifique)               | 3   |
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- 15 Qual é o mercado da empresa (local, regional, nacional)?

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
|                       | (X) |
| 1 Cidade do Maputo    |     |
| 2 Província do Maputo |     |
| 3 Maputo e Gaza       | 5   |
| 4 Zona Sul            | 5   |
| 5 Zona Centro         |     |
| 6 Zona Norte          |     |

- 16 Nestas zonas qual é o principal grupo de clientes?

- |                                    |     |
|------------------------------------|-----|
|                                    | (X) |
| 1 Empresas Privadas                | 1   |
| 2 Estado                           | 5   |
| 3 ONGs e Instituições diplomáticas | 4   |
| 4 Privados de Renda Alta           |     |
| 5 Privados de renda média-baixa    |     |

6 Média Global desejada

17 Nomeie os cinco clientes sobre os quais a empresa facturou mais, nos últimos três anos. Indique o ano, o valor facturado e o lucro obtido

	Ano
1 C.N.E.	1993
2 GACOPI	1995
3 Saneamento em Bela Vista	1995
4 Tac	1992
5 Casa Velha	1992

24 Como é que a empresa obtém as informações sobre os clientes, fornecedores e concorrentes?

	Cientes	Fornecedores	Concorrentes
1 Pesquisas de mercado	2	7	2
2 Espionagem	4		2
3 Publicações especializadas	2		
4 Informação geral (TV, Rádio, imprensa)	4	3	6
5 Não tem recolhido informação			
6 Outras Formas (especifique)			
solicita cotações de concorrentes como cliente fictício			1

25 Que tipo de informação recolhe com prioridade?

	Cientes	Fornecedores	Concorrentes
1 Preços		2	1
2 Cumprimento de Prazos		1	2
3 Qualidade	1		1
4 Tipo de clientes	3		
5 Custos de produção			
6 Tecnologia			
7 Volume de vendas			
8 Promoção			1
9 Nenhuma Informação	6	7	5

26 Quais são as três principais utilizações que a empresa dá à informação recolhida no mercado? Comece pelas mais importantes.

a Comparações com a empresa	1
b Selecção de parceiros	2
c	

27 Quais são os meios de promoção mais utilizados em construção civil e pela empresa?

	C. Civil.	Empresa	
1 Publicações especializadas	2	3	
2 Informação geral (imprensa, TV, rádio)	2		
3 Outras Formas (especifique)	6	7	
Contactos directos com os clientes			3
Placas nas obras			4

28 Como é que classifica o resultado da promoção para a empresa?

	P	I	N
Diga se tem sido um (P)ositivo, (I)ndiferente ou (N)egativo	6	4	
1 Dê três indicadores que justificam a sua resposta, pela ordem decrescente de importância			
a Mais clientes			4
b Melhores clientes em termos de valores de contratos			4
c O que conta é a amizade que têm com os gestores da empresa			2

29 O que é que a empresa faz ou tem melhor que todos os concorrentes?	
Tem Instalações	2
Faz carpintarias	1
Nada	7
30 O que é que todos concorrentes fazem ou têm e a empresa não?	
Têm Alvará	2
Tem Equipamento para obras	2
Nada de Especial	6
31 O que é que a empresa nunca conseguiu oferecer aos seus clientes, por mais que tente?	
Cumprimento de prazos	3
Nada de Especial	7
1 Dê três razões desse fracasso, pela ordem decrescente de importância.	
a Gestão de mão de obra, no nível de supervisão	2
b Problemas no aprovisionamento de materiais. Desvio de adiantamentos	1
c	

### C. Area de Produção

32 Quais são as áreas produtivas da empresa (sigla com 3 letras)?	
Descrição da área produtiva (AP)	Sigla
_____	_____ (Anexo 6)
33 Quais são os níveis de produtividade?	
1 Percentagem do tempo de trabalho efectivo (%)	40
2 Comparando c/ concorrentes:(maior, igual, menor)	??
34 Acha que o equipamento da AP deve ser (marque X):	
1 Renovado na totalidade	4
2 Substituído o que está fora do tempo de vida	
3 Mantido todo	
4 Reforçado com máquinas novas	7
35 Indique a principal razão das respostas anteriores (marque X):	
1 Obsolescência total (actualização tecnológica)	1
2 Obsolescência parcial	5
3 Satisfaz a Empresa manter o que há	
4 É necessário aumentar a capacidade	2
5 Redução da capacidade	
36 Qual é o nível de perdas da AP	
1 Tempo (horas/ano)	
2 Material (em milhões de MT)	10%
3 Indique a percentagem de reclamações por defeitos	10%
37 Indique as razões das perdas:	
1 Equipamento velho	3
2 Problema puramente de tecnologia	
3 Baixa experiência dos operários	
4 Supervisão deficiente	3
5 Deficiências dos materiais	2
6 Outras razões (especifique)	1
Naturais	1
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### Referências Bibliográficas

- Ansoff, I. 1977. *Estratégia Empresarial*. McGraw-Hill, São Paulo.
- Banco de Moçambique 1996. Boletim Estatístico. DEE, Maputo 9(Set/95).
- Banco de Moçambique 1996. Média de Câmbios praticados por unidade de moeda estrangeira. Notícias, Maputo (4/Jul).
- Cardoso, L. 1992. *Gestão Estratégica: Enfrentar a mudança*. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), Lisboa
- Certo, S. e Peter, J. 1991. *Strategic Management: Concepts and Applications*. McGraw-Hill, Singapore.
- Chiure, Alexandre 1996. *Empreiteiros Moçambicanos Navegam em Aguas Turvas*. Mediacoop, Maputo (12/04).
- Comité Coordenador Interino para o Corredor de Desenvolvimento de Maputo - CCI 1996. *Corredor de Desenvolvimento de Maputo: Perspectiva de Desenvolvimento*. CCI, Maputo
- Cruz, E. 1989. *Planeamento Estratégico: Um guia para a PME*. Texto Editora, Lisboa.
- David, F. 1989. *Concepts Of Strategic Management*. Columbus, Ohio, 2nd ed.
- DNE 1992-94. Anuário Estatístico. Direcção Nacional de Estatística, Maputo.
- DNP 1996. Plano Trienal 1996-98. Direcção Nacional de Planificação, Maputo. Não publicado.
- Ernst & Young 1996. Relatório de auditoria apresentado à Dalo-Construções. Maputo.
- Frelimo 1995. Programa do Governo. Maputo
- GACOPI 1995: Anexo 2. Relatório de Implementação. Gabinete de Coordenação de Projectos de Investimentos, Maputo
- GEPE 1996. Relatório: *Mapa de Projectos*. Gabinete Técnico de Gestão de Projectos, Maputo
- Imprensa Nacional 1988. Decreto 25/88 de 25 de Dezembro. Maputo.
- Imprensa Nacional 1994-96. Orçamento Geral do Estado. Maputo.
- Obert, O. 1991. *As previsões na Empresa: planos de financiamento, orçamentos e tesouraria*. Edições Cetop, Porto.
- Oliveira, D. 1989. *Planeamento Estratégico: Conceitos metodologia e prática*. Atlas, São Paulo.

Thompson, A e Strikland III 1990. *Strategic Managment: Concepts and cases*. Richard Irwin inc, EUA.

UTRE-Unidade Técnica de Reestruturação de Empresas 1996. *Dalo-Construções: Avaliação e Caracterização da Empresa*. Maputo. Não publicado.

World Bank 1994. *Procurement of Works: Standard Bidding Documents*. Washington D.C.

