

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Gestão Estratégica: Análise do Meio Envolverte Empresarial da Custódio Construções,
Lda

Rogério Augusto Manuel Mole

Trabalho de Licenciatura

Maputo, Moçambique

Agosto de 2011

Gestão Estratégica: Análise do Meio Envolverte Empresarial da Custódio Construções,
Lda

Rogério Augusto Manuel Mole

Monografia apresentada à Faculdade de Economia como requisito para a obtenção do
Grau de Licenciatura em Gestão

Tutor: Dr. Estácio Rajá

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Maputo

2011

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação, estando indicadas no texto e na referência bibliográfica as fontes utilizadas. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino superior.

Maputo, aos _____ de _____ de 2011

(Rogério Augusto Manuel Mole)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com _____ valores no dia _____ de _____ de 2011 por nós, membros do júri, examinadores da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do júri)

(Arguente)

(Supervisor)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais Augusto Manuel Mole (memória) e Maria Rosa Nicúa e meus irmãos que tanto me apoiaram e me apoiam para crescer na vida.

Vão agradecimentos aos amigos em especial Cary que de forma directa e/ou indirecta estiveram junto comigo para me formar. Agradecimentos ao Dr Estácio Rajá o meu supervisor neste trabalho pelo seu tempo e conhecimento disponibilizados. Sem querer me esquecer todas outras pessoas próximas de mim, das quais desejaram meu bem, vai um grande agradecimento.

Finalmente especial agradecimento para meu filho e sua mãe, Nário e Joaquina respectivamente por terem aceitado carinhosamente a minha ausência perto deles para poder fazer este curso.

LISTA DE ABREVIATURAS

GE – Gestão Estratégica

IDA – Associação para o Desenvolvimento Internacional

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

INNOQ – Instituto Nacional de Normalização e Qualidade

Mts – Meticais

PEST – Político, Económico, Sócio-cultural e Tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Strangeness, Weakness, Opportunities, Threats

VAS – Valor de Atractividade Sectorial

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

| | Página |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Figura 1: Níveis de Análise do Meio Envolverte | 9 |
| Figura 2: Modelo das Cinco Forças | 12 |
| Figura 3: Estágios do Ciclo de vida | 17 |
| Figura 4: Ciclo de Vendas..... | 39 |
| | |
| Tabela 1: Meio envolvente contextual da Empresa Custódio Construções, Lda..... | 26 |
| Tabela 2: Meio envolvente transaccional da Empresa Custódio Construções, Lda... | 30 |
| Tabela 3: Rentabilidade do Volume de negócio por empresa..... | 35 |
| Tabela 4: Volume de Negócio por empresa..... | 35 |
| Tabela 5: Taxa de Crescimento do Volume de negócio por empresa..... | 36 |
| Tabela 6: Valor de Atractividade por Empresa..... | 37 |
| Tabela 7: Factores Críticos de Sucesso da Custódio Construções, Lda | 40 |

RESUMO

O sector de construção civil em Moçambique sofre os efeitos de um enorme crescimento nos últimos tempos, desde os acordos de paz em Moçambique até então. Por isso, considera-se relevante conhecer o meio envolvente em que as empresas neste sector operam.

Neste presente trabalho avaliam-se as variáveis do meio envolvente contextual e transaccional que influenciam a empresa Custódio Construções Lda., face ao seu posicionamento estratégico no sector de construção.

O trabalho foi produzido com base na Pesquisa Descritiva, através da recolha de dados, explicação e interpretação de fenómenos. A recolha de informação foi através da pesquisa bibliográfica, questionário e entrevista, bem como o estudo de caso na empresa Custódio Construções Lda., tendo em vista a possibilidade de melhor entender o seu funcionamento.

A Custódio Construções Lda., é uma empresa privada nacional que tem sobrevivido ao ambiente de grandes mudanças graças as suas unidades de produção nomeadamente: estaleiro, serralharia e carpintaria, ela não é ambiciosa quanto a intervenção no mercado, o que deveria apostar na diversificação do mercado através de abertura de novas delegações alargando assim a definição da sua visão. Mas, ainda que no âmbito da sua criação esta tenha optado operar somente na província de Maputo e actualmente tentar alargar para as províncias de Gaza e Zambézia, estas atitudes não foram antes planeadas com actividades, planos, metas e períodos apenas seguiu as oportunidades. A empresa deveria rentabilizar os serviços como estaleiro, carpintaria, serralharia através de uma dimensão estratégica – a diversificação – oferecendo a terceiros um novo negócio relacionado da empresa.

ÍNDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| DECLARAÇÃO DE HONRA..... | iii |
| AGRADECIMENTOS..... | iv |
| LISTA DE ABREVIATURAS | v |
| LISTA DE FIGURAS E TABELAS | vi |
| RESUMO | vii |
| | |
| 1. INTRODUÇÃO | 2 |
| 1.1 Justificativa do Tema..... | 3 |
| 1.2 Definição do Problema..... | 4 |
| 1.3 Hipótese..... | 4 |
| 1.4 Definição dos Objectivos..... | 4 |
| 1.5 Metodologia | 5 |
| | |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 7 |
| 2.1 Definição dos termos | 7 |
| 2.2 Análise do Meio Envolverte | 8 |
| 2.3 Atractividade da Indústria | 14 |
| 2.4 Estrutura da Indústria..... | 16 |
| 2.5 Factores Críticos de Sucesso | 19 |
| 2.6 Análise SWOT | 20 |
| 2.7 Cadeia de Valor | 21 |
| | |
| 3. ESTUDO DE CASO..... | 22 |
| 3.1 Breve Historial da Empresa Custódio Construções, Lda. | 22 |
| Visão da Empresa Custódio Construções, Lda. | 22 |
| Missão da Empresa Custódio Construções, Lda. | 23 |
| Objectivos da Empresa Custódio Construções, Lda. | 23 |
| Estratégia de Actuação da Empresa | 24 |
| Sector de construção civil em moçambique | 25 |
| 3.2 Análise do Meio Envolverte da Empresa Custódio Construções, Lda | 25 |
| 3.2.1 Meio Envolverte Contextual | 26 |
| 3.2.2 Meio Envolverte Transaccional..... | 30 |
| 3.3 Atractividade das Empresas no Sector | 34 |
| 3.4 Ciclo de Vendas da Indústria | 39 |
| 3.5 Factores Críticos de Sucesso | 40 |
| | |
| 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 42 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1 Conclusões..... | 42 |
| 4.2 Recomendações..... | 44 |
| 5. BIBLIOGRAFIA GERAL | 45 |
| 6. ANEXOS..... | 48 |
| Tabela 7_Volume de Negócio (2005 – 2008)..... | 49 |
| Tabela 8 Taxa de Crescimento do Volume de Negócio (2005 – 2008) | 49 |
| Tabela 9 Rentabilidade do Volume de Negócio (2005 – 2008) | 49 |
| Formulário Sobre Análise Do Meio Envolvente Empresarial..... | 50 |
| Questionário sobre análise do meio envolvente empresarial | 51 |

I PARTE

1. INTRODUÇÃO

Numa economia actual em que as empresas enfrentam grandes dificuldades para a satisfação dos clientes e a sua retenção devido a altos níveis de concorrência e exigência dos clientes, a gestão estratégica apresenta-se como uma ferramenta importante para as empresas que querem tornar a operar no mercado e operar com sucesso.

O tema deste trabalho refere-se à Gestão Estratégica: Análise do Meio Envolverte Empresarial tendo em conta dois níveis: O meio envolvente contextual considerado como sendo comum a todas organizações e o meio envolvente transaccional, específico para cada indústria. Portanto, os outros estágios da gestão estratégica não serão abordados neste trabalho.

Para a análise do meio envolvente empresarial, optou-se por um estudo de caso tendo como objecto de estudo a empresa Custódio Construções Lda, agente económico em Moçambique. Esta empresa é de capitais inteiramente moçambicano e opera no sector de Construção Civil com sede na Cidade de Maputo. O objectivo fundamental do trabalho é estabelecer as variáveis chaves do meio envolvente empresarial em que a empresa opera em função do seu posicionamento estratégico em 2009, no sector de construção civil em Maputo.

O presente trabalho está dividido em quatro partes, como a seguir se destaca:

A primeira parte do trabalho refere-se à introdução provê a justificação para a escolha do tópico em questão; definição do problema; definição de objectivos; estabelecimento das hipóteses e metodologia usada na pesquisa.

A segunda parte faz referência à revisão de literatura sobre a abordagem teórica que constitui a fundamentação teórica da pesquisa. Nesta secção a revisão de literatura envolve à volta da análise do meio envolvente que consiste na identificação das suas

tendências do ponto de vista contextual e transaccional, bem como das suas implicações para a indústria. A secção trata igualmente, sobre as condições de atractividade; a estrutura competitiva e os factores críticos de sucesso da empresa no geral.

A terceira parte contém o estudo de caso da empresa Custódio Construções Lda. Neste capítulo o estudo tem enfoque na aplicação prática dos instrumentos referidos na abordagem teórica na análise da empresa.

Finalmente, a quarta parte refere-se às conclusões e recomendações do trabalho, seguida dos anexos.

1.1 Justificativa do Tema

A escolha do tema em análise prende-se com o facto do crescimento e desaparecimento de certas empresas de construção civil no mercado nacional, estar relacionado com a falta de evidência empírica sobre a natureza do mercado e daí a ausência de um planeamento estratégico fundamentado nas variáveis críticas do crescimento das empresas no ambiente em que operam. Neste contexto, a utilização de técnicas de análise estratégica, oferece oportunidades à empresa para firmar-se num mercado competitivo e instável.

Este tema vai ajudar a empresa a conhecer o mercado em que actua analisando o ambiente político, económico, sócio-cultural e tecnológico para além de identificar melhor os seus concorrentes, clientes, os produtos substitutos para uma melhor competitividade.

Por outro lado, a análise do meio envolvente empresarial oferece à empresa no sector da construção civil, em Moçambique no geral, e em particular na cidade de Maputo a possibilidade de conduzir mudanças mais ajustadas a realidade, como sugerido pelo modelo de gestão estratégica.

Para a empresa Custódio Construções Lda, é importante investigar as influências negativas e positivas do seu meio envolvente, com vista a integrá-los melhor no planeamento estratégico.

1.2 Definição do Problema

Após o acordo geral de paz, em Moçambique surgiram empresas de construção civil (empreiteiros) que logo depois enfrentaram dificuldades sérias para operar no mercado por períodos muito longos. A instabilidade do meio ambiente em que as empresas operam é um dos factores, aliado ao facto de uma ausência de um planeamento estratégico e conhecimento das características do meio envolvente, o que torna tais empresas vulneráveis e condenadas ao seu desaparecimento (Stoner e Freeman, 1995). No entanto, o sector de construção civil possui empresas que persistem no mercado, como seja, a empresa Custódio Construções Lda que continua a operar, com relativo sucesso o que leva a seguinte pergunta de pesquisa: Que variáveis chaves do meio envolvente empresarial influenciam o sucesso empresarial da empresa Custódio Construções Lda, no sector de construção civil da província de Maputo?

1.3 Hipótese

- Desenvolvimento sócio-cultural do país, aliado ao perfil de clientes da empresa Custódio Construções Lda, tem permitido a empresa resistir a instabilidade do meio ambiente.

1.4 Definição dos Objectivos

O objectivo geral do presente trabalho é avaliar as variáveis chaves do meio envolvente empresarial que influenciam a empresa Custódio Construções Lda.

Os objectivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- Identificar as variáveis externas do sector de construção civil que afectam a empresa Custódio Construções Lda;
- Descrever como as variáveis externas afectam a empresa Custódio Construções Lda;
- Analisar a atractividade da empresa Custódio Construções Lda na construção civil na provincia de Maputo;
- Identificar uma nova estratégia à implementar na empresa Custódio Construções Lda.

1.5 Metodologia

Para o efeito deste trabalho de pesquisa, baseiou-se na pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso, que se resumiu na recolha de dados, explicação, análise e interpretação dos fenómenos. Sendo assim:

O Estudo de Caso: baseada no estudo aprofundado e exaustivo da empresa Custódio Construções Lda. Isto permitiu a recolha de informação de gestão para melhor conhecimento do sector de construção civil na cidade de Maputo e da empresa no que respeita às estratégias adoptadas e o meio envolvente empresarial.

Quanto às técnicas de recolha de dados usada foi o inquérito por questionário, formulário e a entrevista:

Questionário de perguntas fechadas: foi colocado um conjunto de perguntas relacionadas com a empresa, suas opiniões e conhecimentos em relação a construção civil em maputo ao Gestor Financeiro; Director das Obras e Encarregado das Obras da Empresa Custódio Construções Lda.

Para além do questionário foi usado um formulário como auxílio a fim de que os dois instrumentos (questionário e formulário), cruzando os dados obtidos permitissem

conhecer o meio envolvente transaccional da empresa como os principais clientes, fornecedores, concorrentes e produtos da empresa. As respostas foram pré-codificadas, de forma que escolhessem entre as que foram formalmente propostas.

Entrevista: para encontrar o grau de profundidade dos elementos do ambiente empresarial da empresa Custódio Construções Lda foi feita entrevista do tipo não estruturada aos clientes desta empresa concretamente a comunidade católica o que permitiu maior liberdade e conversa livre para a recolha de informação.

A revisão bibliográfica, portanto análise de conteúdo centrou-se na GE, principalmente sobre o meio envolvente empresarial. De igual modo, foram consultadas publicações periódicas da revista *Ranking*¹ das 100 Maiores Empresas de Moçambique e *Doing Business*², por forma a trazer uma visão mais concreta do meio envolvente contextual e o estudo de indicadores da atractividade de sector de construção civil. Ainda foi feita a análise documental através da consulta da legislação nomeadamente a lei de trabalho (lei 23/2007) e o regulamento do exercício da actividade de empreiteiro de obras públicas e de construção civil (decreto 68/1999).

A análise das informações que seguiu o método qualitativo foi feita através de análise PEST a qual foi usada para analisar o meio envolvente contextual; o modelo das cinco (5) forças para analisar o meio envolvente transaccional e o VAS para analisar a atractividade da empresa Custódio construções na construção civil em Maputo.

¹ É uma revista periódica, portanto, anual da empresa KPMG.

² Uma publicação conjunta do Banco Mundial, da Corporação Financeira Internacional e da Palgrave and MacMillan

II PARTE

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição dos termos

De entre os conceitos a ser afluídos e posteriormente operacionalizados em conformidade com os objectivos do presente trabalho, destaca-se em primeiro lugar o Meio Envolvente que para Nicolau (2001) é o contexto em que a empresa realiza a sua actividade e de algum modo, influencia a forma como se comporta e desenvolve. Olhando na óptica deste autor, este conceito remete a ideia do ambiente onde a empresa mobiliza todos recursos, onde a empresa transforma, e distribui produtos ou presta serviços.

Outro conceito levado em conta é Estratégia. Neste conceito Dias (2007) diz serem movimentos e iniciativas conducentes à criação dum posicionamento único e sustentado, envolvendo um conjunto de actividades diferentes para alcançar objectivos de longo prazo, tendo em conta as capacidades e condicionantes da empresa num determinado meio envolvente.

O conceito de estratégia é definido de várias maneiras dependendo do ponto de vista dos autores, como afirma Hambrick citado por Nicolau (2001), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Mas o que pode-se constatar é a existência nas definições cujo denominador comum se centra no conjunto de tarefas que procura garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, afim de serem atingidos os objectivos pré-determinados

Gestão Estratégica é outro conceito pertinente nesta pesquisa. Segundo Freire (2003) é um processo que envolve três actividades: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia. A mesma perspectiva é partilhada por Chiavenato (1999) ao

defender que é uma actividade voltada para objectivos globais da organização situados no longo prazo, portanto, está voltada para um comportamento da organização que vise o alcance de resultados globais.

Assim, de acordo com Nicolau, Freire e Chiavenato, a concepção da gestão estratégica como um processo pode-se afirmar ser um conjunto de decisões e acções necessárias para formular e implementar estratégias com vista a uma superioridade competitiva entre a organização e o seu ambiente envolvente.

2.2 Análise do Meio Envolvente

O propósito da análise do meio envolvente empresarial é identificar os modos pelos quais as mudanças no meio ambiente externo económico, tecnológico, sócio-cultural e político-legal da organização podem influenciá-la indirectamente, os modos pelos quais os competidores, os fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros podem influenciá-la directamente.

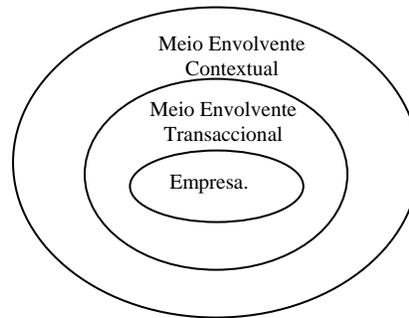
Segundo Freire (1997) a análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis: o meio envolvente contextual, comum a todas organizações, e o meio envolvente transaccional, específico para cada indústria³, como mostra a Figura 1. Stoner e Freeman (1995) definem como elementos de acção directa – elementos do meio ambiente que influenciam directamente as actividades de uma organização – e de elementos de acção indirecta – elementos do ambiente externo que afectam o clima em que ocorrem as actividades de uma organização, mas que não afectam directamente a organização. Para a mesma distinção Chiavenato (1999) se refere como ambiente geral e ambiente de tarefa.

Nota-se que Freire, Stoner e Freeman, e Chiavenato apenas diferem nos conceitos quanto aos níveis do meio envolvente mas, o conteúdo a que se referem esses níveis é igual. Para

³ Alguns autores preferem utilizar a terminologia meio envolvente macro para denominar o meio envolvente contextual e o meio envolvente micro para denominar o meio envolvente transaccional. Porém segundo Freire, estas referências alternativas podem dar azo a interpretações incorretas equiparadas aos conceitos de macroeconomia e microeconomia, oriundos da ciência económica.

o presente trabalho partilha-se a ideia de Freire em chamar de meio envolvente contextual e meio envolvente transaccional.

Figura 1 Níveis de Análise do Meio Envolvente



Fonte: Freire (2003: 66)

2.2.1 Meio Envolvente Contextual

Todas as organizações funcionam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua actividade. Segundo Freire (1997) o meio envolvente contextual pode ser desagregado em quatro contextos distintos: económico; sócio-cultural; político-legal e tecnológico. Fahey e Narayanan (1986)⁴ citados por Stoner e Freeman (1995), para além de classificá-los de elementos do ambiente de acção indirecta, chamam de quatro factores amplos que influenciam a organização e que devem ser considerados por seus administradores: os factores económicos; sociais; políticos e tecnológicos. Enquanto Dias (2007) para além de chamar os quatro contextos atrás referidos de forças, acrescenta uma outra variável a que chama de forças Ecológicas.

De acordo com estes autores Freire (1997), Stoner e Freeman (1995) e Dias (2007), os cinco contextos distintos do meio envolvente contextual apresentam as seguintes variáveis:

⁴ Nossa discussão sobre as variáveis de acção indirecta nas secções seguintes é amplamente baseada na obra de Liam Fahel e V. K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* (St. Paul: West Publishing, 1986)

- Contexto Económico: representa os factores explicativos do sistema económico onde a empresa se insere, identificando sobretudo a sua estrutura e comportamento. Afectam, entre outros, o poder de compra dos potenciais clientes e o custo de capital da empresa. São variáveis, o PIB, a taxa de inflação, a taxa de juro, a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança, o poder de compra dos potenciais clientes e o custo de capital da empresa.
- Contexto Sócio-Cultural: estilos de vida e as alterações nos valores sociais, a taxa de analfabetismo, a distribuição geográfica da população, o nível educacional e a composição étnica da população. Todos estes factores podem influenciar o desempenho das empresas, afectando o seu nível de produtividade e os padrões de qualidade dos seus produtos. Essas variáveis sócio-culturais, afectam as necessidades dos clientes e a dimensão potencial do mercado.
- Contexto Político-Legal: representa a evolução do normativo legal e do clima político que poderão afectar a performance do sector e da própria empresa. Consideram-se variáveis a estabilidade política, políticas económicas, incentivos fiscais, protecção do consumidor, legislação laboral, restrições ao comércio externo, legislação anti-monopólio e a prática de *lobbying*⁵.
- Contexto Tecnológico: reflete a velocidade da evolução tecnológica a que o sector está sujeito e sua capacidade de influencia. As alterações tecnológicas podem reduzir as barreiras à entrada, aumentar eficiência produtiva e influenciar as decisões de outsourcing. São variáveis: inovações tecnológicas, a legislação de protecção de patentes, os programas governamentais de incentivos à investigação e a adopção de normas internacionais de qualidade.
- Contexto Ecológico: este contexto realça a importância que o meio ambiente tem vindo a ganhar, sendo um factor cada vez mais preponderante nas decisões

⁵ Consiste num conjunto de acções de influenciar junto de órgãos ou indivíduos decisores convicta a obter deles posições mais favoráveis aos interesses que se defendem (Dias:106)

estratégicas e que acaba por vincular as quatro formas ou contextos. Portanto refere-se as condições físicas e geográficas e a sua utilização.

Neste trabalho, a abordagem é feita ao nível de quatro dos cinco elementos acima apresentados: económico; sócio-cultural; político-legal e tecnológico. O factor ecológico, ainda que muitos autores fazem análise de forma separada, ela será abordada dentro do factor político – legal.

Em função da especificidade de cada empresa, qualquer um destes factores pode ter um impacto maior ou menor no seu desenvolvimento a longo prazo, afectando o seu nível de produtividade e os padrões de qualidade dos seus produtos ou serviços. Daí a necessidade das empresas preverem a natureza de mudança destas variáveis para continuarem a operar no mercado no longo prazo de forma sólida e segura.

Depois da análise do ambiente comum a todas organizações (meio envolvente contextual), é necessário fazer uma análise específica para cada organização, portanto, a seguir fazer-se-á a análise do meio envolvente transaccional.

2.2.2 Meio Envolvente Transaccional

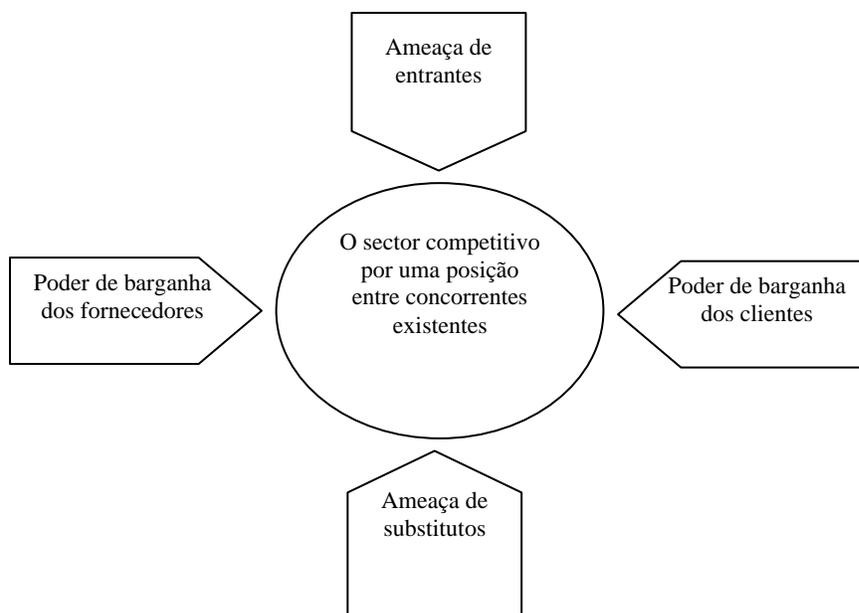
O meio envolvente transaccional é constituído por todos os agentes e factores que interagem directamente com a indústria em que a empresa actua. O seu impacto no desempenho económico dos vários concorrentes tende a ser por isso bastante acentuado e rápido (Freire, 1997).

Portanto, pode dizer-se que o meio envolvente transaccional é constituído por todos aqueles elementos ou indivíduos que podem ser grupos ou particulares que de forma directa ou indirecta tem objectivos dentro de uma empresa ou são afectados pela actividade da empresa.

Segundo Freire (1997), esses elementos ou indivíduos que interagem o meio envolvente transaccional de qualquer empresa são: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade. Stoner e Freeman (1995) para além de chamarem os elementos atrás referidos de *stakeholders*⁶ externos, que afectam as actividades de uma organização actuando de fora dela, inclui os governos; grupos de interesse especiais; a mídia; sindicatos de trabalhadores; instituições financeiras e; outros grupos de *stakeholders*.

O trabalho faz uma análise do meio envolvente transaccional da empresa Custódio Construções Lda., através do modelo das cinco forças. Partilhamos a ideia de Freire (1997), pois acreditamos que este modelo faz um estudo aprofundado da análise do meio envolvente transaccional. Sendo assim o estudo tem em conta os seguintes factores: pressão de novas entradas, pressão de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidade entre concorrentes actuais, como mostra a figura abaixo.

Figura 2. Modelo das Cinco forças



Fonte: Porter (1998: 12)

⁶ Grupos ou indivíduos directa ou indirectamente afectados pela busca de uma organização por seus objectivos (Stoner e Freeman, 1995:47).

Neste modelo “as forças mais competitivas determinam a lucratividade e, portanto, são de maior importância na formulação estratégica” (Montgomery e Porter, 1998). De acordo com Porter (1998), a atratividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores:

- Pressão de novas entradas – é a possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria. Portanto diz respeito à permeabilidade que um sector pode ter face à entrada de novas empresas ou à transferência de empresas já existentes noutros sectores. Quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- Pressão de produtos substitutos – refere-se ao impacto da existência de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- Poder negocial dos fornecedores – é a capacidade de os fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; quanto maior for o poder negocial dos fornecedores menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- Poder negocial dos clientes – mostra a capacidade de os clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços são adquiridos, “uma vez que estes procuram obter os produtos ao melhor preço e com a melhor qualidade” (Dias, 2007). Quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- Rivalidade entre concorrentes actuais – refere-se a intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria; quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

Depois do meio envolvente contextual e do meio envolvente transaccional é necessário verificar a atractividade da indústria onde a organização actua. Nesse caso no ponto a seguir abordar-se-á a origem da atractividade da indústria.

2.3 Atractividade da Indústria

Para Porter (1998), nem todas as indústrias são igualmente atractivas. Apesar de as tendências do meio envolvente serem idênticas para todas as empresas que se encontram a operar numa indústria, algumas conseguem obter sistematicamente melhores desempenhos que outras. Diferenças estruturais de volumes de venda, taxas de crescimento e rentabilidade operacional entre os vários competidores de um dado sector resultam geralmente de níveis de capacidade de gestão distintos, derivados da utilização de mais e/ou melhores recursos.

Através das três medidas da atractividade potencial de um negócio atrás referidas (volumes de venda, taxas de crescimento e rentabilidade operacional) recorre-se a um indicador agregado, o Valor da Atractividade Sectorial (VAS)⁷, para comparar a atractividade global de diferentes indústrias.

No cálculo do VAS devem ser utilizados os valores médios para um período de três à seis anos em cada uma das variáveis, por forma a neutralizar efeitos cíclicos ou tendencias de curto prazo. Adicionalmente, as vendas devem ser contabilizadas líquidas de descontos comerciais e a rentabilidade das vendas deve considerar apenas a rentabilidade operacional, excluindo assim os resultados financeiros e extraordinários que, por definição, tem a sua origem em actividades não relacionadas com as operações normais das empresas.

As primeiras duas componentes da fórmula, as vendas líquidas do sector multiplicadas pela respectiva taxa média de crescimento, indicam o valor futuro das receitas totais da indústria no horizonte temporal t . desta forma obtem-se uma avaliação aproximada da dimensão comercial de negócio a prazo. Em seguida

⁷ Valor da Atractividade Sectorial = Vendas x (1+Taxa de crescimento)^t x Rentabilidade das vendas

procura-se identificar a capacidade geradora de margem de receitas futuras, multiplicando-as com a terceira componente, a rentabilidade média das vendas. Assim, um sector é tanto mais atractivo ou rentável quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional (Freire, 1997).

Embora o cálculo do VAS forneça uma estimativa da rentabilidade a longo prazo de um negócio, existe um outro instrumento que permite determinar a atractividade da indústria: o modelo das cinco forças. De acordo com este modelo, Modelo das Cinco Forças, desenvolvido por Michael Porter, da Harvard Business School, a atractividade a longo prazo de uma indústria resulta da accção conjunta dos seguintes factores: pressão de novas entradas; pressão de produtos substitutos; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes e rivalidade entre concorrentes actuais.

O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere (Porter,1998).

Portanto para além do potencial variar de indústria para indústria também varia de empresa para empresa na mesma indústria, como logo veremos o que acontece na construção civil e em que posição a empresa Custódio Construções Lda se encontra.

De acordo com Porter (1998) e secundada por Freire (1997), uma vez identificada a natureza da indústria do negócio em que a empresa opera, conhecendo as suas causas básicas, está em posição para identificar os pontos fracos e fortes em relação a indústria e optar por uma das três alternativas do ponto de vista estratégico:

- Adequação da empresa que consiste em aceitar a configuração da indústria e posicionar a empresa de modo que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas ou encontrando segmentos onde o efeito das forças é menos pronunciado;

- A intervenção da empresa, que consiste em não aceitar a configuração da indústria e tentar influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos em proveito próprio, melhorando assim a posição relativa da empresa na indústria; ou
- Antecipar as mudanças nos factores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Porém, a simples opção de adequação ou enquadramento da indústria traduz uma atitude passiva por parte da empresa, as opções de intervenção e antecipação revelam uma atitude activa ou proactiva que explora as dimensões cooperativas e competitivas do modelo das cinco forças.

Em complemento à caracterização dos principais elementos do meio envolvente e análise das origens da atractividade da indústria é também necessário analisar a estrutura da indústria, como veremos no próximo ponto, por forma a determinar as posições competitivas mais sustentáveis a longo prazo.

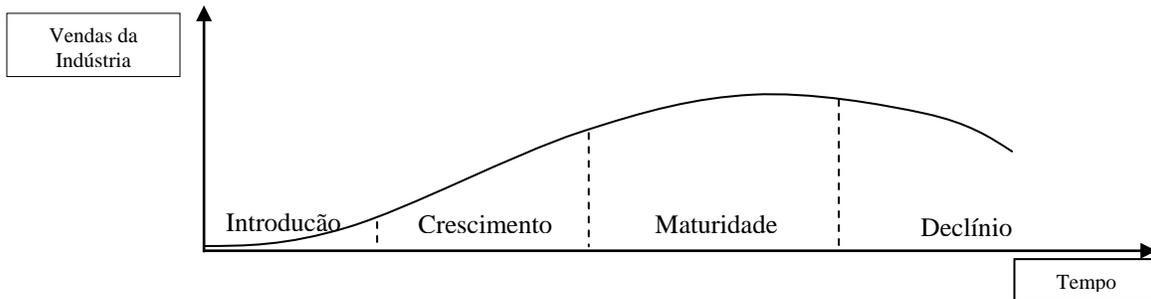
2.4 Estrutura da Indústria

A estrutura da indústria permite posicionar as empresas em termos da rentabilidade do seu volume de vendas com o decorrer do tempo. Contudo interessa-nos compreender o ciclo de vida da indústria e a evolução da estrutura da indústria.

Ciclo de Vida da Indústria

Ao longo de ciclo de vida de uma indústria, as vendas totais dos concorrentes atravessam quatro fases distintas: a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio.

Figura 3 Estágios do Ciclo de Vida



Fonte: Porter (1998: 158)

Em síntese, Porter (1998) e Freire (1997) apresentam as seguintes características de cada fase do ciclo de vida da indústria:

- No que se refere a *Introdução*: o crescimento é quase horizontal, reflexo da dificuldade de superar a inércia do comprador e estimula os testes do novo produto; poucas empresas operam no mercado, a generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos ou serviços e as vendas crescem lentamente.
- Relativamente ao *Crescimento*: nesta fase o crescimento rápido ocorre quando muitos compradores se precipitam no mercado tão logo o produto prove seu sucesso; o número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante, existem desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura e, por isso, as vendas crescem rapidamente mas instavelmente.
- Enquanto que a *Maturidade*: a penetração dos compradores em potencial do produto é finalmente alcançada, fazendo com que o crescimento rápido estacione e nivele-se a um índice básico de crescimento do grupo de compradores relevantes; a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado.

- Quanto ao *Declínio*: nota-se que o crescimento decrescerá conforme forem aparecendo novos produtos substitutos, existe excesso de capacidade e vários competidores começam a abandonar a indústria.

Enquanto nas fases de introdução e declínio a estrutura da indústria é muito variável, dependendo dos fluxos irregulares da procura e da oferta, nas fases de crescimento e maturidade a generalidade dos sectores apresenta uma natureza concentrada ou fragmentada por longos períodos de tempo.

Evolução da Estrutura da Indústria

Para Freire (1997), cada negócio tende a assumir as características de quatro estruturas industriais típicas: Indústria emergente; Indústria fragmentada; Indústria concentrada e Indústria em declínio, mas Carpenter e Sanders (2007) fazem simplesmente duas classificações: indústrias fragmentadas e indústrias concentradas. A diferença nestes autores reside no facto de na fase de introdução e declínio do ciclo de vida as empresas serem susceptíveis à desistência da actividade industrial, sendo assim, é importante classificar a estrutura da indústria na fase de crescimento e maturidade.

Segundo Carpenter e Sanders (2007) e Freire (1997), a indústria pode caracterizar-se em:

- Indústria na fase de crescimento, na qual está indústria emergente em que o sector começa a desenvolver-se e a atrair novas empresas originárias de de inovações tecnológicas, mudanças na estrutura de custos, alterações sociais ou económicas do meio envolvente que despertam novas necessidades nos consumidores ou mesmo da simples redifinição de negócio já existentes.
- Indústria na fase de maturidade, onde se encontra indústrias fragmentada, no qual o sector se encontra estabelecido, poucas empresas detém uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria. E também se pode encontrar a indústria concentrada em que um reduzido número de empresas

detém um quota significativa de mercado e pode influenciar a evolução da indústria.

- **Indústria em declínio:** O sector encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo. O declínio das indústrias pode originar na substituição tecnológica, efeitos demográficos, mudanças nos gostos e valores sociais ou tão somente em nova legislação que altera os padrões de compra dos consumidores.

A caracterização dos principais elementos do meio envolvente, a análise das origens da atractividade e a estrutura da indústria remetem-nos para a identificação dos factores críticos de sucesso do negócio, para garantir uma adequação correcta entre os requisitos do mercado e as capacidades de gestão da empresa.

2.5 Factores Críticos de Sucesso

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura da indústria, é necessario identificar as actividades ou variáveis de gestão que tem de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio - *os factores críticos de sucesso*⁸.

Estes factores, externos a empresa, como se refere Dias (2007:288) “são aqueles em que deverá haver um desempenho excelente, dado que são críticos para o cliente, sendo fundamentais para aumentar a probabilidade de sobrevivência”. Poderão, assim, ser entendidos como os elementos que determinam o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Para Freire (1997), os factores críticos de sucesso de um negócio são pois as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Em qualquer indústria esses factores devem satisfazer três critérios

⁸ O conceito de factores críticos de sucesso de acordo com Stoner & Freeman, foi desenvolvido originalmente por Chuck Hofer e Dan Schendel em *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (1977, St. Paul: West Publishing) e aprofundado posteriormente por vários autores, como J. Rockart ("Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, Março-Abril 1979) ou K. Ohmae (*The Mind of the Strategist*, Harmondsworth: Penguin Books, 1982)

genéricos: (i) aplicabilidade a todos concorrentes (um factor em que todos os competidores se procuram destacar); (ii) relevância decisiva (um número restrito de factores que tem de facto uma importância decisiva para o sucesso da empresa) e; (iii) possibilidade de controlo pelas empresas (factores em que a empresa não esteja totalmente a deriva das preferências dos consumidores).

Para esses autores Dias (2007), Freire (1997) e Stoner e Freeman (1995) é uns nas suas abordagens enfatizam clientes enquanto outros clientes e concorrentes mas todos são unânimes em afirmar que são factores que possibilitam a sobrevivência da empresa. Portanto tendo em estes autores, pode afirmar-se que factores críticos de sucesso são as actividades que deverão ser desenvolvidas excepcionalmente bem para que a empresa tenha a possibilidade de sobrevivência.

Ainda para Freire (1997), uma vez identificados os factores críticos de sucesso do negócio, as empresas devem fazer uma opção estratégica: procurar ganhar ascendência nos actuais factores críticos de sucesso ou alterar a natureza competitiva da indústria e gerar factores críticos de sucesso, para além de fazer uma análise dinâmica dos factores críticos de sucesso, de forma a acompanhar a evolução das necessidades dos clientes e as iniciativas dos concorrentes.

2.6 Análise SWOT

Segundo Freire (1997:143) é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas, através da análise SWOT⁹. Este modelo de análise SWOT como refere Dias (2007) não é mais do que a confrontação entre a síntese dos factores resultantes das análises externas e internas com intuito de gerar alternativas estratégicas.

⁹ Termo inglês que significa: forças ou pontos fortes, fraquezas ou pontos fracos, oportunidades, ameaças.

De acordo com Dias (2007) e Freire (1997), as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no momento certo, tirar o máximo proveito possível das janelas de oportunidade. Como afirma Santos (2004) isso pode ser feito através da forma como a empresa decide e implementa as suas actividades, gerando dessa forma a sua cadeia de valor.

2.7 Cadeia de Valor

Porter, apud Kotler (1998:55), afirma que qualquer empresa representa um conjunto de actividades para planear, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos. A cadeia de valor identifica nove actividades estratégicas relevantes que criam valor e custos em um negócio específico. Sendo que essas nove actividades de criação de valor que a empresa pode oferecer consiste de cinco actividades primárias e quatro actividades secundárias de apoio. Para as mesmas actividades Dias (2007) chama de actividades básicas e actividades de apoio.

As actividades primárias (básicas) representam a sequência de entrega de materiais da empresa (aprovisionamento), sua transformação e produtos finais (operações), sua entrega (distribuição), seu marketing (vendas) e os serviços decorrentes (serviços pós-venda). As actividades de apoio representam a aquisição, desenvolvimento tecnológico, administração dos recursos humanos e infra-estruturas da empresa.

Depois de termos feitos a identificação das tendências do meio envolvente contextual e transaccional, bem como das suas implicações para a indústria, analisamos de uma forma dinâmica as condições de atractividade, a estrutura competitiva e os factores críticos de sucesso de cada segmento de mercado. Desta forma conseguir-se-á ter uma perspectiva completa do enquadramento do negócio da empresa Custódio Construções Lda., e uma visão das influências que se depara esta empresa, como veremos no capítulo a seguir, o estudo de caso.

III PARTE

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Breve Historial da Empresa Custódio Construções, Lda.

De acordo com o Director das Obras, a empresa Custódio Construções Lda., é uma empresa privada nacional pertencente ao senhor Sabino Filipe Custódio, um micro – empresário individual, que vem desenvolvendo alguma actividade na área de construção civil, e que em 1990, numa altura em que este sector sofria um grande crescimento, como resultado do Acordo de Paz e depois das eleições multipartidárias decidiu criar a sua própria empresa.

O empreiteiro “Custódio Construções, Limitada” com sede social na Avenida Acordos de Lusaka nº 1621 – Maputo, foi inscrito e classificado na 6ª Classe¹⁰, Categoria II¹¹, Subcategorias 1ª á 8ª no Ministério das Obras Públicas e Habitação. Actualmente conta com aproximadamente 500 funcionários entre os efectivos e sazonais.

Visão da Empresa Custódio Construções, Lda.

Esta empresa, no âmbito da sua criação, segundo as informações colhidas¹², pretendia consolidar a posição de liderança no mercado e afirmar-se como uma referência de qualidade, através da expansão da sua actividade na cidade e província de Maputo, procurando satisfazer todas as partes interessadas em empreitadas e obras públicas e habitação.

¹⁰ Esta classe permite ao empreiteiro executar obras no valor máximo de 50.000.000.000,00 Mts

¹¹ Obras Hidráulicas

¹² Custódio Construções, Lda. - Av. Acordos de Lusaka, 1621 - MAPUTO. Tel.465995 Fax: 465994

Missão da Empresa Custódio Construções, Lda.

A empresa Custódio Construções Lda.¹³, é uma empresa que tem como foco principal o mercado empresarial moçambicano na área de construção civil e obras públicas. Como missão, definiu como ponto estratégico a correspondência às mais altas exigências do mercado tendo como princípios a qualidade, confiança e credibilidade, visando a satisfação dos clientes, valorizando a equipa e os parceiros comprometidos, respeitando a sociedade e o meio ambiente, gerando resultados positivos para os envolvidos.

Objectivos da Empresa Custódio Construções, Lda¹⁴.

- Satisfazer os clientes, superando as expectativas;
- Valorizar os clientes, criando um ambiente de trabalho;
- Buscar melhoria nos serviços e produtos;
- Cumprir com os prazos mantendo elevado padrão de qualidade;
- Optimizar da política ambiental da empresa.

Os objectivos que a empresa pretende alcançar são estratégicos, uma vez que a satisfação, valorização dos clientes bem como melhoria nos serviços e produtos vai dar maior credibilidade a empresa e a consequente retenção e conquista dos clientes, elevando assim o volume de vendas da empresa e uma vantagem competitiva.

A política ambiental constitui um objectivo estratégico uma vez que as necessidades do mercado, as exigências do governo e ambientalistas tornam-se cada vez mais apertadas. Nesse caso a empresa estará a garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo e promovendo produtos ambientalmente benéficos, o que conduz com a missão, respeitando o meio ambiente.

¹³ Custódio Construções, Lda. - Av. Acordos de Lusaka, 1621 - MAPUTO. Tel.465995 Fax: 465994

¹⁴ Idem

Estratégia de Actuação da Empresa

A empresa Custódio Construções Lda., desde a sua fundação em 1990 apostou em operar num único mercado da zona sul de Moçambique, concretamente na cidade e província de Maputo. O que permite afirmar que a empresa usa a estratégia de nicho.

Mas a partir de 2009, segundo o director das obras, devido a entrada de muitas empresas no sector, a empresa decidiu alargar o seu mercado de actuação, abrindo assim uma delegação na província de Gaza que lhe permita um mercado maior na zona sul de Moçambique e, em 2010 abriu outra delegação na província da Zambézia para conquistar o mercado da zona centro do país. Com esta iniciativa a empresa passou a usar a estratégia de desenvolvimento (desenvolvimento de mercado).

Também é notória na empresa uma diversificação de áreas de actuação, Empreitada, Estaleiro, Carpintaria, e Serralharia, ainda que estes serviços não sejam oferecidos para terceiros, faz com que a empresa não tenha uma dependência maior com empresas de prestação de serviços nesta área. Esta diversificação pode ser considerada como uma estratégia de actuação da empresa.

A Custódio Construções Lda., de uma forma geral tem sua estratégia definida para alcançar os objectivos definidos tendo em conta a sua visão. Mas pode-se afirmar que foi uma visão não muito ambiciosa, uma vez que a estratégia de desenvolvimento do mercado que a empresa tem vindo a usar faz com que ultrapasse o conceito que a empresa definiu como visão.

Por isso é notório uma falta de visão sobre o ambiente, fazendo com que ela dependa inteiramente das oportunidades que o mercado oferece, sem poder criá-las, fazendo com que a empresa busque diferentes posturas estratégicas ao longo da vida da empresa, para enfrentar as incertezas ambientais e a dependência de recursos.

Sector de Construção Civil em Moçambique

De acordo com o relatório da KPMG (2008), o sector de construção civil é um dos responsáveis pela criação das bases da sociedade industrial moderna, assumindo a função de montagem de infra-estrutura económica e social indispensável ao prosseguimento do processo de industrialização. Um processo que Moçambique vai percorrer por muito tempo, sendo portanto, imprescindível as empresas neste sector, um conhecimento sobre o seu meio envolvente por forma a que o seu papel desempenhado no processo de desenvolvimento do país venha a ser duradouro.

A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e potenciais ameaças que obrigam as empresas a saber dar respostas. Os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm, por isso, o risco de perder clientes e em última análise de sair do negócio. Para analisar os elementos que interagem directa e indirectamente com a empresa neste trabalho foi tomada a empresa Custódio Construções Lda como caso para o estudo. A empresa têm vindo a operar no sector de construção desde a década 90.

3.2 Análise do Meio Envolvente da Empresa Custódio Construções, Lda

A empresa Custódio Construções Lda., opera num mercado em que o meio envolvente é um factor a ponderar, ele impõe certos objectivos à empresa. Neste âmbito pretende-se analisar se os factores atrás referenciados, ou seja quatro ambientes¹⁵, o ambiente económico, tecnológico, sócio-cultural e político-legal da empresa Custódio Construções Lda., pode influenciá-la indirectamente, e os modos pelos quais os competidores, os fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros podem influenciá-la directamente.

¹⁵ A análise sera feita em quatro contextos, como chamam alguns autores Análise PEST(Político, Económico, Social e Tecnológico). O contexto ambiental vai ser referenciado no contexto politico-legal

3.2.1 Meio Envolverte Contextual

A análise do meio envolvente contextual da empresa Custódio Construções Lda., vai ser feita de acordo aos quatro contextos como mostra abaixo a tabela 1. Importa referir que o contexto ambiental vai ser referenciado no âmbito político-legal e nesta tabela se encontram os elementos que foram de grande impacto a empresa.

Tabela 1
Meio Envolverte Contextual da Empresa Custódio Construções Lda

| Contexto | Tendência |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económico | Crescimento do Produto Interno Bruto Reduzido nível de taxa de inflação Aumento de investimentos |
| Sócio-Cultural | Melhoramento do sistema educacional Alteração dos valores sociais Melhoramento das infra-estruturas |
| Político-Legal | Legislação laboral mais flexível Estabilidade política Maior abertura comercial |
| Tecnológico | Maior relevância na qualidade Novos processos de trabalho Licenciamento de tecnologias |

Fonte: Compilado pelo Autor com base em informações do *Ranking* das 100 maiores empresas.

Económico

O PIB tem vindo a crescer de forma moderada em Moçambique numa taxa média de crescimento real de 7.8% segundo as pesquisas da KPMG (2008), como resultado, da redução taxa de pobreza, redução da mortalidade de recém-nascidos e crianças e um aumento nas matrículas escolares a nível primário (Grupo Banco Mundial, 2007). E o sector de construção teve em 2008, “10pp acima do verificado em 2007 e superou em 100% os níveis planificados como resultado do crescimento da construção empresarial”¹⁶, esse crescimento na empresa Custódio Construções Lda., pode ser notado nos últimos anos (2005 – 2008), através do aumento da produção em menos de 10%.

¹⁶ Relatório da KPMG 2008

Esse aumento surge pelo facto de ter ganho o contrato para construção de raiz uma escola e internato em Ressano Garcia e Quelimane.

Concorre para o crescimento da empresa, o baixo nível da taxa de inflação¹⁷ que a tem beneficiado, através da redução de custo de aquisição de materiais e de crédito, o que permitiu a empresa Custódio Construções Lda., abrir novas delegações nas províncias de Gaza e Zambézia.

Sócio-cultural

O melhoramento do sistema de saúde e educação de Moçambique, segundo Grupo Banco Mundial (2007:15) tem facilitado principalmente nas zonas urbanas a empresa Custódio Construções Lda., na “contratação de funcionário com um nível elevado de escolaridade, com qualificação desejada ainda que de certa forma os custos para a contratação de pessoas qualificadas sejam elevados”.

Quanto a alteração dos valores sociais, têm feito com que a empresa reveja a sua forma de intervenção no meio ambiente. Há uma crescente preocupação com o meio ambiente, o que leva com que a matéria-prima de construção como areia seja tirada em locais com autorização do governo ou ainda mais distantes. Os clientes são cada vez mais exigentes quanto ao tipo de material com que sejam erguidas as obras visto que alguns clientes quererem materiais que sejam importados.

A IDA tem vindo a apoiar Moçambique em projectos governamentais como: “alargamento da rede de estradas, pontes, portos e caminhos-de-ferro, e assegurar a sua manutenção; alargar e melhorar o acesso às telecomunicações, especialmente em áreas remotas; e construir sistemas de abastecimento de água num número seleccionado de cidades e melhorar a sua capacidade de regulação”¹⁸.

¹⁷ Segundo o Relatório da KPMG em Dezembro de 2008, o país verificou uma variação da taxa de inflação de 6.2%, o nível mais baixo dos últimos cinco anos.

¹⁸ Grupo Banco Mundial em Moçambique (2007:13)

Portanto no que respeita ao melhoramento de infra-estruturas (cerca de 8% do IDE)¹⁹ que o país tem registado nomeadamente estradas, água e energia, faz com que a empresa Custódio Construções Lda., no que concerne as condições de acesso nas zonas urbanas por onde se encontram as obras seja feita sem muita complicação; já é possível encontrar água para as construções em locais mais próximos das obras assim com a energia para os trabalhos que necessitem de energia eléctrica.

Político-legal

“Moçambique é um país com uma performance económica e social pujante. Desde que a devastadora guerra civil terminou em 1992” (o Grupo Banco Mundial, 2007), o país tem conhecido um ambiente político-legal notável. A recente flexibilização da Lei do Trabalho nº 23/2007 têm possibilitado à Custódio Construções Lda., na contratação de mais trabalhadores sazonais, em “Ressano Garcia e Quelimane os trabalhadores são locais com excepção dos funcionários de Direcção”²⁰. Todavia, observa-se que esta lei não tem sido cumprida de forma satisfatória por parte deste sector de actividade segundo o encarregado de obras da Custódio Construções Lda., notando-se “falta de pagamento de horas extras, férias, equipamento de segurança e encargos sociais na empresa”²¹.

A estabilidade política que o país tem vivido depois dos Acordos de Paz e eleições multipartidárias em 1994, permite a Custódio Construções Lda., receber obras em zonas pouco povoadas numa tranquilidade como é o caso das obras da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade localizadas em maioria nas zonas desminadas.

No período 2008/2009 Moçambique criou duas grandes reformas (Doing Business: 2010)²² referentes a abertura de um negócio e comércio entre fronteiras. Com estas iniciativas o país tem vindo a reduzir as barreiras comerciais permitindo assim (de acordo com o gestor financeiro) a Custódio Construções Lda., realizar transacções comerciais

¹⁹ Relatório da KPMG, 2008

²⁰ Director da Obra

²¹ Encarregado da Obra

²² Resumo Doing Business 2010. Tabela 15.2 Reformas 2008/2009

vantajosas, principalmente para o país vizinho África do Sul que representa o maior mercado estrangeiro na importação de materiais usados na construção.

Tecnológico

Não existem dados com muita precisão que permitam avaliar a importação de equipamentos sofisticados ou de licenças de ciência e tecnologia em Moçambique, mas, os poucos dados que existem confirmam a fraca posição de Moçambique em comparação com outros países segundo os Indicadores de Ciência e Tecnologia em Moçambique.

Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ) tem dado grande relevância na qualidade e no licenciamento de tecnologia. Isso, tem um impacto positivo no país em particular na empresa, pois, permite que certos equipamentos como máquina de fabrico de blocos ou outros serviços sejam adquiridos dentro do país, reduzindo assim os custos de importação para a empresa.

Quanto aos novos processos de trabalho têm impacto positivo pois hoje já existe na empresa Custódio Construções Lda., máquinas de fabrico de blocos eléctrica, máquinas eléctricas de fazer massa de cimento (betoneira), processos esses que eram feitos manualmente, necessitando assim muita mão-de-obra e acarretando mais custos.

Assim, a tecnologia representa uma oportunidade para a empresa alterar o seu processo de trabalho para processos mais sofisticados, uma abertura para licenciar a empresa nos padrões de qualidade e oferecer produtos com qualidade superior.

Portanto, pode-se concluir que o meio envolvente contextual trouxe em grande medida vantagens e oportunidades para a empresa: como ganhar novos contratos para construção de raiz uma escola e internato em Ressano Garcia e Quelimane; contratar funcionário com um nível elevado de escolaridade; acesso às zonas urbanas; contratação de mais trabalhadores sazonais; receber obras em zonas pouco povoadas na tranquilidade e aquisição de novos processos de trabalho.

3.2.2 Meio Envolverte Transaccional

O meio envolvente transaccional analisado através do modelo das cinco forças (o Modelo de M. Porter) da empresa Custódio Construções Lda., no sector de Construção actua como mostra a tabela 2 a seguir, resultado da pesquisa realizada na empresa que a seguir veremos:

Tabela 2
Meio Envolverte Transaccional da Empresa Custódio Construções Lda

| Elemento | Variável |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Potencial de Novas Entradas | Economia de escala Requisito de capital Custos de mudança |
| Pressão de Produtos Substitutos | Caixilharia metálica Pré-fabricado Parquete |
| Poder Negocial dos Fornecedores | Número de fornecedores Custos de mudança Indústria cliente |
| Poder Negocial dos Clientes | Número de clientes Grau de indiferenciação do produto Quantidades compradas |
| Rivalidade Entre os Concorrentes Actuais | Número de concorrentes Grau de concentração dos concorrentes Grau de dinamismo da concorrência |

Fonte: Compilado pelo Autor com base em informações do questionário e inquérito efectuado a empresa.

Potencial de Novas Entradas

Economia de escala é uma das variáveis do potencial de novas entradas, que se refere às empresas que operam no mercado há muito tempo como a “CETA, SARL com mais de 1800 trabalhadores e CMC África Austral com mais de 1000 trabalhadores entre os efectivos e sazonais” (Lopes, 2006). São empresas que para além de realizarem obras por todo o país, têm maiores experiência e publicidade no sector, como também possuem alvarás 1ª classe – 7ª classe, fazendo com que na mesma empresa realizam diferentes

actividades que poderiam ser feitas por outras empresas do mesmo sector, mas especializadas em outras áreas de actividade, como obras públicas e construção civil.

Nota-se a dificuldade de requisitos de capital humano e financeiro para novas empresas neste sector de actividade, de forma a provar a capacidade de operar por muito tempo no mercado, garantia em casos de falência e capacidade institucional. Segundo o Decreto n° 68/99 de 5 de Outubro artigo 9° é preciso comprovar a idoneidade; capacidade técnica e capacidade económica e financeira.

Também considera-se o custo de mudança como uma barreira à entrada, pois as empresas a operarem neste mercado não têm a possibilidade e flexibilidade de poder mudar de negócio para um outro sector de actividade principalmente devido a “capacidade técnica”²³: quadro técnico permanente; meios de acção disponíveis, nomeadamente o pessoal especializado e equipamento; organização e dimensão, para além da experiência evidenciada da empresa e dos seus técnicos.

Portanto este elemento representa uma ameaça à empresa, reduzido a rentabilidade do negócio da Custódio Construções na província de Maputo assim como a quota do seu mercado para as empresas com maior capacidade.

Pressão de Produtos Substitutos

De acordo com o inquérito realizado na empresa, os principais produtos substitutos da Custódio Construções Lda., são: fabrico do Pavé, o parquet, a tijoleira, pois estes produtos que são feitos com diferentes materiais, a esta empresa faz com cimento. As caixilharias metálica constituem produtos substitutos porque a empresa fabrica as caixilharias de madeira e finalmente o pré-fabricado pois este serve para fazer as paredes das construções, paredes essas que a empresa Custódio Construções Lda., faz com blocos e cimento.

²³ Artigo 11° do Decreto n° 68/99

Portanto quanto a estes produtos substitutos a empresa não tem muito a se preocupar porque devido as suas unidades de produção nomeadamente estaleiro que produz material que usa cimento, Carpintaria que produz material que usa madeira e Serralharia que produz material que usa ferro. Esses serviços têm feito com que os produtos substitutos não sejam de muita ameaça para a empresa.

A preocupação deste efeito e que está fora do domínio da empresa, revela-se através do estabelecimento de um preço dos produtos ou serviços a partir do qual ela passa a concorrer com outros sectores para além dos seus concorrentes directos.

Poder Negocial dos Fornecedores

Segundo o inquérito realizado na empresa, os principais fornecedores da empresa Custódio Construções Lda., são: a Somofer, Lda.; Sunera Cimentos; Poliex; Intermetal SARL e J.M.Trading, Lda. Assim, o poder negocial destes fornecedores é maior pelo facto principalmente, os fornecedores (Sunera Cimentos) poderem se tornar empresas subcontratadas e não simples fornecedores.

Há que referir também a existência de custo de mudança de fornecedor, pois “estes oferecem vantagens como entregas, redução de preços pelas quantidades adquiridas e preferências pelos laços de antiguidade”²⁴. Um outro factor a considerar é pelo facto dos clientes da empresa não ser muito importante para o negócio destes fornecedores, o que leva a estes a imporem de certa forma o preço dos produtos fornecidos.

Poder Negocial dos Clientes

São principais clientes da empresa Custódio Construções Lda: Hermanitas Los Ancianos; Comunidade Católica; Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade, Embaixada da Espanha e Conselho Municipal. Neste sector há um número limitado de clientes para Construção Civil, “maior parte dos empreiteiros licenciados pelo Ministério

²⁴ Director de Obra

de Obras Públicas e Habitação, realizam actividades de Obras públicas” (Lopes, 2007) pois estes são representados por instituições, o que faz com estes negociem condições favoráveis. Nota-se a existência de muitas empresas de construção na cidade e província de Maputo, o que leva o cliente a desejar a empresa que quiser, para além de que a mesma obra possibilite o cliente a contratar diferentes empresas.

Um outro factor que aumenta o poder negocial do cliente é o tamanho do produto/serviço desejado pois estes se satisfazem sendo uma única empresa a executar a obra desde o seu início até o fim. Factor este que a empresa Custódio Construções têm estado a levar grande vantagem, pois esta empresa faz o levantamento das paredes bem como coloca o mobiliário necessário nas obras.

Segundo a uma cliente (Comunidade Católica)²⁵ esta empresa consegue superar o poder negocial dos clientes pois ela tornou-se uma referência quase obrigatória nesta comunidade pelos laços de antiguidade que ela mantém, para além da disponibilidade imediata e preços competitivos, ainda que a qualidade dos seus serviços não sejam dos melhores.

Rivalidade entre Concorrentes Actuais

Os concorrentes da empresa Custódio Construções Lda. são como se segue: Soares da Costa, Lda.; SB Construções; C.M.C. África Austral, Lda.; Teixeira Duarte e a Grinnek. Maior ameaça destas empresas em relação a Custódio Construções Lda., está no facto destas empresas para além de serem de grande dimensão em termos de capacidade ao nível nacional, também operam noutros países de África, tornando-as empresas de referência destacável.

Neste sector existe um número considerável de empresas e todas a realizarem quase as mesmas actividades, não existindo especialização das empresas por actividade na mesma

²⁵ Irmãs do Amor de Deus, que por questões a sua vontade não permitiu revelarem o nome.

indústria e como se não bastasse a maioria dessas empresas estão na cidade de Maputo, o que sufoca assim o mercado local por onde opera a empresa Custódio Construções Lda.

Portanto, o meio envolvente transaccional para a Custódio Construções Lda., tem sido uma grande ameaça e desafio principalmente o que diz respeito a potencial de novas entradas e rivalidade entre os concorrentes actuais. É devido a estes elementos que a empresa está a expandir o seu mercado de actuação (Gaza e Zambézia) uma vez que o seu mercado estratégico (Maputo) acaba sendo pequeno.

Mas quanto aos outros elementos os substituto e os fornecedores, a empresa não se sente muito ameaçada devido as suas unidades Estaleiro, Carpintaria e Serralharia, que lhe oferecem capacidades para produzir diferentes materiais da construção civil e não estar muito dependente de fornecedores.

3.3 Atractividade do Sector para a Empresa

Nem todas as empresas do sector são igualmente atractivas como a seguir se pode ver através dos três indicadores de atractividade nomeadamente rentabilidade de volume de negócios; volume de negócios por empresa e taxa de crescimento do volume de negócio, avaliados nos últimos anos 2005 – 2008.

A empresa Custódio Construções Lda., tem apresentado nos últimos quatro anos (2005 – 2008) níveis de *Rentabilidade do Volume de Negócio*²⁶ positivos. Encontrando-se assim numa posição vantajosa comparando (usando a média) com C.M.C. África Austral, Lda e Sulbrita, Lda, como mostra a tabela 3 a seguir. Portanto durante os quatro anos a empresa Custódio Construções Lda., teve uma percentagem de crescimento em cerca de 3% de resultados líquidos em relação ao volume de vendas, o que quer dizer que a empresa não teve prejuízos.

²⁶ Rentabilidade do Volume de Negócio – é o rácio dos resultados líquidos sobre o volume de negócio, em percentagem.

Tabela 3

Rentabilidade do Volume de Negócio por Empresa de Construção em % (2005 – 2008)

| Empresas | Anos | | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | Média |
| C.M.C. África Austral, Lda | 0.0606 | 0.0076 | 0.0047 | 0.0409 | 0.0285 |
| CETA–Construções e Serviços, SARL | 0.0370 | 0.0442 | 0.0247 | 0.0099 | 0.0290 |
| Sulbrita, Lda | 0.0058 | 0.1221 | 0.0146 | 0.0220 | 0.0411 |
| Custódio Construções, Lda | 0.0069 | 0.0017 | 0.0882 | 0.0278 | 0.0312 |
| Emocil, Lda | 0.0714 | 0.0317 | 0.0204 | 0.0311 | 0.0387 |

Nota: importa referir que por dificuldade de informação de outras empresas no sector de construção civil com dados para este período, foram seleccionadas estas quatro empresas para análise

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas na empresa e do *Ranking* das 100 maiores empresas de Moçambique

Enquanto para o mesmo período 2005 – 2008, as empresas C.M.C África Austral Lda. e CETA – Construções e Serviços, SARL, têm registado *Volumes de Negócio*²⁷ bastante bons em relação a empresa Custódio Construções Lda., que têm valores mais baixos.

Salienta-se que a empresa Custódio Construções Lda., que no indicador rentabilidade de volume de negócio apresentava-se como atractiva, neste indicador, já não se mostra atractiva em primeiro lugar, como a tabela 4 a seguir mostra. Nessa tabela 4, a empresa Custódio Construções Lda., mostra que ao longo dos quatro anos o seu volume de negócio tem vindo a crescer, isso resulta sobretudo o nível de confiança que ganha sobre os clientes.

Tabela 4

Volume de Negócio por Empresa de Construção em 10³ Mts (2005 – 2008)

| Empresas | Anos | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | Média |
| C.M.C. África Austral, Lda | 2,371,518 | 2,124,812 | 2,017,633 | 2,363,445 | 2,219,352 |
| CETA–Construções e Serviços, SARL | 1,005,943 | 771,397 | 646,447 | 471,695 | 723,871 |
| Sulbrita, Lda | 302,665 | 179,830 | 157,419 | 101,014 | 185,232 |
| Custódio Construções, Lda | 88,203 | 75,955 | 60,438 | 55,408 | 70,001 |
| Emocil, Lda | 272,443 | 217,886 | 227,067 | 146,088 | 215,871 |

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas na empresa e do *Ranking* das 100 maiores empresas de Moçambique

²⁷ Volume de Negócio – é o proveito total do exercício, por exemplo, toda a classe de proveitos do Plano Geral de Contabilidade.

Por outro lado, a taxa de crescimento do volume de negócio da empresa Sulbrita, revelou-se superior à das empresas menos dinâmicas, como mostra a tabela 5. E neste indicador a empresa Custódio Construções Lda., encontra-se numa posição desejável, com uma taxa de crescimento de 16,959% comparando com C.M.C África Austral Lda. e CETA – Construções e Serviços, SARL. A taxa de crescimento de 2008/2007 baixou em 9.54% em comparação 2007/2006, devido a crise económica internacional que afectou a economia nacional, onde as obras da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade tiveram que ser paralisadas.

Tabela 5
Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Empresa de Construção em %
(2005 – 2008)

| Empresas | Anos | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| | 2008/2007 | 2007/2006 | 2006/2005 | Média |
| C.M.C. África Austral, Lda | 11.61 | 5.31 | -14.63 | 0.764 |
| CETA–Construções e Serviços, SARL | 30.41 | 19.33 | 37.05 | 28.927 |
| Sulbrita, Lda | 68.31 | 14.24 | 55.84 | 46.127 |
| Custódio Construções, Lda | 16.13 | 25.67 | 9.08 | 16.959 |
| Emocil, Lda | 25.04 | -4.04 | 55.43 | 25.476 |

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas na empresa e do *Ranking* das 100 maiores empresas de Moçambique

Portanto, ao analisar os indicadores apresentados nas três tabelas anteriores, no período 2005 – 2008, nota-se que a empresa Custódio Construções Lda., ocupa sempre nas posições não muito atractivas.

O Valor da empresa no sector

Uma vez que a avaliação independente dos três indicadores – volume de negócio, taxa de crescimento do volume de negócio e a rentabilidade do volume de negócio – pode apresentar resultados contraditórios, pode recorrer-se ao um indicador agregado, o valor da atractividade, para comparar a atractividade global de diferentes empresas do mesmo sector.

Para a empresa Custódio Construção Lda.:

$$\text{VAS}^{28} = \text{Vendas} \times (1 + \text{Taxa de crescimento})^t \times \text{Rentabilidade das vendas}$$

$$\text{VAS} = 70,001.00 \times (1 + 0.169592312)^4 \times 0.031162662$$

$$\text{VAS} = 9,194.74$$

As vendas multiplicadas pela respectiva taxa média de crescimento, indicam o valor futuro das receitas totais da empresa no horizonte temporal de quatro anos, obtendo-se assim uma avaliação aproximada da dimensão comercial de negócio nesse período. O resultado desta multiplicação, multiplicado com a rentabilidade procura-se identificar a capacidade geradora de margem de receitas futuras. Assim, uma empresa será mais atractiva ou rentável quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional.

A aplicação da fórmula, (onde as vendas, taxa de crescimento e rentabilidade, são médias aritméticas de quatro anos, a um conjunto de empresas para um horizonte temporal t de quatro anos, 2009 à 2012, como mostra as *tabelas 1, 2 e 3 em anexo*), revela que a empresa CETA – Construções e Serviços, SARL será a mais atractiva enquanto a Sulbrita Lda., apresentará a pior atractividade (*Tabela 6 abaixo*).

Tabela 6
Valor da Atractividade por Empresa em Mts 2009 – 2012

| Empresa | VAS |
|-----------------------------------|-------------|
| CETA-Construções e Serviços, SARL | 57,907.45 |
| Emocil, Lda | 20,685.30 |
| Custódio Construções Lda | 9,194.74 |
| C.M.C. África Austral | (18,271.08) |
| Sulbrita, Lda | (19,269.45) |

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas na Empresa e do *Ranking* das 100 maiores empresas de Moçambique

A empresa Custódio Construções Lda., olhando pela tabela acima, portanto o VAS, revela não ser muito atractivo nos próximos quatro anos, como também não é a empresa que apresentará a pior atractividade, pois ela se encontra na terceira posição na contagem

²⁸ Valor da Atractividade Sectorial. Esta fórmula foi adaptada para calcular a atractividade da empresa.

de cima para baixo e assim como de baixa para cima. Pelas análises feitas e entrevista ao director das obras, isto é motivado pela tendência da empresa em fazer investimentos ao alargar a empresa para novos mercados geográficos.

Numa forma geral o contexto económico, Sócio-Cultural, Político-Legal e Tecnológico em que a Custódio Construções está inserido tem oferecido mais a empresa oportunidades do que ameaças e principalmente desafios para a empresa crescer continuamente.

O contexto transaccional oferece a empresa mais ameaças do que oportunidades mas, a empresa tem conseguido sobreviver face a essas ameaças através da sua capacidade diversificada de actividades e clientes que a empresa sabe bem servir.

Alternativas de enquadramento da Indústria

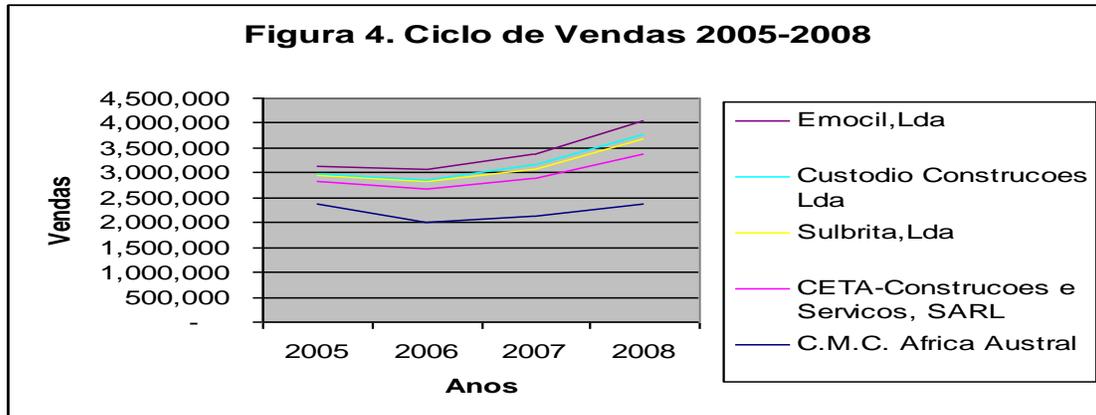
Uma vez identificada a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do negócio, a empresa Custódio Construções Lda. deve optar por uma das três alternativas de enquadramento na indústria concretamente a intervenção. Pois, não deve simplesmente aceitar a configuração da indústria sem que faça alguma coisa, deve tentar alterar o balanço das cinco forças em proveito próprio, melhorando assim a posição da empresa no sector.

Depois de ver aos três indicadores de atractividade nomeadamente rentabilidade de volume de negócios; volume de negócios por empresa e taxa de crescimento do volume de negócio, avaliado nos últimos anos 2005 – 2008 e principalmente o meio envolvente transaccional, a empresa Custódio Construções Lda., precisa de ser mais intervencionista.

Deve apostar mais em diversificar o mercado, abrindo novas delegações em outras províncias, revelando assim uma atitude activa que explora as dimensões cooperativas e competitivas do modelo das cinco forças.

3.4 Ciclo de Vendas da Indústria

No que respeita ao ciclo de vida da indústria entre as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio, o sector de construção civil ainda se encontra na fase de crescimento, nota-se nos últimos quatro anos o volume de negócio neste sector a crescer segundo o relatório *ranking* das 100 maiores empresas de Moçambique 2008.



No que diz respeito a empresa Custódio Construções Lda., neste sector de construção, ela encontra-se num período de desenvolvimento de mercado, visto que, no ambiente de concorrência existente procura assegurar um nicho como escolas, obras públicas de reabilitação e obras públicas de raiz; procura fazer a expansão geográfica visto que pretende expandir o mercado para outras províncias e para além de optar pela diversificação de serviços na mesma área como estaleiro, carpintaria, serralharia, pintura e fabrico de blocos.

Assim, de acordo com a evolução no ciclo de vida e a sua estrutura industrial, o sector de construção civil apresenta uma estrutura de indústria concentrada, pois este sector já está estabelecido, as empresas como C.M.C África Austral Lda e CETA – Construções e Serviços, SARL, detêm uma quota significativa de mercado e podem influenciar a evolução deste sector (KPMG 2004 – 2008). Estas empresas apresentam elevadas experiências na produção e logística; elevadas experiências na comercialização ou marketing e tecnologias sofisticadas. Para a empresa Custódio Construções Lda., se

encaixar na evolução desta estrutura da indústria, deve criar um processo de segmentação do mercado, continuando a apostar na construção de escolas.

3.5 Factores Críticos de Sucesso

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura do sector de Construção, veremos os factores críticos de sucesso. Factores esses que a empresa Custódio Construções Lda., deverá realizar um desempenho excelente, para aumentar a probabilidade de sobrevivência e o sucesso. Estes factores têm origem na combinação do valor para os clientes e das variáveis de competição (*Tabela 7*).

Tabela 7
Factores Críticos de Sucesso da Empresa Custódio Construções Lda

| Factores-chave de Compra (Valor para o Cliente) | Factores de Competição (Variáveis de Competição) | Factores Críticos de Sucesso da Empresa |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Qualidade do material | Mão-de-obra qualificada | Qualidade de produto |
| Mão-de-obra qualificada | Capacidade institucional | Variedade de produtos |
| Prazo de entrega | Qualidade de produto | Gestão logística |
| Preço | Preço | Custo das obras |

Fonte: Análise do autor. Informações colhidas na Empresa.

A empresa Custódio Construções Lda., deverá apostar mais na qualidade de produtos pois, quanto maior a capacidade de oferecer uma qualidade de produto, tem a maior possibilidade de oferecer aos seus clientes um material da melhor qualidade, satisfazendo assim os clientes e enfrentar os concorrentes através da mão-de-obra qualificada que os clientes estarão a procurar, portanto obtendo maior número de clientes.

No que diz respeito a variedade de produto, isto é conseguido através da satisfação dos clientes pelo facto de ter a mão-de-obra qualificada e capacidade institucional no que diz respeito aos diversos equipamentos. Este factor crítico a empresa deve explorar pois a capacidade institucional tem pelo facto de prestar todos serviços de construção até mobílias das construções.

A gestão logística é um factor que a empresa poderá tirar grandes proveitos, pelo facto de a empresa estar a operar somente na cidade e província de Maputo, um mercado concentrado, portanto, maior é a capacidade de satisfazer os clientes com prazos certos na entrega das obras sem se descurar de oferecer maior qualidade dos produtos.

O Custos das obras constitui um requisito para o sucesso, dado que, perante a elevada sensibilidade ao preço, por parte dos clientes e concorrentes, a empresa pode capitalizar pelo facto das obras se encontrarem somente na província de Maputo não tendo assim obras fora da província de Maputo permitindo assim para a redução do custo das obras em função das distâncias.

IV PARTE

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusões

A empresa Custódio Cosntruções Lda, está a operar num sector que ainda está em franco crescimento o que lhe oferece uma vantagem de poder continuar a operar neste sector por muito tempo. Neste momento a empresa está a passar por uma fase em que o seu mercado preferencial a província de Maputo se encontra com um número maior de empresas do mesmo sector a operar neste mesmo mercado.

As variáveis de construção civil que afectam a empresa Custódio Contruções Lda na província de Maputo são o potencial de novas entradas e os concorrentes actuais, pois devido estes elementos a empresa viu-se a expandir o seu mercado estratégico de actuação de Maputo para Gaza e Zambézia.

Mas olhando para capacidade que a empresa tem de oferecer praticamente todos os serviços necessitados na construção civil, a empresa encontra-se numa posição vantajosa, capacitada e preparada para fazer face às mudanças das variáveis chaves do meio envolvente empresarial e aos seus concorrentes. Essa capacidade torna a empresa atractiva neste sector de construção civil.

A empresa Custódio Construções Lda., ainda que tenha optado no âmbito da sua criação operar num mercado único a província de Maputo e actualmente tentar alargar o seu mercado de actuação para as províncias de Gaza e Zambézia, esta não apresenta um plano estratégico de actuação ambicioso e interventivo, limitando-se a adequar-se na configuração da indústria e posicionar as suas capacidades para melhor defesa contra as forças do meio.

Nota-se que a estratégia seguida por esta empresa está ligada a um grau de dependência ligada as pressões ambientais, portanto ligado ao ciclo de vida da empresa e do mercado. Conta mais a experiência do dono da empresa e os acontecimentos do mercado, estratégia essa que ainda que tenha vindo a funcionar até então não seja a mais adequada.

Por isso, tendo em conta que a empresa apresenta unidades como Estaleiro, Serralharia e Carpintaria e tem grupo de clientes que são fiéis deve ser mais interventiva, expandindo o mercado de actuação para novas províncias e explorando mais as suas unidades através de prestação de serviços para outras empresas.

No meio deste ambiente dinâmico que é Maputo, esta empresa tem sobrevivido no mercado pelo facto de ela ter um Estaleiro, uma Serralharia e uma Carpintaria na sua empresa, tendo assim a capacidade de poder oferecer a maioria dos produtos e serviços necessitados nas obras e deixando de ter muita dependência com outras empresas que representa uma das variáveis externas. Pois neste sector os fornecedores sejam de serviços ou de materia prima são muito importantes, pois eles podem atrasar na satisfação dos pedidos, comprometendo assim a imagem destas empresas quanto aos prazos e qualidades das obras.

Da hipótese que foi formulada, constatou-se que a empresa Custódio Construções Lda têm um perfil de clientes que são fiéis e que esta variável foi e é decisiva para a manutenção desta empresa no mercado, visto que, alguns clientes simplesmente continuam a pedir serviços nesta empresa pelo laço de antiguidade e preços baixos comparados com outras empresas. Portanto é isso que permitiu a empresa resistir a instabilidade do meio ambiente.

Um dos factores que poderia realçar qualidade dos serviços prestados, seria obtenção de profissionais qualificados de nível superior mas estes, a empresa possui afectos só na área administrativa, carecendo de técnicos qualificados de nível superior ligados a construção civil, pois a maioria possui a capacitação profissional no “aprender fazendo”. Também a planificação constante seria um dos factores de sucesso mas nesta empresa, ainda que

essa planificação contínua aconteça ela não é representada por um documento oficial e elaborado de forma estratégica pois depende da forma como o ambiente se move e de acordo com as decisões do dono da empresa.

4.2 Recomendações

Esta empresa Custódio Construções Lda., deve reescrever a sua visão e missão, precisa adoptar uma visão estratégica mais ambiciosa e mais activa abrindo novos mercados nacionais, expandindo-se assim mais para o centro e norte do país. Uma estratégia empresarial mais elaborada definindo claramente e oficiosamente onde a empresa deve competir e como deve competir de acordo com objectivos claramente estabelecidos.

Deve enfatizar os gastos na aquisição de clientes, através de promoções e *marketing*, pois não se nota na empresa nenhuma política relacionada com a atracção dos clientes. Através destas acções a empresa poderia com muita facilidade expandir as suas actividades para outras zonas e não esperar simplesmente venha a ser contratada através de cartas de recomendação.

A empresa deveria rentabilizar muito bem alguns serviços como estaleiro, carpintaria, serralharia, serviços esses que a empresa só realiza para as suas obras. Esses serviços através de uma dimensão estratégica – a diversificação – oferecer aos terceiros como um novo negócio relacionado da empresa.

Ainda que seja onerosa deve apostar mais em recrutar profissionais da área de construção civil para o seu quadro de pessoal e adoptar uma politica de formação ou capacitação dos seus funcionários já a trabalhar. Nota-se que a maioria dos seus trabalhadores são mestres, pedreiros que ganham essa qualificação com a experiência de trabalho.

5. BIBLIOGRAFIA GERAL

AMARAL, Wanda do, (1999). *Guia Para Apresentação De Teses, Dissertações, Trabalhos De Graduação*. 2ª Edição Revista, Maputo. Livraria Universitária.

ANSOFF, H. Igor. (1977). *Estratégia Empresarial*. McGraw-Will, Brasil.

CAMPOS, Isabel & CAMPOS, L.S. (1998). *Dicionário de Gestão&Negócios, Inglês-Português, Português-Inglês com Glossário de Gestão*. Clássica Editora; Lisboa

CARPENTER, Mason A & SANDERS, Wm. Gerald. (2007). *Strategic Management, A Dynamic Perspective, concepts and cases*. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, .pp 86 – 117.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Teoria Geral da Administração*. Volume II. 5ª Edição Actualizada. Rio de Janeiro. Campus, pp. 599 – 650.

COSSA, Gil. (1989). *Como elaborar Projecto de Pesquisa*.

COUGHLIN, Peter & J. Langa. (1994). *Claro e Directo*. Maputo.

DOS SANTOS, Francisco Lopes (2004). *Estratégia: passo-a-passo*. 1ª Edição. Portugal.

DIAS, Álvaro Lopes. et al. (2007). *Estratégia Lusitana – De Viriato às Missões de Paz, Lições de Batalha Portuguesa, Aplicada à Gestão Empresarial*. 2ª Edição, Portugal. Edimpresa Editora, Lda., pp. 257 – 297.

DOING BUSINESS (2007, 2008, 2010, 2011). Uma publicação conjunta do Banco Mundial, da Corporação Financeira Internacional e da Palgrave and MacMillan.

FREIRE, Adriano. (2003). *Estratégia, Um Sucesso Em Portugal*. Lisboa. Editorial Verbo, pp. 17 – 191.

GRUPO BANCO MUNDIAL (2007). O grupo Banco Mundial em Moçambique apoia o esforço de Moçambique para reduzir a pobreza e promover um crescimento económico sustentável.

JOHNSON, Gerry & SCHOLES, Kevan. (2002). *Exploring Corporate strategy*. 6ª edição.

KOTLER, Philips. (1998). *Administração de Marketing, Análise, Planeamento, Implementação e Controle*. 5ª Edição, Editora Atlas São Paulo.

KPMG (2004 – 2008). *Ranking das 100 Maiores Empresas De Moçambique*. Maputo – Moçambique.

LOGOS. (1997). *Enciclopédia Luso – Brasileiro*. Editora Verbo.

LOPES, Maria Antónia R. F. (2007). *Os Empresários Da Construção Civil E As Relações De Trabalho: Estratégias E Desafios (1991 – 2004)*. Imprensa Universitária. Maputo.

MARCONI, Marina A. LAKATOS, Eva M. *Metodologia Do Trabalho Científico – Procedimentos Básicos; Pesquisa Bibliográfica; Publicações E Trabalhos Científicos*. 7ª Edição Revista e Ampliada, São Paulo.

MENEZES, H. Caldeira. (2003). *Princípios De Gestão Financeira*. 9ª Edição, Lisboa, Janeiro, p 17.

MINTZBERG, Henry & QUINN, J. Brian. (2001). *O processo da Estratégia*. 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre.

MONTGOMERY Cynthia A. & PORTER E. Michael. (1998). *Estratégia, A Busca da Vantagem Competitiva*. 5ª Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro.

NICOLAU, Isabel. (2001). *Conceito De Meio Envolvente*. Instituto Para O Desenvolvimento Da Gestão Empresarial. Lisboa.

NUNES, Paulo. Economista, Professor e Consultor de Empresas. Data de criação: 31/01/2009 <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseestrateg.htm>

PORTER, Michael E. (1998). *Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. 17ª Edição. Com nova introdução. Editora Campus, Rio de Janeiro.

SMITH, John Grieve. (1985). *Estratégia Empresarial*. 2ª Edição, Publicações Europa-América, Portugal.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. (1995). *Administração*. Brasil. Livros Técnicos E Científicos Editora. 5ª edição, pp. 43 – 67.

Presidente da República de Moçambique; Lei do Trabalho nº 23/2007

Conselho de Ministros; Decreto nº 68/99 de 5 de Outubro – Regulamento do exercício da actividade de empreiteiro de obras públicas e de construção civil.

Ministério de Ciência e Tecnologia. Indicadores de Ciência e Tecnologia em Moçambique. OESCT - Observatório do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia Avenida Patrice Lumumba 770, Maputo tel. 258 - 1 – 352800 <http://www.mesct.gov.mz>

ENTREVISTA

(a) Empresa Custódio Contrições Lda. – Gestor Financeiro; Director das Obras e Encarregado das Obras. (b) Comunidade Católica – Irmãs do Amor de Deus:

6. ANEXOS

Anexo 1

Tabela 7
Volume de Negócio por Empresa de Construção em 10³ Mts (2005 – 2008)

| Empresas | Anos | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | Média |
| C.M.C. África Austral, Lda | 2,371,518 | 2,124,812 | 2,017,633 | 2,363,445 | 2,219,352 |
| CETA–Construções e Serviços, SARL | 1,005,943 | 771,397 | 646,447 | 471,695 | 723,871 |
| Sulbrita, Lda | 302,665 | 179,830 | 157,419 | 101,014 | 185,232 |
| Custódio Construções, Lda | 88,203 | 75,955 | 60,438 | 55,408 | 70,001 |
| Emocil, Lda | 272,443 | 217,886 | 227,067 | 146,088 | 215,871 |

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas do Ranking das 100 maiores empresas de Moçambique

Anexo 2

Tabela 8
Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Empresa de Construção (2005 – 2008)

| Empresas | Anos | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| | 2008/2007 | 2007/2006 | 2006/2005 | Média |
| C.M.C. África Austral, Lda | 11.61 | 5.31 | -14.63 | 0.764 |
| CETA–Construções e Serviços, SARL | 30.41 | 19.33 | 37.05 | 28.927 |
| Sulbrita, Lda | 68.31 | 14.24 | 55.84 | 46.127 |
| Custódio Construções, Lda | 16.13 | 25.67 | 9.08 | 16.959 |
| Emocil, Lda | 25.04 | -4.04 | 55.43 | 25.476 |

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas do Ranking das 100 maiores empresas de Moçambique

Anexo 3

Tabela 9
Rentabilidade do Volume de Negócio por Empresa de Construção (2005 – 2008)

| Empresas | Anos | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|--------|----------|
| | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | Média |
| C.M.C. África Austral, Lda | -0.0606 | -0.0076 | -0.0047 | 0.0409 | (0.0080) |
| CETA–Construções e Serviços, SARL | 0.0370 | 0.0442 | 0.0247 | 0.0099 | 0.0290 |
| Sulbrita, Lda | -0.0058 | -0.1221 | 0.0146 | 0.0220 | (0.0228) |
| Custódio Construções, Lda | 0.0069 | 0.0017 | 0.0882 | 0.0278 | 0.0312 |
| Emocil, Lda | 0.0714 | 0.0317 | 0.0204 | 0.0311 | 0.0387 |

Fonte: Compilado pelo Autor. Informações tiradas do Ranking das 100 maiores empresas de Moçambique

Anexo 4

Formulário Sobre Análise Do Meio Envolverte Empresarial

Trabalho De Fim De Curso

Licenciatura Em Gestão

1. Gostava de ter um resumo sobre o historial da empresa *Custódio Construções, Lda*:
 - a) Como foi fundada?
 - b) Em que ano foi fundada?
 - c) A visão, missão e objectivos?

2. Qual é a estratégia competitiva usada pela empresa para fazer face aos desafios do mercado?

3. Quais são os principais problemas da indústria de construção?

4. Para uma empresa de construção em Moçambique, quais são os principais desafios e mudanças a enfrentar?

5. A posição da empresa relativa às mudanças e respostas aos desafios é do tipo: reactiva, defensiva ou proactiva?

Anexo 5 Questionário sobre análise do meio envolvente empresarial

TRABALHO DE FIM DE CURSO

LICENCIATURA EM GESTÃO

Autor: Rogério Augusto Manuel Mole

O que é um Trabalho De Fim De Curso?

É um trabalho que versa sobre tema pertinente ao curso ou a uma disciplina. Neste caso o trabalho versa sobre a Gestão Estratégica particularmente a Análise do Meio Envolverte Empresarial.

O objectivo deste trabalho é a obtenção do Grau Académico De Licenciatura Em Gestão do senhor Rogério Augusto Manuel Mole, pela Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade De Economia.

Qual é o motivo do Questionário?

O questionário é um importante instrumento de pesquisa e oferece factos para apresentar um estudo de caso ao trabalho de fim de curso. O Questionário recolhe informações valiosas referentes à ampla gama de variáveis para os quais fontes de dados estatísticos são escassas.

Com a consciência de que algumas perguntas solicitam informações potencialmente delicadas, todas as respostas serão tratadas como estritamente confidenciais e garantimos que as informações oferecidas serão usadas somente de forma académica.

Ao obter a opinião experiente do senhor(a) sobre a Análise Do Meio Envolverte Empresarial do negócio em que o senhor(a) opera, o trabalho de fim de curso fornece uma fonte singular de percepções sobre o funcionamento de sua economia.

Duvidas sobre o questionário

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário acerca da análise do meio envolvente empresarial, favor contactar Rogério Mole em rogeriomole@yahoo.com.br ou 825887420

1. Nome da Empresa.

2. Quantos funcionários têm a sua Empresa?

<50 101 – 500 1.001 – 5.000 20.001 – 100.000
 51 – 100 501 – 1.000 5.001 – 20.000 > 100.000

3. Nos últimos 3 anos, em média, como mudou a produção anual da sua empresa (% de crescimento/decrescimento)?

- Decresceu muito (em média, mais de 25% ao ano)
- Decresceu substancialmente (entre 10-25% ao ano)
- Declinou um pouco (em menos de 10% ao ano)
- Permaneceu inalterada
- Aumentou um pouco (em menos de 10% ao ano)
- Aumentou substancialmente (entre 10-25% ao ano)
- Aumentou muito (em mais de 25% ao ano)

4 Indique Cinco (5) factores que os clientes mais valorizam no vosso produto ou serviço.

5 Indique Cinco (5) factores que vocês fazem melhor que os vossos concorrentes.

6. Por favor seleccione da lista abaixo os Cinco (5) factores mais problemáticos para a realização de negócio, classificando-os entre 1 (mais problemático) à 5.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| a <input type="checkbox"/> Acesso ao financiamento | h <input type="checkbox"/> Instabilidade de políticas |
| b <input type="checkbox"/> Legislação laboral restritiva | i <input type="checkbox"/> Instabilidade do governo |
| c <input type="checkbox"/> Legislação cambial | j <input type="checkbox"/> Crimes e furto |
| d <input type="checkbox"/> Infra-estrutura inadequada | k <input type="checkbox"/> Corrupção |
| e <input type="checkbox"/> Burocracia governamental ineficiente | l <input type="checkbox"/> Legislação tributaria |
| f <input type="checkbox"/> Mão-de-obra inadequadamente treinada | m <input type="checkbox"/> Taxas tributarias |
| g <input type="checkbox"/> Baixo nível ético na força de trabalho nacional | n <input type="checkbox"/> inflação |

7 Por favor seleccione da lista abaixo os Quatro (4) factores que constituem *Barreiras À Entrada*, classificando-os entre 1 (mais problemático) à 4:

- | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Economias de escala | <input type="checkbox"/> Acesso a canais de distribuicao |
| <input type="checkbox"/> Diferenciação do produto | <input type="checkbox"/> Diferenças de custos extra-escala |
| <input type="checkbox"/> Requisitos de capital | <input type="checkbox"/> Política governamental |
| <input type="checkbox"/> Custos de mudança | <input type="checkbox"/> Volume do investimento inicial |

8 Por favor seleccione da lista abaixo os Quatro (4) factores que constituem *Influência Dos Fornecedores* classificando-os entre 1 (mais problemático) à 4:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Número de fornecedores é reduzido | <input type="checkbox"/> Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio do cliente |
| <input type="checkbox"/> Os produtos substitutos são pouco ou inexistentes | <input type="checkbox"/> Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmenmte a jusante |
| <input type="checkbox"/> A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores | <input type="checkbox"/> As quantidades vendidas são reduzidas |
| <input type="checkbox"/> Os produtos fornecidos são diferenciados | <input type="checkbox"/> Existem custos de mudança |

9 Por favor seleccione da lista abaixo os Quatro (4) factores que constituem fontes de *Influência Dos Clientes* classificando-os entre 1 (mais problemático) à 4:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> A existência de um número reduzido de clientes | <input type="checkbox"/> Os custos elevados de mudança de fornecedor |
| <input type="checkbox"/> Elevado grau de diferenciação do produto | <input type="checkbox"/> Cliente tem lucros reduzidos |
| <input type="checkbox"/> A compra de grandes quantidades | <input type="checkbox"/> A indústria cliente dispõe de informação da indústria fornecedora |
| <input type="checkbox"/> Produto adquirido representa uma proporção significativa total dos custos do cliente | <input type="checkbox"/> Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante |

10 Por favor seleccione da lista abaixo os Quatro (4) factores que constituem fontes de *Rivalidade Entre Os Concorrentes Actuais* classificando-os entre 1 (mais problemático) à 4:

- | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Número de concorrentes. | <input type="checkbox"/> Grau de dinamismo da concorrência |
| <input type="checkbox"/> Grau de concentração dos concorrentes | <input type="checkbox"/> A existência de barreiras à saída. |
| <input type="checkbox"/> A taxa de crescimento do sector | <input type="checkbox"/> Os custos fixos ou de armazenamento são elevados |
| <input type="checkbox"/> Grau de padronização do produto | <input type="checkbox"/> Os produtos da indústria são diferenciados e não existem custos de mudança |

11. Identifique os Cinco (5) principais clientes?

12. Identifique os Cinco (5) principais fornecedores?

13. Identifique os Cinco (5) principais concorrentes?

14. Quais são os produtos ou serviços da vossa empresa?

15. Quais produtos que a vossa empresa considera como substitutos e que outras empresas produzem?

Muito obrigado