

GEST-183

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
TRABALHO DE LICENCIATURA EM GESTÃO

**O SECTOR DE CONSTRUÇÃO EM MOÇAMBIQUE E A
INTEGRAÇÃO REGIONAL**

Desafios e Estratégias Competitivas: O caso da CETA, SARL

Edson Clarêncio Uamusse

Abril de 2008

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
TRABALHO DE LICENCIATURA EM GESTÃO

O SECTOR DE CONSTRUÇÃO EM MOÇAMBIQUE E A
INTEGRAÇÃO REGIONAL

Desafios e Estratégias Competitivas: O caso da CETA, SARL

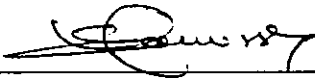
Trabalho de Licenciatura apresentado em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, sob a orientação da **Prof. Doutora Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes**.

Maputo
2008

DECLARAÇÃO

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

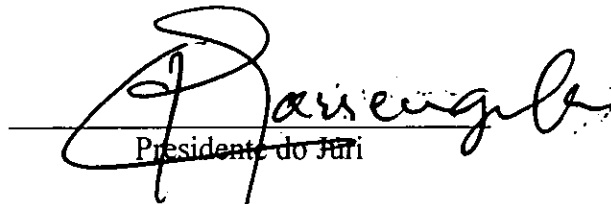
Maputo, aos 17 de ABRIL de 2008



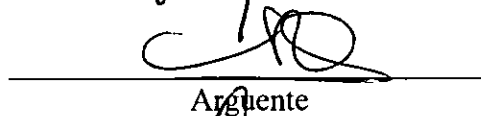
Edson Clarêncio Uamusse

APROVAÇÃO DO JÚRI

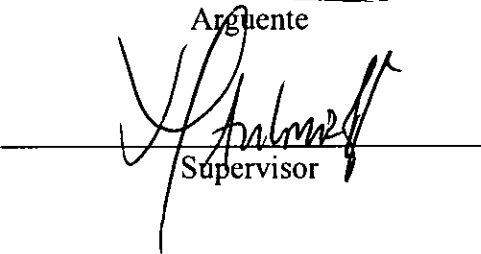
Este trabalho foi aprovado com 17 valores, no dia 28 de ABRIL de 2008 por nós, membros do júri examinador, na Faculdade de Economia, da Universidade Eduardo Mondlane.



Presidente do Júri



Arguente



Supervisor

Dedico este trabalho a minha noiva Euritz
(Litche), aos meus queridos pais e irmãos e a
toda família Uamusse e Jamisse.

AGRADECIMENTOS

1. A Deus, pela luz forte que ilumina o meu caminho, dando muita força para o alcance dos meus objectivos.
2. A estimada Prof. Doutora Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes, minha supervisora, pelo total apoio para a conclusão do trabalho. O meu especial obrigado.
3. A todos os meus colegas da Faculdade, especialmente aos colegas do grupo de estudo Alzira, Eneida, Fauso, Hélio, Jacinto, Maholela e Ruth, pela experiência inesquecível durante a nossa formação. Nunca esquecerei de vós.
4. Ao Sr. Adriano Cumbe e Sr. Israel Manjate, meus estimados colegas de trabalho, que acompanharam passo-a-passo as dificuldades enfrentadas durante a formação e sempre estiveram presentes ajudando a ultrapassar as barreiras. Esta conquista é também vossa. A minha gratidão não se esgota.
5. O agradecimento estende-se aos directores da CETA, Eng.º Romeu Rodrigues, Dr. Mauro Nankin e ao Sr. Luis Soeiro, pela aceitação do tema e pelo apoio prestado.
6. Aos meus pais Clarêncio Uamusse e Luciana Jamisse e aos meus irmãos Eng.º Libânio Uamusse, Cidália Uamusse e Georgete Uamusse, sobrinhos Durvan e Lanisha e a toda família Uamusse e Jamisse o meu agradecimento profundo pelo acompanhamento durante todo este período importante para nós.
7. A Sra. Doutora Olivia Mavie, pelo apoio moral, material e pela total presença. Muito obrigado por tudo o que fez por mim.
8. Aos meus grandes amigos Esménio Ferreira, Valter Nuro, Doutora Isabel Nogueira e Ninette Marília e a todos que não mencionei mas que directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação, expresso a minha satisfação profunda.

EPÍGRAFE

“A zona de comércio livre impõe desafios, mas também grandes oportunidades. Devemos trabalhar no sentido de encontrar o ponto de equilíbrio que nos garanta a maximização das oportunidades e o domínio nos impactos negativos”,

Luísa Diogo, Maputo 2007

RESUMO

O processo de integração regional dos países da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, do inglês *Southern Africa Development Community* (SADC) entrou em vigor a 01 de Janeiro de 2008, com a criação da zona de comércio livre. Deste processo podem advir vantagens ou desvantagens, dependendo da forma como o Governo e os agentes económicos de cada país adoptarem a sua posição estratégica face aos desafios advindos da integração. A verdade porém é que, cada país membro da SADC deve estar preparado para obter vantagens comparativas nas áreas e sectores de actividade que melhor dominam e têm de diferente em relação aos demais membros e obter ganhos com a integração e futura união entre os Estados.

O sector de construção oferece grandes oportunidades para o aumento do Investimento Directo Estrangeiro (IDE) em Moçambique e na região e para que as empresas alavanquem o seu volume de negócios dado que a economia do país está a crescer a um bom ritmo, com o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) acima de 7% ao ano¹, influenciado pela actividade dos sectores de construção, mineração, transportes e comunicações e agro-pecuário que se mostram mais dinâmicos e com maior contribuição relativa, comparativamente aos grandes projectos². Esta situação contribui para a expansão da educação, da saúde, da rede sanitária e das vias de comunicação.

Para o caso da CETA – Construção e Serviços, SARL (CETA), a estratégia dominante deverá centrar-se no alcance do nível de estágio do seu concorrente mais forte, C.M.C. Africa Austral, LDA (CMC), particularmente nas componentes: qualidade dos serviços prestados e na adopção de modelos de auto-avaliação das obras, cumprimento do prazo de entrega, consolidação de recursos humanos jovens e eficazes, busca de liderança no mercado de estradas (principal fonte de rendibilidade), diversificação do portfólio pelo investimento em novas áreas de negócios e, na internacionalização da empresa para mercados promissores da SADC, pois a empresa já beneficia do privilégio de ser a maior empresa moçambicana de construção e tem sido uma das poucas com uma actuação em todo o território nacional.

¹ In Jornal Notícias. Economia e Negócios. Janeiro, 25 de 2008.

² Governador do Banco de Moçambique. Dezembro, 21 de 2007 (AIM)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Facturação Anual da Empresa, Resultados Líquidos e Facturação por Sectores.....	32
Tabela 2. Relação entre os escalões etários e o regime de contrato	35

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1. Países membros da SADC	11
Figura 2. Etapas do processo de integração regional da SADC	12
Figura 3. As cinco forças competitivas de Michael Porter	16
Figura 4. Três Estratégias Genéricas de Michael Porter	20
Gráfico 1. Sectores mais Dinâmicos na Economia, III Trimestre 2007	24
Gráfico 2. Facturação Anual por divisão	32
Gráfico 3. Relação entre vendas da empresa e resultados líquidos	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MINCO – Mozambique Investment Company

SADC – Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

SADCC – Conferência para a Coordenação do Desenvolvimento da África Austral

MINED - Ministério de Educação

FIPAG – Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água

MISAU – Ministério da Saúde

RSA – República Sul Africana

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

UE – União Europeia

USD – Dólar Americano

PIB – Produto Interno Bruto

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
EPÍGRAFE	III
RESUMO	IV
LISTA DE TABELAS	V
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
I. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificação da Escolha do Tema	2
1.2 Identificação do Problema de Pesquisa.....	3
1.3 Objectivos	4
1.3.1 Objectivo Geral	4
1.3.2 Objectivos Específicos.....	4
1.4 Metodologia da pesquisa.....	4
II. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Globalização	6
2.2 Regionalização.....	7
2.2 Integração Económica Regional	8
2.3.1 Motivos que impulsionam a Integração Económica Regional	9
2.4 Integração Económica Regional da SADC.....	10
2.4.1 Etapas do processo	12
2.5 Conceito de estratégia e os modelos estratégicos de competitividade.....	15
III. O SECTOR DE CONSTRUÇÃO EM MOÇAMBIQUE.....	24
3.1 Processos e critérios de compra	25
3.2 Necessidades do mercado	25
3.3 Tendências do mercado.....	25
IV. O CASO DA CETA, SARL.....	27
4.1 Apresentação da Empresa	27
4.2 Estrutura Orgânica	28
4.3 Missão, visão e valores da empresa	28
4.4 Descrição dos concorrentes.....	30
4.5 Segmentação do mercado	31

4.5 Mercado e volume de negócios.....	31
4.6 Capacidade de recursos humanos	34
4.7 Principais Desafios da empresa	35
4.8 A estratégia competitiva da empresa	38
4.9.1 Análise SWOT	39
V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	43
5.1 Conclusão.....	43
5.2 Recomendações.....	44
ANEXOS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

I. INTRODUÇÃO

A formação de blocos regionais no mundo tem sido crescente há algum tempo, aliado à possibilidade de criação de facilidades nas trocas comerciais, tendo como cerne o desenvolvimento dos blocos regionais de uma forma integrada, na medida em que os países mais desenvolvidos apoiam os menos desenvolvidos de modo que estes possam elevar o seu nível de produto e alcancem níveis de desenvolvimento que sejam sustentáveis.

Volvidos vários anos, que culminaram com a formação de blocos regionais como a NAFTA ¹ (Estados Unidos), União Europeia – UE (Europa), Pacto Andino e MERCOSUL (América Latina), eis que chegou a vez dos países da região austral de África, com a criação da SADC². Este grupo de países juntou-se com o objectivo de diminuir a dependência económica da República Sul Africana (RSA) e proporcionar o desenvolvimento económico dos países da região.

Moçambique encontra-se em posição estratégica dado pela sua localização geográfica, factor que pode alavancar as oportunidades de negócios para o sector de construção pois, segundo a Primeira Ministra, o Governo está a levar acabo diversos empreendimentos (construção de infra-estruturas como barragens, estradas) que deverão contribuir grandemente para colocar o país numa situação de vantagem face aos desafios da integração regional³.

Todavia, importa notar que o processo de integração regional, ainda que esteja na sua fase embrionária, exige um engajamento de esforços por parte das empresas de construção no sentido de aproveitar as oportunidades advindas do programa do Governo de Moçambique em construir e reabilitar as infra-estruturas para servir o país, a RSA e os países do *hinterland*, não só como uma possibilidade para o aumento

¹ Acordo Norte Americano de Livre Comércio com a sua designação original em inglês *North American Free Trade Agreement*, criado em 1993.

² Considerado o maior ao nível de África, é composto pela África do Sul, Angola, Botswana, República Democrática do Congo, Lesotho, Madagáscar, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Swazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabwé.

³ www.portaldogoverno.gov.mz

do volume de negócios, mas também como base para tirar a máxima vantagem e consolidar a sua posição no mercado regional.

O presente trabalho pretende auxiliar as empresas de construção, em particular a CETA no despertar dos possíveis desafios que o sector de construção nacional pode enfrentar com a integração regional, bem como, apoiá-la na definição de possíveis estratégias para o alcance de vantagens competitivas em relação aos demais intervenientes.

Assim, fazem parte integrante deste trabalho, 5 (cinco) capítulos, a saber: (i) Introdução, (ii) Revisão da literatura, (iii) Caracterização do sector de construção em Moçambique, (iv) Estudo do caso da CETA e, (v) Conclusão e recomendações. O primeiro integra a justificação da escolha do tema, a identificação do problema de pesquisa, os objectivos e a metodologia. O segundo, reservado à revisão da literatura sobre os tópicos de maior relevância a serem abordados ao longo do presente estudo, com maior destaque para o marco teórico da integração regional da SADC e das abordagens estratégicas definidas por alguns autores. O terceiro, dedicado a uma caracterização macro do sector de construção civil no país. O quarto, reservado ao estudo do caso da CETA, com objectivo de identificar os principais desafios do sector no âmbito da integração regional e a definição das estratégias competitivas conducentes à obtenção de ganhos com a integração regional. Por último, o quinto, dedicado à apresentação das conclusões finais sobre o estudo e a apresentação das possíveis recomendações.

1.1 Justificação da Escolha do Tema

Actualmente, os grandes debates de maior interesse nacional giram à volta do processo de integração regional da SADC. Nestes, as opiniões divergem quanto ao momento da sua implementação e efeitos adversos que podem provir da entrada em vigor do protocolo comercial da SADC. Portanto, a pergunta central que se levanta com maior frequência é como se segue: "*Que estratégias Moçambique tem definidas para os diversos sectores da economia do país?*".

A abertura do mercado, a possibilidade de entrada de novos concorrentes, a quase inexistente indústria de construção em Moçambique e, acima de tudo, a fraca capacidade financeira, a falta de formação especializada, as deficiências de logística e a fraca compreensão de procedimentos para concursos pelos empreiteiros nacionais, desperta demasiado interesse no estudo do tema proposto para o presente trabalho que tem por finalidade a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão.

Para o efeito, será feito um estudo de caso junto da maior empresa de construção civil nacional, denominada CETA. A motivação para a escolha deste tema deriva da vontade profunda em apoiar a instituição na identificação de possíveis desafios que a integração regional pode proporcionar e na definição de uma posição estratégica que seja vantajosa e competitiva de modo que esta possa dela obter ganhos em termos de oportunidades de negócio, aumento de rentabilidade e melhoria da posição no mercado nacional com perspectiva regional tal como sublinhado na sua visão.

Neste contexto, o presente trabalho não tem em vista dar uma resposta final a esta questão mas sim, criar bases de reflexão sobre os possíveis desafios que a integração regional poderá trazer para o país, em particular para o sector de construção civil e por tal contribuir de forma positiva com algumas abordagens estratégicas que possam servir de pilares de suporte para uma visão estratégica tanto para empresas do ramo, o governo, académicos, entre outras instituições interessadas no assunto em estudo.

1.2 Identificação do Problema de Pesquisa

O presente trabalho tem em vista a busca de uma resposta que seja viável à seguinte questão:

- ✓ Até que ponto as estratégias competitivas a serem adoptadas pelas empresas moçambicanas de construção civil podem superar os desafios que se espera com a Integração Regional dos países da SADC?

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

O foco deste trabalho centra-se nos aspectos relacionados com o processo de integração regional em Moçambique, na perspectiva de um estudo do caso de uma grande empresa de construção, a CETA.

Deste modo, define-se como objectivo geral do presente trabalho:

- ✓ Estudar os desafios e as estratégias competitivas da CETA no âmbito da Integração Económica Regional dos países da SADC.

1.3.2 Objectivos Específicos

Aliado ao objectivo geral do estudo, destacam-se os seguintes objectivos específicos:

- ✓ Abordar de forma generalizada os conceitos e marcos do processo de integração regional da SADC;
- ✓ Caracterizar a nível macro e micro o sector de construção civil moçambicano;
- ✓ Analisar e estudar os desafios do sector no âmbito da integração regional;
- ✓ Identificar e interpretar as estratégias para o sector face aos desafios impostos.

1.4 Metodologia da pesquisa

A metodologia adoptada baseia-se na pesquisa bibliográfica, na consulta de diversos documentos internos à organização, na observação empírica e directa, bem como na aplicação de entrevistas informais a alguns gestores e colaboradores da instituição, através da aplicação dos seguintes métodos:

- (i) Geral dedutivo: partindo da premissa de que a integração regional afecta a estrutura macroeconómica da economia nacional do qual faz parte integrante o sector de construção, com a particularidade de a CETA ser uma das empresas que suporta este sector.

- (ii) Geral indutivo: partindo do caso particular da CETA para a generalização dos resultados a serem aproveitados tanto pelas outras empresas do mesmo ramo de actividade como pelo governo e outras instituições interessadas na matéria.

- (iii) Colecta de dados: feita com recurso a pesquisa bibliográfica e documental, por meio de entrevistas directas e informais e por consultas em diversas páginas na internet.

II. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo o propósito central é o de abordar aspectos teóricos escritos por alguns autores e diversas opiniões de individualidades que versam sobre o tema em estudo. Todavia, a premissa básica consiste na definição de conceitos de globalização, regionalização e de integração económica regional, dos motivos que impulsionam a integração regional, dos objectivos da integração económica da SADC e suas etapas, bem como, do conceito de estratégia e dos modelos estratégias de competitividade.

2.1 Globalização

Por definição, o termo globalização designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes (Sandroni, 2005). É um processo microeconómico, social, cultural e político que estabelece o aprofundamento da integração entre os países e as pessoas no universo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam idéias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do planeta.

A globalização é um fenómeno de múltiplas dimensões, mas quando se trata de apontar suas características estritamente económicas ela se confunde com o que os “gurus” da ciência económica chamam de integração económica. Trata-se, neste caso, da fluidez nas trocas comerciais de bens e serviços, e na movimentação internacional de factores de produção e tecnologia.

Caracteriza-se pelo crescimento da actividade económica para além das fronteiras políticas, nacionais e regionais de um Estado, possibilitando aos diversos actores, em movimentos migratórios, a busca nas trocas e nos investimentos, do lucro pela livre concorrência.

De um modo geral, os efeitos da globalização criam uma interdependência internacional, com o intuito de criar economias de escala e o aumento da eficiência económica global.

De acordo com Lopes (2006), a partir do processo de abertura da economia na década de noventa é que se passou a falar, de facto, em reestruturação produtiva e em movimento de globalização de mercados em Moçambique. Este processo foi impulsionado por grandes multinacionais, na maioria da RSA, que foram abrindo empresas de direito moçambicano, no processo competitivo pela obtenção de parcelas de mercado que aparentava ser bastante promissor com a construção da Mozal, auto-estrada Maputo-Witbank, exploração de gás de Temane, areias pesadas de Moma, entre outros.

2.2 Regionalização

A regionalização é um processo macroeconómico adoptado por forças políticas estatais entre países ou grupo de países com proximidade geográfica, com vista a diminuir as diferenças e os obstáculos intra-regionais para a livre circulação de bens, pessoas, capitais e tecnologia, bem como, tornar mais competitivo o respectivo espaço económico.

Este processo pode tomar a forma de um acordo comercial preferencial ou de uma união aduaneira, nas formas mais simples, ou união económica e monetária, na forma mais complexa.

No entanto, os processos regionais, de modo geral, têm se mostrado compatíveis com o processo de globalização, isto devido a diversos factores, entre os quais se destacam: o forte estímulo de crescimento (remoção de barreiras, harmonização de regras, etc) e o fortalecimento da concorrência internacional entre empresas.

No geral, o processo de regionalização e o de globalização, apesar de se apresentarem como antagónicos, representam, reciprocamente, a solução das discrepâncias verificadas em cada um deles. Ao mesmo tempo que se verificam os efeitos negativos do processo de globalização (económicos - fuga de capitais, e sociais - desemprego), o mesmo fenómeno projecta efeitos positivos que coincidem com os objectivos definidos nos processos de regionalização, tais como a formação de economias de escala, a optimização da eficiência económica, ambos elementos envolvidos pela livre concorrência.

2.2 Integração Económica Regional

Quando se fala em integração de economias, a UE aparece como o paradigma de estudos "comparativos" para todos os demais processos de integração económica mundial. Quase todas as grandes economias mundiais encontram-se, de alguma forma, envolvidas em processos de integração económica. Temos como exemplos, os Estados Unidos (NAFTA), Europa (UE), América Latina (Pacto Andino e MERCOSUL).

Há integração quando vários países procuram constituir um espaço económico no qual os obstáculos e as disparidades se reduzem, e, no horizonte, se pretende o seu desaparecimento (Guillochon, 1993, p. 200 *apud* Cossa 2006).

Segundo Salvatore (2000, p. 175), a integração económica refere-se à política comercial de reduzir ou eliminar as barreiras comerciais, de forma discriminatória, somente entre as nações interligadas.

Desta definição pode-se aferir que o processo de Integração Económica Regional tem em vista criar bases para uma maior fluidez nas trocas comerciais de bens e serviços, e na movimentação eficiente de factores de produção e tecnologia, alargando a actuação da oferta e da procura, como resultado de uma política comum visando a eliminação das distorções das economias dos estados interligados.

É importante não confundir estes dois termos, globalização e integração, pois o primeiro é mais abrangente e reflecte a união global dos estados e o segundo é restrito (regional) sendo por tal parte integrante da globalização como um todo.

2.3.1 Motivos que impulsionam a Integração Económica Regional

Pode-se destacar pelo menos três motivos que impulsionam um Estado a optar pela integração económica⁴:

i) Expansão de mercados e obtenção de ganhos comerciais resultantes da racionalização e da especialização das estruturas de produção.

De certo modo, a formação de blocos regionais contribui para uma maior estabilidade e previsibilidade das trocas entre os Estados integrados, favorecendo uma maior especialização e racionalização das estruturas industriais da região.

ii) Aumento da coesão política.

A integração económica, desde a sua mais simples expressão (zona de livre comércio) pressupõe um mínimo de coesão política entre os Estados. Esta coesão, tendente a um aprofundamento das relações diplomáticas e comerciais, diminui as tensões políticas entre os Estados.

Contudo, a coesão política entre os estados membros deve contribuir para reduzir a pobreza absoluta na região e elevar o grau de consciência colectiva para a eliminação gradual das disparidades económicas, sociais e culturais que separam os Estados integrados.

iii) Permitem a realização de outros objectivos de política comercial e económica.

A integração económica regional pode possibilitar que se alcance objectivos comerciais e económicos a longo prazo, tais como: (i) igualar vantagens entre os principais parceiros comerciais, (ii) diminuir a supremacia económica de um parceiro tradicional e poderoso, (iii) lançar a cooperação multilateral para solução de questões de interesse do grupo. Aliado a estes pontos, deve-se somar outro de suma importância: (iv) a regionalização, ao aumentar a eficiência económica do mercado, determina a reestruturação industrial com vista à especialização e reforça elos intra-regionais.

⁴ More, R. (Artigos)

2.4 Integração Económica Regional da SADC

Para o caso específico da África Austral, a formação do bloco regional teve o seu início com a criação da SADCC⁵ – Conferência para a Coordenação do Desenvolvimento da África Austral, do termo em inglês *Southern Africa Development Co-ordination Conference*, em Abril de 1980, que tinha em vista coordenar o desenvolvimento dos países membros e libertá-los de toda a forma de dependência económica, em particular da RSA.

Em 1992, com a assinatura do Tratado de Windhoek, em Namíbia, passa a designar-se SADC – Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, mudando o seu objectivo de foco para a integração entre os seus Estados membros. Este órgão conta com os objectivos específicos seguintes⁶:

- Alcançar o desenvolvimento económico, aliviar a pobreza, melhorar os *standards* e qualidade de vida dos povos da região austral de África e reforçar a integração regional;
- Desenvolver valores políticos comuns, sistemas e instituições;
- Promover e defender a paz e segurança na região;
- Promover o desenvolvimento auto-sustentado na base de uma autoconfiança colectiva e a interdependência entre os estados membros;
- Atingir complementaridade entre as estratégias e programas nacionais e regionais;
- Garantir uma utilização sustentável dos recursos naturais e uma efectiva protecção do ambiente;
- Fortalecer e consolidar as fortes e históricas ligações sociais, culturais entre os povos da região.

Segundo Langa (2006), no rol dos programas de acção da SADC, vários protocolos foram desenvolvidos e assinados nas áreas de sistemas de partilha de águas, energia, combate ao tráfico de drogas ilícitas, transportes e comunicações, comércio, educação

⁵ Faziam parte integrante da SADCC nove países, nomeadamente, Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Moçambique, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbábwe.

⁶ Langa, J. (Artigos)

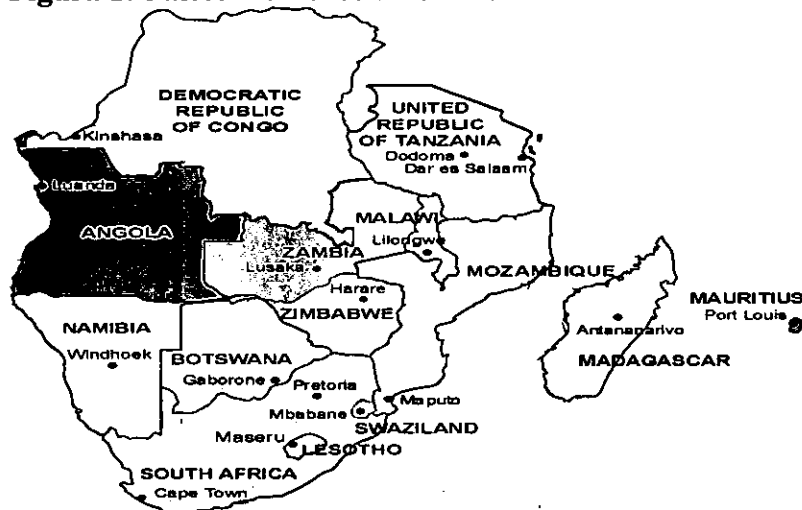
e formação profissional, mineração, imunidade e privilégios, saúde, e outros, sendo a maioria destes já ratificados e em implementação.

Todavia, o processo de integração regional ganhou bases sólidas quando em Janeiro de 2000 foi rubricado o Protocolo Comercial da SADC, com vista ao alcance dos objectivos seguintes:

- Fomentar a liberalização do comércio intr-regional em matéria de bens e serviços, na base de acordos comerciais justos, equilibrados e de benefício mútuo, complementados por Protocolos em outras áreas;
- Garantir uma produção eficaz dentro da SADC, que reflecta as actuais e potenciais vantagens comparativas dos seus membros;
- Contribuir para o melhoramento do ambiente favorável ao investimento nacional, trans-fronteiras e estrangeiro;
- Incrementar o desenvolvimento económico, diversificação e industrialização da região; e
- Estabelecer uma Zona de Comércio Livre na região da SADC.

Embora estes objectivos espelhem cenários promissores para todos os Estados integrados, para Salvatore (2000) o processo de integração económica não conduz a um impulso geral de um incremento uniforme do progresso e do desenvolvimento, ao contrário, tem favorecido certos membros e regiões e países, contribuindo para criar profundas desigualdades em termos de distribuição de riqueza, qualidade de vida, acesso aos bens económicos, políticos e culturais.

Figura 1: Países membros da SADC



2.4.1 Etapas do processo

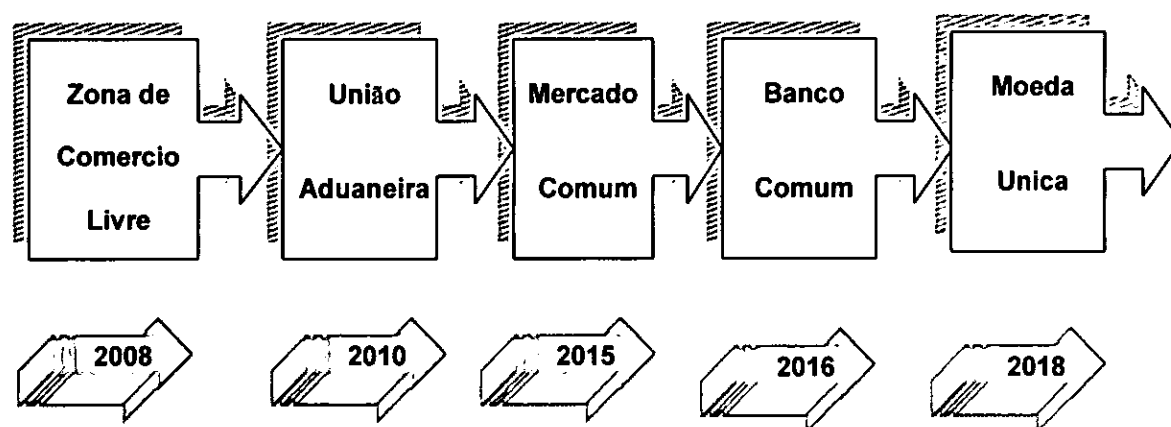
O primeiro grande passo para o processo de integração regional foi dado em 1996, com a assinatura do Protocolo Sobre Trocas Comerciais na SADC⁷, assinado por quase todos os países membros, tendo em vista a criação de uma Zona de Comércio Livre entre os estados membros da SADC.

No cômputo da integração económica internacional, uma classificação sobre as diversas formas de integração é amplamente utilizada por economistas, juristas e académicos nas diversas abordagens sobre o processo de integração de economias. Esta classificação foi apresentada por Balassa, em 1962, na sua obra intitulada “Teoria da Integração Económica”.

Para Balassa, os processos de integração económica distinguem-se em cinco etapas: *zona de livre comércio, união aduaneira, mercado comum, união económica e integração económica total*.

Na essência, as etapas do processo de integração regional da SADC segue o esquema e a periodicidade abaixo:

Figura 2: Etapas do processo de integração regional da SADC



a) Zona de Comércio Livre

A criação da zona de comércio livre, também designada por alguns autores como área de livre comércio, dá início ao processo de integração económica. Segundo Salvatore

⁷ O protocolo foi ratificado em 2000 e entrou em vigor em 2001.

(2000, p. 175), é a forma de integração económica pela qual todas as barreiras no comércio entre seus membros são removidas, porém cada uma das nações mantém suas próprias barreiras no comércio com as nações não-integrantes.

Uma zona de comércio livre parte da abolição de direitos aduaneiros, de restrições quantitativas de mercadorias entre os países participantes e de uma política externa própria. O traço mais marcante desta etapa são, as *regras de origem*, em relação aos produtos dos países signatários do acordo.

Desde a época de Adam Smith, os economistas tem defendido o livre comércio como um ideal pelo qual a política de comércio deveria se empenhar (Krugman e Obstfeld, 2001, p. 226). Esta posição mostra-se bastante encorajada pelos grupos de países integrados, como uma forma de promover o livre comércio na região.

Porém, dois melhores exemplos são apresentados por Salvatore (2000), sendo o primeiro a Associação Europeia de Livre Comércio com tradução inglesa *European Free Trade Association - EFTA*, formada em 1960 pelo Reino Unido, Áustria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suécia e Suíça (com entrada da Finlândia no ano seguinte) e, o segundo é o Acordo Norte - Americano de Livre Comércio com tradução inglesa *North American Free Trade Agreement - NAFTA*, formado pelos Estados Unidos, Canadá e México, em 1993.

Nesta forma de integração económica, os países assumem que vão remover todas as barreiras comerciais, tarifárias e não-tarifárias, entre os membros de um bloco integrado. Apesar desses países formarem uma área ou zona de livre comércio, eles ainda mantêm as barreiras comerciais para países terceiros que não fazem parte da área de livre comércio (Salvatore, 2000, *apud* Cossa, 2006, p. 10).

b) União Aduaneira

Esta etapa do processo de integração regional, precede a criação da zona de livre comércio, sendo proibido a aplicação de tarifas ou outras barreiras comerciais entre os Estados membros, tal como na zona de livre comércio.

No entanto, verifica-se a aplicação de políticas comerciais e instrumentos de controlo de valores tarifários (sistema harmonizado da pauta aduaneira) que sejam comuns em relação ao resto do mundo, ou seja, a união aduaneira pode ser entendida como uma zona de livre comércio em que os Estados negociam uma pauta externa comum.

Salvatore (2000) argumenta que as nações que constituem uma união aduaneira tendem a obter benefícios dinâmicos significativos do aumento da concorrência, das economias de escala, dos estímulos ao investimento e da melhor utilização dos recursos económicos. Para este autor, o exemplo mais famoso é a União Europeia (UE), ou Mercado Comum Europeu, formado em 1957 pela Alemanha Ocidental, Bélgica, França, Holanda, Itália e Luxemburgo.

c) Mercado Comum

O mercado comum antecede a União Económica, que representa a última etapa do processo de integração económica entre os Estados integrados, que culmina com a criação de um banco comum e de uma moeda única.

Esta etapa vai além da abolição de direitos aduaneiros, de barreiras comerciais e da harmonização das políticas sobre valores tarifários pois, permite a livre mutação da mão-de-obra e do capital entre os Estados membros. A UE alcançou esta etapa no início de 1993 (Salvatore, 2000, p. 175).

Deste modo, pode-se aferir que o mercado comum é uma forma mais elevada de integração económica em relação às demais, pois visa a abolição das restrições comerciais e dos entraves ao livre movimento de factores produtivos.

d) União Económica e Monetária

Com a unificação das economias, por sinal a última fase do processo de integração regional, os Estados integrados buscam, para além do estipulado na zona de comércio livre, união aduaneira e mercado comum, a integração das políticas monetárias e fiscais, pela criação de um banco regional comum e moeda única regional.

A união económica é vista como um mercado fundado em uma política económica comum, voltada para a formação de um espaço com maior coesão económica e política.

Salvatore (2000, p. 175) aponta a *Benelux* (actualmente membro da UE), formada após a Segunda Guerra Mundial pela Bélgica, Holanda e Luxemburgo e os Estados Unidos da América como dois grandes exemplos de união económica e monetária.

Alguns estudiosos argumentam que a integração económica total é apresentada como a reunião de todos os factores dos modelos anteriores, aliados à unificação das políticas monetárias, fiscais e sociais, bem como ao estabelecimento de instituições supranacionais, cujas decisões são vinculantes a todos os Estados membros.

2.5 Conceito de estratégia e os modelos estratégicos de competitividade

Para adquirir uma boa rendibilidade a empresa tem de possuir uma vantagem competitiva baseada em algum Factor Chave de Sucesso (Dos Santos, 2004, p. 215). Este factor deve ter em linha de conta a formulação de uma estratégia competitiva baseada nos quatro factores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso: os pontos fortes e fracos da empresa e os valores pessoais dos gestores (como factores internos) e, as ameaças e oportunidades do mercado e as expectativas dos *stackholders* (como factores externos). Esta formulação estratégica pode também ser descrita por análise *SWOT*⁸, cujas siglas provêm do inglês *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Segundo Dos Santos (2004, p. 13), estratégia consiste na tomada de opções que determinam a vida subsequente de uma organização ou de um indivíduo. Entende-se pela definição que o futuro de qualquer organização está inteiramente dependente das suas opções estratégicas presentes, ou seja, da forma como ela pretende se posicionar no mercado e alcançar os seus objectivos.

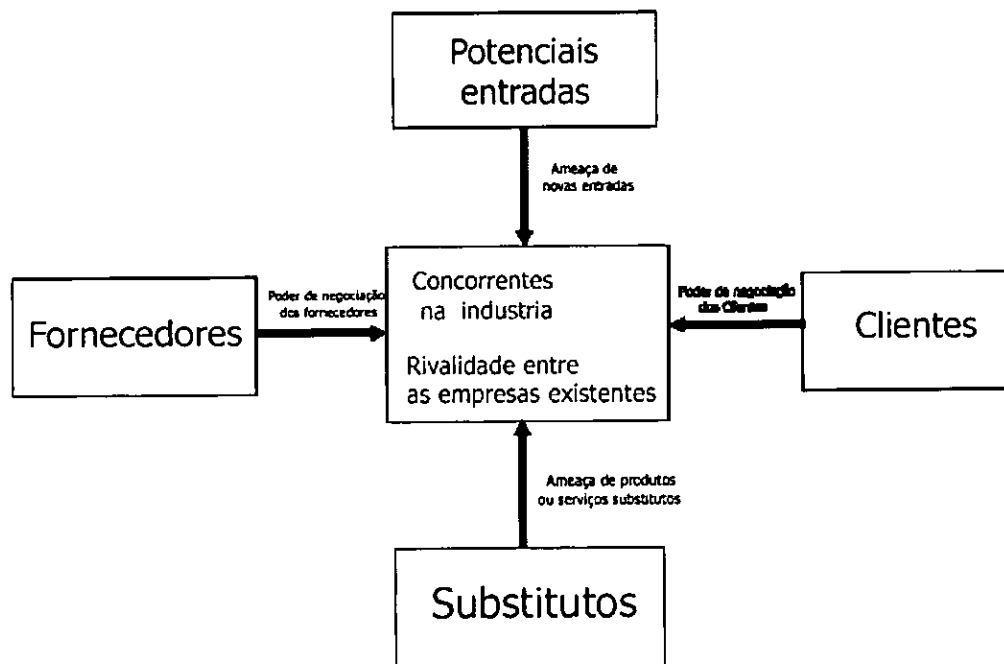
⁸ Poderosa ferramenta de *marketing* que possibilita uma análise sobre o meio envolvente interno e externo da empresa e auxilia a gestão na tomada de melhores decisões estratégicas.

Deste modo, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para o alcance dessas metas (Porter, 1997, p. 15).

Contudo, o planeamento estratégico associa-se às acções conducentes ao alcance dos objectivos empresariais no longo prazo. Estes planos têm a particularidade de serem determinados pelos recursos disponíveis e pela natureza dos objectivos prosseguidos, pelo intercâmbio com o ambiente competitivo e dinâmico (Chemane, 1999, p. 4).

Assim, a adopção e implementação de um plano estratégico eficaz e que possibilita à empresa, o alcance de uma posição estratégica competitiva forte e da plena eficiência de actuação no seu nicho de mercado, exige da gestão da empresa, uma reflexão profunda sobre o seu meio envolvente, capaz de permitir a obtenção de ganhos com a integração regional e crescer em ambiente competitivo e instável.

Figura 3: As cinco forças competitivas de Michael Porter



Fonte: Porter, M.(1997) Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Campus, 7. ed., Rio de Janeiro

Segundo Porter (1997), ilustrado pela figura 1, o grau de concorrência em uma indústria depende de *cinco forças competitivas* básicas a saber:

- Ameaça de novos concorrentes;
- Rivalidade entre as empresas existentes;
- Ameaça de produtos e serviços substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores.

A **ameaça de novos concorrentes** ocorre com a entrada de novas empresas num nicho de mercado e traz nova capacidade, desejo de ganhar parcela de mercado e com frequência recursos substanciais, o que resulta na possível queda dos preços ou inflação nos custos de produção, bem como na redução da rentabilidade de empresa.

Em geral, empresas provenientes de outros mercados e que estejam a diversificar através de aquisições em novos mercados, usam seus recursos para provocar uma mudança completa onde actuam. Dentro do processo de integração regional, é importante que as empresas nacionais estejam atentas para a possibilidade de empresas estrangeiras adquirirem empresas nacionais, como forma de obter ganhos advindos da preferência doméstica e com a redução dos custos de instalação local, com objectivo de distorcer o mercado e obter ganhos competitivos.

A **rivalidade entre as empresas existentes** pode ser expressa pelo uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias aos clientes.

Esta ocorre quando um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. A rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se por expressões como “belicosa”, “amarga” ou “impiedosa”, enquanto em outras como “polida” ou “cavalheiresca”, porém, é consequência da interação de vários factores estruturais.

Em Moçambique, a rivalidade pode ser tida como “cavalheiresca” entre as empresas do sector de construção pois, não é notória a existência da mesma. A maior oferta de obras é feita pelo Estado que por sinal é o regulador da actividade económica e, a actuação das empresas no território nacional é dependente da capacidade instalada de recursos.

As *joint-ventures* entre algumas empresas nacionais, tem sido uma forma adoptada no mercado para colmatar a insuficiência de recursos, permitir maior eficiência e mitigar as rivalidades.

A **ameaça de produtos e serviços substitutos** em geral reduz os retornos potenciais de uma indústria e o limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Todavia, quanto mais atractiva a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros do mercado. A identificação de produtos substitutos é conquistada pela pesquisa de outros produtos que possam desempenhar a mesma função daquele que está em uso no mercado.

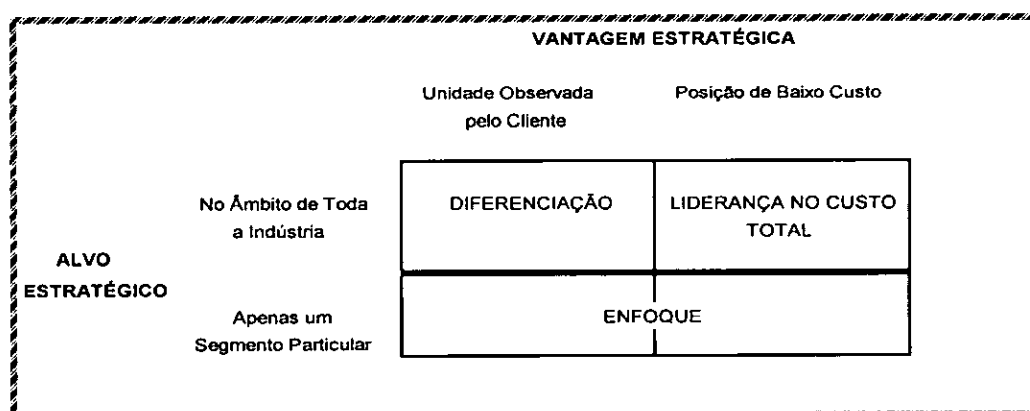
No sector de construção em Moçambique, não se pode falar com exactidão em substitutos pois, o tipo de material usado tende a ser padronizado no mercado global. Porém, no lugar de substitutos pode-se apontar outros aspectos como a questão da qualidade das obras, o tempo de execução e preços de oferta dos bens e serviços.

O **poder de negociação dos compradores** aumenta a competição entre os compradores na indústria e força os preços para baixo, negociando com dolo por melhor qualidade ou mais serviços e posiciona os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria.

No país, uma vez que o Estado é o maior cliente, tem o poder de influenciar o mercado dado que os seus financiamentos já determinam o limite do “*plafond*” que deve ser alocado a cada concurso público para a realização de determinada obra.

Mais ainda, os produtos de compra na indústria de construção são padronizados ou não diferenciados e detêm total informação sobre a demanda, preços reais de mercado, e em alguns casos sobre os custos dos fornecedores.

Figura 4: Três Estratégias Genéricas de Michael Porter



Fonte: Porter, M.(1997) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Campus, 7. ed., Rio de Janeiro

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria (Porter,1997, p. 50). As duas primeiras implicam uma decisão de acção em todo o mercado e a terceira resulta numa decisão de agir em parte do mercado (Dos Santos, 2004, p. 216).

1) Liderança de Custo Total

A liderança com base nos custos é uma forte vantagem competitiva posicionando a empresa de forma muito favorável em relação a todas as cinco forças que posicionam a indústria (Dos Santos, 2004, p. 217). Este facto acontece porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas (Porter,1997, p. 50).

A forma de atingir uma liderança de custos agindo na globalidade da economia, baseia-se num grande volume de mercado e nas economias de escala que essa condição permite (Dos Santos 2004, p. 217). Porém, o alcance desta posição exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas, investimento pesado de capital em equipamento actualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado (Porter,1997, p. 50).

Dos Santos (2004) argumenta que o uso desta estratégia para a generalidade do mercado exige determinados *recursos e competências* como: (i) Acesso a capital para proceder a

O **poder de negociação dos fornecedores** ocorre porque estes podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Alguns fornecedores poderosos podem absorver a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar o aumento de custos em seus próprios preços. Este factor é enfrentado pelas empresas de construção, principalmente no fornecimento de cimento pois, o mercado é dominado por poucas companhias que não sofrem o efeito de produtos substitutos, sendo este produto um insumo importante para o negócio de construção. Todavia, o aumento de custos neste tipo de indústria consta das propostas apresentadas pelas empresas no acto de participação dos concursos.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (Porter, 1997, p. 24).

Depois de ter-se abordado de forma sucinta as cinco forças que impulsionam a competição em uma indústria, estão criadas as condições basilares para a identificação das possíveis abordagens estratégicas genéricas que podem auxiliar a gestão das empresas na tomada de decisão sobre a escolha da melhor alternativa estratégica competitiva, de actuação num mercado.

Assim, os estudiosos da ciência económica argumentam que o posicionamento de uma empresa numa indústria, esta inteiramente dependente da sua opção por uma das três Estratégias Genéricas: *Liderança de custo total*; *Diferenciação*; e *Focalização (Enfoque)*.

um investimento sustentado; (ii) Forte competência a nível de produção; e (iii) Supervisão intensa do trabalho; e, *requisitos organizacionais* tais como: (i) Controlo de custos apertado, (ii) Relatórios de controlo detalhados frequentes; (iii) Organização e responsabilidades bem estruturadas; e (iv) Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.

Contudo, Porter (1997), argumenta que a estratégia de liderança do custo total exige altos encargos para a preservação da posição no mercado, isto é, requer reinvestimento em equipamento moderno, liquidação dos activos obsoletos, evitar a ploriferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos.

Todavia, importa referir que as estratégias genéricas não estão isentas de riscos. Dos Santos (2004) e Porter (1997), apontam os *riscos* a seguir que os gestores devem ter em conta para a sua prevenção:

- Revolução tecnológica que anule o investimento ou vantagem tecnológica anterior;
- Facilidade de imitação da experiência por novas empresas que entram na indústria;
- Inflação nos custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço capaz de compensar a sua posição em relação ao preço praticado pelos concorrentes;
- Incapacidade para percepção dos novos requisitos do mercado.

Em suma, a estratégia de liderança de custo total não permite dispersão no uso de recursos.

2) Diferenciação

Diferenciar significa ter direito a receber um prémio por qualidades adicionais em relação aos produtos e serviços concorrentes. Pode ser conseguida de várias formas: imagem de marca e *design*, tecnologia, modelos, serviço a clientes, rede de distribuição entre outras formas (Dos Santos, 2004).

Porter (1997) argumenta que com o alcance da diferenciação, torna-se viável obtenção de retornos acima da média em uma indústria pois, cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de forma diferente do que na liderança de

custo. Por outro lado, argumenta que atingir a diferenciação pode, por vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, devido ao sentimento de exclusividade requerido. No entanto, Dos Santos (2004) defende que é possível em alguns casos de produtos ou serviços de grande consumo, conseguir diferenciação e uma elevada quota de mercado.

Para este autor, a implementação desta estratégia exige a adopção de *recursos e competências* tais como: (i) Forte capacidade de *marketing*; (ii) Criatividade na concepção de produtos; (iii) Forte capacidade de investigação básica; (iv) Reputação de qualidade e liderança tecnológica; (v) Grande tradição no negócio; e (vi) Forte cooperação dos canais de distribuição; e, *requisitos organizacionais* como: (i) Forte coordenação entre os departamentos de Investigação e Desenvolvimento, Produção e *Marketing*; (ii) Incentivos e avaliação com base em metas qualitativas; e, (iii) Capacidade de atrair mão-de-obra qualificada, investigadores e pessoal criativo.

Porém, Dos Santos (2004) e Porter (1997), apontam para a estratégia de diferenciação, os *riscos* seguintes:

- Alargamento do custo diferencial entre empresas líder de custo e empresas em diferenciação, de tal modo que, a lealdade do cliente se torne incomportável;
- Queda do desejo de diferenciação por parte do cliente, devido a sofisticação dos gostos e preferências dos mesmos;
- Imitação a custos mais baixos, com o amadurecimento da indústria.

Em suma, o posicionamento diferenciado no mercado exige um continuado e, por vezes, reforçado investimento em custos específicos.

3) Focalização ou Enfoque

A focalização consiste em servir uma parcela específica do mercado e todas as políticas funcionais devem estar objectivadas para tal (Dos Santos, 2004, p. 221). Deste modo, a empresa que desenvolve com sucesso esta estratégia pode obter retornos acima da média para a sua indústria, bem como, consegue uma alta diferenciação por aderência a um nicho de mercado, ou um mais baixo custo com o seu alvo estratégico, ou ambas as características (Dos Santos, 2004; Porter 1997).

Embora implique algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida, esta envolve um *trade-off*⁹ entre a rentabilidade e o volume de vendas e a definição exacta das fronteiras do nicho de mercado onde se pretende agir (Dos Santos, 2004; Porter 1997).

A estratégia da focalização exige a adopção dos recursos, competências e requisitos organizacionais definidos nas anteriores, desde que de forma certa se enquadrem na parcela do mercado alvo.

Dos Santos (2004), aponta para esta estratégia, os *riscos* que se seguem:

- Invasão da parcela de mercado por empresas actuando no sector global, com anulação da vantagem de custos ou de diferenciação;
- Desaparecimento dos requisitos de diferenciação da parcela de mercado;
- Fragmentação da parcela de mercado em sub-parcelas atacadas por outras empresas.

As três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais acima notadas. Sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo. Mais importante, contudo, é a opção por uma escolha estratégica que seja mais adequada às virtudes da empresa e que seja mais difícil de ser replicada por seus concorrentes (Porter, 1997, p. 54).

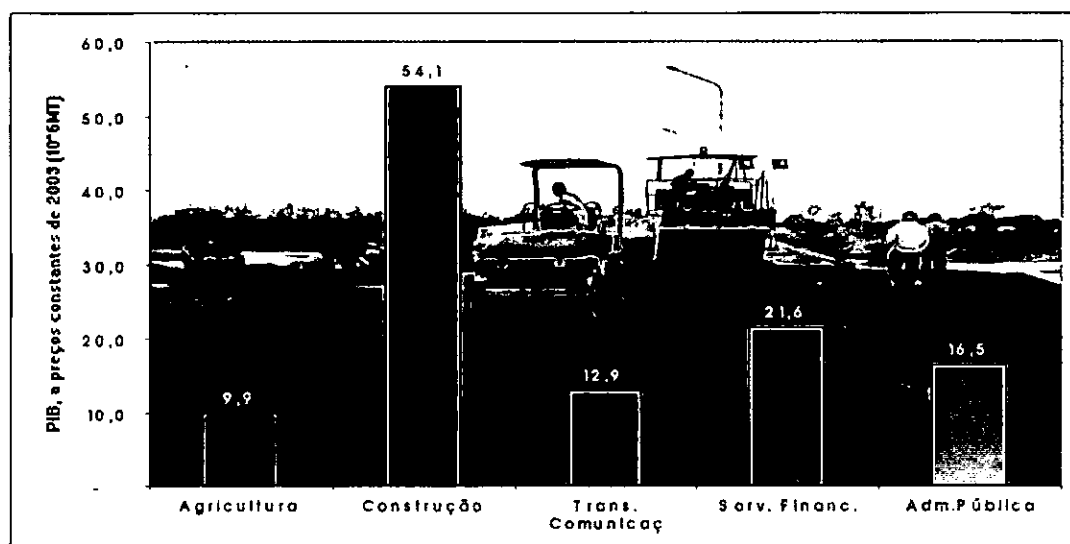
Para o presente estudo, importa referir que as três estratégias genéricas acima referidas não esgotam o cômputo de acção e definição de linhas estratégicas que devem ser adoptadas pela empresa de construção em estudo, no âmbito do processo de integração regional da SADC, pelo que, poderão ser apresentadas ao longo do estudo, outras estratégias que melhor se enquadrem e possam permitir que a mesma mantenha uma posição de vantagem competitiva no mercado e adquira níveis de rentabilidade que sejam satisfatórios.

⁹ Em economia, a expressão define uma situação de escolha conflituante, isto é, quando uma acção económica que visa a resolução de determinado problema acarreta, inevitavelmente, outros (Sandroni, 2005)

III. O SECTOR DE CONSTRUÇÃO EM MOÇAMBIQUE

Em Moçambique, o sector de construção tem exercido um contributo significativo para a melhoria do desempenho da actividade económica e o crescimento do PIB, nos últimos anos, influenciado pela tendência do investimento público no desenvolvimento de infra-estruturas, investimento em auto construções privadas, mega projectos e pela execução do programa de estradas. Conforme se pode observar no gráfico 1, no terceiro trimestre de 2007, o sector de construção foi o mais dinâmico da Economia do país, tendo se verificado um crescimento do PIB na ordem de 54,1% comparativamente ao período homólogo de 2006 e 32,8% em relação ao trimestre anterior.

Gráfico 1. Sectores mais Dinâmicos na Economia, III Trimestre 2007



Fonte: INE, Contas Nacionais Preliminares, III Trimestre 2007

Este contributo é, segundo a Revista 100 Maiores Empresas de Moçambique¹⁰, associado aos desafios que o país enfrenta no contexto da integração regional e no papel que este sector desempenha no suporte da estratégia nacional, no sentido de potencializar as infra-estruturas, tendo em vista a redução do custo de transação das importações/exportações por via dos portos, estradas e vias férreas.

¹⁰ Edição de 2006

Existem registados em todo o país cerca de 1400 empreiteiros, 600 dos quais sediados na capital do país¹¹. No geral, o sector de construção representa cerca de 500 a 600 milhões de dólares americanos (USD) por ano, excluindo os mega-projectos¹².

3.1 Processos e critérios de compra

Em geral o processo de compra é através de concurso aberto, e em pequena escala por convite a um grupo de empresas pré-qualificadas. O critério de compra é o preço mais baixo desde que estejam satisfeitas as condições básicas de qualificação da empresa nomeadamente: mínimo de vendas anuais, disponibilidade de equipamento e pessoal, capacidade financeira e experiência em obras similares.

3.2 Necessidades do mercado

Em Moçambique, as necessidades de infra-estruturas são imensas e as disponibilidades financeiras exíguas. Contudo, à medida que o país vai crescendo, o investimento público vai também crescendo, isto é, existe uma relação directa entre o crescimento do país e o aumento do investimento em infraestruturas económicas e sociais. Nota-se também que, dada a história de sucesso do país resultante do advento do Acordo Geral de Paz e do processo de reajustamento económico, vai aumentando cada vez mais a confiança da comunidade internacional nos programas de desenvolvimento económico e social do país e, por consequência, aumenta o nível das suas contribuições para a execução dos referidos programas.

3.3 Tendências do mercado

A tendência na indústria em Moçambique tem sido para o crescimento da oferta motivado pela entrada de muitos novos operadores, provenientes principalmente da RSA, China, Portugal e Países Árabes que em muitos casos são extremamente competitivos e têm conquistado parte da carteira de obras dos concursos. Em geral,

¹¹ In Jornal Notícias, Edição de 2ª Feira, Fevereiro, 11 de 2008.

¹² "Strategy and business plan". CETA, SARL. November 2007.

estas empresas tem como estratégia, o baixo custo de execução da obra, aliado a alta qualidade e cumprimento dos prazos de entrega.

Para o triénio 2007/2009, o Governo pretende continuar a investir no sector de estradas, com objectivo de ligar Maputo a Pemba. Este projecto enquadra-se na realização da terceira fase do Programa Integrado do Sector de Estradas (PRISE), avaliado na totalidade em um bilião de USD e contempla a reabilitação das secções Chimuara/Namacurra e rio Ligonha/Cidade de Nampula¹³. Nos edificios prevê-se um ligeiro crescimento nos investimentos do sector de saúde (com a construção de hospitais gerais nas grandes cidades e postos de saúde nas províncias e distritos em expansão e reabilitação dos existentes) e um incremento no sector de educação, dado pelo projecto de expansão do ensino como base para erradicação do analfabetismo e combate à pobreza absoluta. No que respeita a águas e saneamento houve um crescimento do mercado, uma vez que a partir de 2004 o Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água (FIPAG) começou a implementar o seu programa de investimentos.

As empresas de capital maioritariamente moçambicano concorrem normalmente no segmento de mercado de obras de valor inferior a 500 mil USD, o que representa cerca de 25% do mercado global¹⁴. Apesar de se esperar por um crescimento do mercado, a tendência será para um incremento da competição.

¹³ In Jornal Notícias, Edição de Março, 21 de 2008.

¹⁴ "Strategy and business plan". CETA, SARL. November 2007.

IV. O CASO DA CETA, SARL

4.1 Apresentação da Empresa

A CETA é neste momento a maior empresa moçambicana de construção, com cobertura ampla em todo o território nacional, com sede em Maputo e delegações (escritórios e estaleiros) na Beira, Tete, Quelimane, Nampula, Pemba e Mocuba. O estaleiro central encontra-se localizado também em Maputo e é composto por escritórios diversos, armazéns, oficinas de manutenção de máquinas, serralharia e pintura, uma sala de convívio, entre outros. Para além do citado, a empresa possui duas pedreiras operacionais (uma em Tete e outra em Nampula) e perspectiva a exploração de areia e pedra em Boane, Província de Maputo, bem como, está a equacionar a hipótese de transferir o seu estaleiro central para a zona industrial de Beleluane, Província de Maputo.

A CETA foi constituída em 31 de Maio de 1999, resultante da privatização da CETA E.E., Empresa Estatal fundada em Janeiro de 1980. Na CETA foram incorporados todo o património da CETA E.E., assim como todos os seus gestores, técnicos e trabalhadores especializados. A operação de privatização foi efectuada pelos seus gestores, técnicos e trabalhadores, detentores de 51% das acções, operação considerada de "*Management Buy Out*" e a MINCO, sociedade de capital de risco que investiu 1.300.000 USD e que manteve 49% do capital social, até a sua retirada em 2005. com a saída da MINCO, as acções foram tomadas pelos gestores da empresa, o que significa que a CETA passou a ser uma empresa com capitais totalmente moçambicanos.

A CETA detém um Alvará de Sétima Categoria A, o qual lhe permite executar qualquer tipo de obras (Machalela, 2005). O seu mercado alvo orienta-se para a execução de obras públicas de estradas de terra e pavimentadas, pontes e estruturas similares, edifícios, nomeadamente, escolas, hospitais, armazéns e habitações e sistemas de abastecimento de água e de saneamento, na vertente de construção de raiz e obras de reabilitação ou manutenção.

Porém, segundo o Director de Administração e Finanças, devido à sua dimensão (estrutura com elevados custos fixos e operacionais), a empresa só realiza obras avaliadas entre 300 a 500 mil USD. Em alguns casos, por factores económicos, de competência técnica ou de economias de escala, dentro do mesmo orçamento ou acima, a empresa concorre em *joint-venture*¹⁵ ou subempreitada.

Desde 1987, com o início do programa de reajustamento estrutural acordado entre Moçambique e o Fundo Monetário Internacional, a empresa tem estado a operar num mercado competitivo. Este mercado ficou aberto a todas as empresas estrangeiras nos últimos 20 anos.

4.2 Estrutura Orgânica

A empresa é dirigida por um Conselho de Administração constituído por três administradores executivos e quatro não executivos. Os elementos da equipa de gestão têm em média mais de vinte anos de experiência na construção. Os órgãos de direcção da empresa são a Direcção Geral, a Direcção Administrativa e Financeira (acessorada pela Contabilidade e Finanças), a Direcção Técnico-Comercial (acessorada pela Direcção de Aprovisionamento), a Direcção de Operações (acessorada pelas divisões de Estradas e Edifícios), a Direcção de Equipamento e a Direcção de Recursos Humanos (vide anexo 1).

4.3 Missão, visão e valores da empresa¹⁶

A missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser¹⁷. Ela orienta-se para o presente e deve conter implícita ou explicitamente os elementos – o propósito, a estratégia, o sistema de valores e os padrões de comportamento. A definição de missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir os objectivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

¹⁵ Duas ou mais empresas que se juntam para participarem num concurso, tirando vantagem na união de recursos para apresentação da proposta de execução da obra.

¹⁶ Informação colhida junto à Direcção de Recursos Humanos

¹⁷ Definição criada na base de artigos do site: www.google.com e do livro de Porter (1997).

A CETA define como **missão** “ *Ser o principal grupo construtor moçambicano, manter elevados níveis de rendibilidade e servir o interesse de todos os investidores*”.

A visão é um plano inspirador, claro e conciso de longo prazo que descreve o que a organização quer realizar objectivamente nos próximos anos de sua existência¹⁸. Uma organização sem visão não tem nenhum horizonte.

Constitui a **visão** da organização em estudo, “*A CETA - Construção e Serviços, SARL é uma empresa de construção comprometida com o desenvolvimento sócio-económico de Moçambique e da Região, oferecendo uma gama alargada de Produtos e Serviços*”.

Por conseguinte, os valores são princípios morais e crenças, cultura e filosofia que dão significado ao sonho da organização¹⁹. Estes devem ser sempre percebidos por todos os *stackholders* no seu dia-a-dia quando em contacto com a organização. É importante salientar que pior que não ter valores instituídos, é ter falsos valores.

Assim, constituem **valores** morais e éticos da CETA os seguintes:

- Ao orientar a empresa para a satisfação do cliente, vai-se dar particular atenção ao cumprimento dos prazos, mantendo elevados padrões de qualidade;
- Internamente, a actividade será baseada no espírito de dedicação à empresa, dos seus quadros e trabalhadores, promovendo a honestidade, a coesão e o sentido de equipa e incentivando a inovação e criatividade;
- Com a crescente descentralização e a consequente responsabilidade de todos os gestores, técnicos e trabalhadores, vai-se promover o desenvolvimento de competências humanas;
- Desenvolvendo uma política de protecção do ambiente, da melhoria das condições de segurança no trabalho e de apoio social aos trabalhadores; e
- A empresa irá apoiar a promoção de valores culturais e sociais da sociedade moçambicana.

¹⁸ Idem

¹⁹ Idem

4.4 Descrição dos concorrentes

Identificam-se vários concorrentes que participam com frequência nos concursos para obras com valor acima de 500 mil USD, nos diversos segmentos a saber:

- **Estradas:** CMC, WBHO, Grinaker-LTA, Murray & Roberts, Group 5, Mota e Cia., Tâmega, Rumdel, Conduril, Chico e Sinohydro.
- **Edifícios:** EMOCIL, S&B, Soares da Costa, CMC, OGA, Teixeira Duarte, ECOB, Nantang, Cibersonic, Construfil, Mondego e Chemane.
- **Pontes:** S&B, Murray & Roberts e CMC.
- **Abastecimento de água:** CMC, S&B, Aquatec, China Metalurgical, China Geo Eng e Chico.

Os concorrentes mais fortes são na maioria as empresas com sede no estrangeiro que beneficiam de acesso a linhas de crédito mais vantajosas do que em Moçambique, o que permite que estas apresentem custos de capital mais baixos, custos de garantias bancárias mais baixos e acesso a aquisição de equipamentos em condições mais vantajosas.

Têm ainda a vantagem de possuir *turnovers*²⁰ mais elevados permitindo-lhes concorrer a obras de maior dimensão. Em contrapartida têm custos mais altos de pessoal expatriado e de mobilização.

Todavia, actualmente, grande parte destes concorrentes tem a sua carteira de obras e mercado alvo orientado para a RSA devido à construção de infra-estruturas e empreendimentos para o Mundial de futebol a realizar-se em 2010, o que coloca a CMC e as empresas chinesas (que apostam no baixo custo das obras) como os principais concorrentes da empresa nos diversos segmentos e nichos do mercado.

²⁰ Termo em inglês que significa rotatividade. Aplica-se em relação ao movimento global de negócios realizados num determinado período, em geral um ano, em relação a uma empresa.

4.5 Segmentação do mercado

O principal cliente continua a ser o Estado, com projectos financiados por fundos de organismos internacionais ou acordos bilaterais entre governos: A Administração Nacional de Estradas (ANE), que investe em todos os programas de estradas nacionais; Os Governos Provinciais que supervisionam as manutenções de rotina das estradas locais; O Ministério de Educação (MINED) que é responsável pelas escolas; o Ministério da Saúde (MISAU) que trata dos hospitais; o FIPAG que actua na área de abastecimento de água das grandes cidades; e a Direcção Nacional de Águas (DNA) que trata dos projectos de abastecimento de água nas outras zonas e dos projectos de saneamento e de protecção ambiental.

No entanto, os projectos das Autarquias, o aparecimento de clientes privados e a execução de subempreitadas de empreiteiros internacionais constituem mercados importantes que a empresa tem em conta.

Todavia, fazem parte de algumas oportunidades de negócio para a empresa em estudo, os projectos de educação concebido pelas autoridades para erradicação do analfabetismo, a expansão da rede de hospitais e postos de saúde a nível nacional, o projecto de expansão das estradas e corredores de desenvolvimento, bem como, o projecto de reabilitação e expansão da rede sanitária.

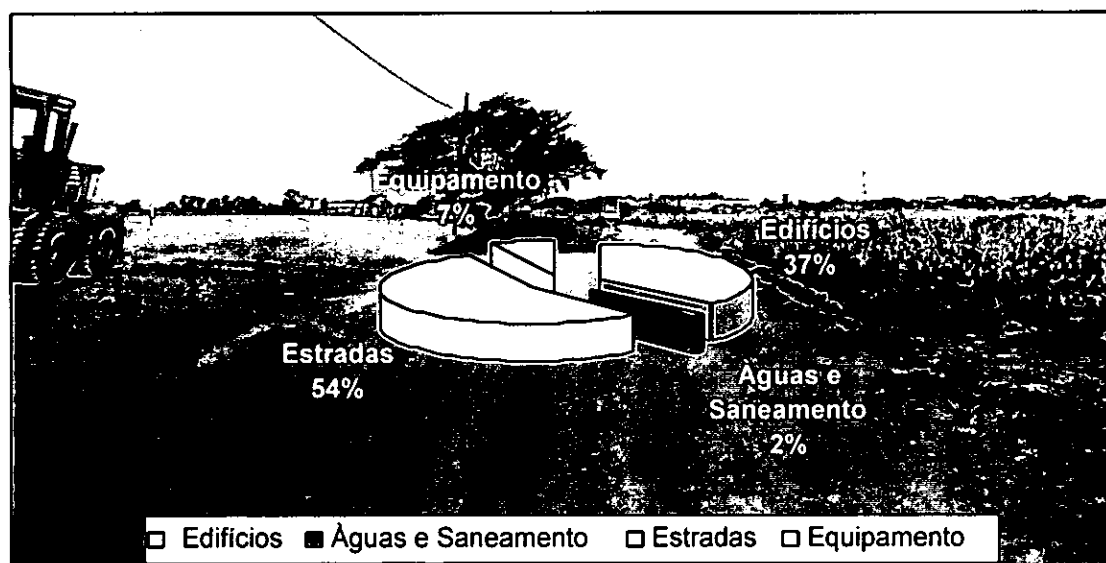
4.5 Mercado e volume de negócios

De acordo com o Director de Administração e Finanças, nos últimos anos, nos diversos segmentos do mercado, cerca de 90% das vendas realizaram-se em obras co-financiadas pelo Governo e instituições internacionais, tais como: Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento, BADEA, CFD Francesa, Fundo Europeu de Desenvolvimento, Fundo do Kuwait, KfW Alemã, OPEC e USAID. Apenas cerca de 10% das vendas foram para clientes privados, em particular a Mozal.

A CETA tem como principal área de negócios a divisão de estradas. De 1999 a 2005, esta divisão foi responsável pela facturação de cerca de 54% do total do período,

seguido pela divisão de edifícios com cerca de 37%, a divisão de equipamento com cerca de 7% e por último, a divisão de águas e saneamento com cerca de 2% (Vide Gráfico 2).

Gráfico 1. Facturação Anual por divisão



Fonte: Brochura da CETA, Actividade da Empresa, Setembro 2005

De acordo com os dados da Tabela 1, de 1999 a 2005 a empresa facturou em média cerca de 14,5 milhões de usd por ano, o que representa um crescimento médio anual de 16,7%. A tendência das vendas é crescente, porém em 2003 registaram um decréscimo em 0,42% em relação ao ano 2002, em virtude de atrasos na adjudicação de obras e nos lançamentos de concursos de estradas. A actual estrutura de gestão permite facturar cerca de 20 milhões de usd por ano sem grandes investimentos adicionais, de acordo com informações colhidas junto à Direcção de Administração e Finanças.

Tabela 1. Facturação Anual da Empresa, Resultados Líquidos e Facturação por sectores

Descrição	Unid	1999*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Média
Facturação Anual da Empresa/Vendas	000 USD	11,230	12,120	15,080	16,030	9,316	18,034	19,792	14,515
Taxa de Crescimento das vendas		n/d	7.9%	24.4%	6.3%	-4.19%	93.6%	9.7%	16.7%
Resultados Líquidos	000 USD	846	833	721	557	-621	75	197	373
Facturação Anual Edifícios	000 USD	2,680	3,640	5,270	4,630	4,085	7,149	8,260	5,506
Facturação Anual Águas e Saneamento	000 USD	n/d	490	610	80	237	34	18	245
Facturação Anual Estradas	000 USD	5,490	4,900	9,090	11,280	4,491	10,693	11,250	8,171
Facturação Anual Equipamento	000 USD	3,060	3,090	110	40	503	158	264	1,032

* Valor de 1999 atualizado com base em valores de Julho a Dezembro

Fonte: Brochura da CETA, Actividade da Empresa, Setembro 2005

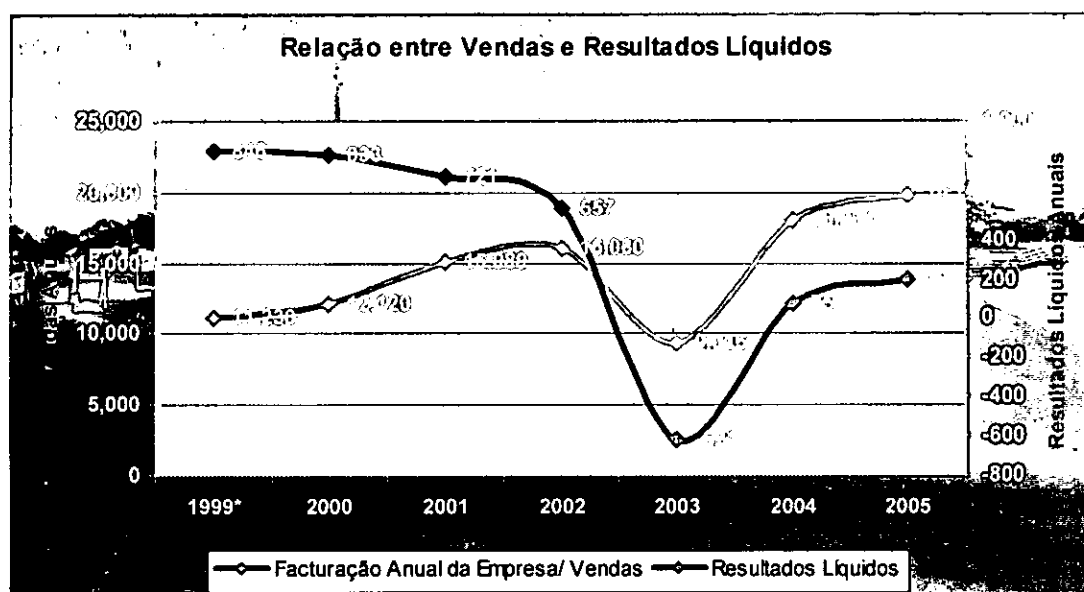
Um dos maiores constrangimentos ao crescimento das vendas é o fundo de maneiio. Embora a empresa tenha *know how* para a execução de obras, principalmente de estradas e edifícios de razoável dimensão, mantendo-se os actuais níveis de crescimento das vendas e os actuais prazos de pagamento, significa um crescimento substancial do montante da dívida dos clientes.

Outro factor a ter em conta é o montante e o custo das garantias bancárias necessárias para as operações que penaliza os empreiteiros nacionais pois, *“embora a legislação em vigor preveja garantias de 0 a 2,5 por cento de garantias bancárias, muitas vezes os promotores dos concursos exigem a percentagem máxima, o que está muito acima das capacidades das empresas”*²¹. O montante e os custos do crédito de curto e longo prazo têm em conta a capacidade e o custo dos serviços prestados pela Banca em Moçambique. Estes factores colocam os concorrentes estrangeiros em situação de vantagem prévia, uma vez que, em alguns casos tem a capacidade de se autofinanciar ou de obter empréstimos ou ainda garantias bancárias ao mínimo custo, nos seus países.

Assim, da relação entre as vendas e os resultados líquidos da empresa, exposto no gráfico 3, pode-se concluir que a pesada estrutura de custos que a empresa suporta para a realização das suas obras penaliza demasiado os seus resultados líquidos pois, estes apresentam uma tendência decrescente, em proporção inversa à tendência de crescimento das vendas. Os elevados custos operacionais da empresa tem efeito directo sobre os seus resultados operacionais que, quando se apresentam muito baixos ou até mesmo negativos, tem consequência tendencial similar sobre os seus resultados líquidos.

²¹ In Jornal Notícias. Fevereiro, 11 de 2007.

Gráfico 3. Relação entre vendas da empresa e resultados líquidos



Fonte: Brochura da CETA, Actividade da Empresa, Setembro 2005

4.6 Capacidade de recursos humanos

Dentre os autores que analisam a área de recursos humanos, podemos destacar a afirmação de Lopes (2006), segundo a qual, no sector de construção, a presença de novos elementos organizacionais produtivos reduz-se mais ao esforço pela flexibilização da contratação do trabalho, do que a uma preocupação na flexibilização tecnológica. Por esta via, a desregulação da lei de trabalho, procurando adequá-la ao trabalho precário e temporário aparentemente mais adequado à fragilidade da classe empresarial moçambicana na construção civil, a médio e longo prazo, poderá vir a trazer disfunções imprevistas, actualmente ilustradas pela inexistência de operários qualificados no sector.

Dados colhidos junto a Direcção de Recursos Humanos da empresa, indicam que actualmente a empresa possui 2867 trabalhadores, dos quais 1 em regime de contrato avençado, 32 são estrangeiros, 2569 são contratados em tempo determinado e 265 tem contratos indeterminados.

Tabela 2: Relação entre os escalões etários e o regime de contrato

	Avençado	Estrangeiro	Determinado	Indeterminado	Total
Abaixo de 30	0	0	1106	3	1109
De 31 a 40	1	4	793	17	815
De 41 a 50	0	8	419	88	515
Acima de 50	0	20	251	157	428
Total	1	32	2569	265	2867

Fonte: Dados colhidos junto à Direcção de Recursos Humanos da CETA.

A partir da tabela 2, pode-se verificar que a empresa aposta num número reduzido de trabalhadores em regime de contrato indeterminado como quadros da mesma. Cerca de 90% dos trabalhadores da empresa tem contratos em regime determinado pois, com o crescimento da carteira de obras, a empresa aposta cada vez mais nos trabalhadores sazonais, contratados em maior parte nos locais onde se desenvolvem as obras, por prazos determinados. Com a conclusão das obras, a maior parte dos contratados são desvinculados.

4.7 Principais Desafios da empresa

Da abordagem teórica foi possível compreender que o processo de integração económica regional envolve várias etapas para a sua conclusão. Este processo já em curso, embora na sua primeira fase, zona de comércio livre, vai exigir um esforço enorme das empresas do sector de construção, em particular da CETA, com vista a adoptar estratégias competitivas para fazer face à concorrência estrangeira, bem como, para alcance de uma maior parcela do mercado que passa de nacional para regional.

Deste modo, não existindo uma estratégia pré-definida, capaz de tornar “robusta” a posição das empresas moçambicanas do sector de construção face aos desafios inerentes ao processo de integração regional, importa compreender quais são os principais desafios que exigem deste sector a adopção de uma posição estratégica forte, capaz de trazer vantagens a nível micro e macroeconómico.

Segundo Lopes (2006), os *principais desafios* que enfrentam as empresas de construção e exigem delas mudanças profundas, são entre outros, os seguintes:

- A pesada dependência em relação às instituições estatais enquanto clientes principais das obras, associa-se à pesada condição de insuficiência de liquidez o que cria condições em cadeia que vão desde, o atraso no pagamento de salários e aos fornecedores, até à falta de pontualidade na entrega das obras, chegando a ficar com várias obras acabadas e registando atrasos nos desembolsos, obriga à necessidade de melhoria da gestão dos fluxos financeiros e aumento da eficácia das cobranças;
- A dificuldade de obtenção de empréstimos bancários que, quando conseguidos, são insuficientes para fazer face às necessidades da obra, gerando um ciclo vicioso de atrasos em cadeia. As garantias bancárias exigidas são morosas e os prazos de respostas aos concursos são muito curtos;
- A limitada capacidade de resposta pela carência de formação, associada à necessidade de capacitação dos empreiteiros (organização da gestão, formação, qualificação do pessoal, provimento em equipamento e materiais), a falta de sustentabilidade financeira e organizacional dos empreiteiros, embora existam oportunidades no mercado nacional e regional;
- As exigências dos tectos de facturação, desproporcionais ao tipo de obras pretendido, inviabiliza, em muitos casos, a participação no concurso de empresas com provas de competência pelo tipo de obras já realizado no mercado;
- A concorrência é violenta, pela presença no mercado de empresários melhor habilitados para responder às exigências do caderno de encargos nos concursos públicos, consequentemente, os preços dos concorrentes são mais competitivos, principalmente os das empresas chinesas²² que apostam no custo mínimo e prazo curto;

²²A qualidade das obras é considerada precária e de baixo nível, se comparada à construção de empresas como a Soares da Costa, JRuas Construções, Padilha Construções ou CETA.

- A grande morosidade na obtenção dos documentos necessários para os concursos;
- O “desafio cultural” que se traduz em actuações que revelam ausência de prioridades, não cumprimento de horários, lentidão na assimilação da aprendizagem, desprezo pelo trabalho nas obras, ausência de uma maior agressividade dos Directores de Obras, falta de dedicação ao trabalho;
- Os profissionais moçambicanos de nível médio e superior, precisam de ser mais agressivos e proactivos na gestão das obras e no negócio da construção. Assim, impõe-se aos gestores da organização, a adopção de uma gestão estratégica de recursos humanos, sua principal fonte de vantagem competitiva, capaz de torná-los mais sólidos para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e global, bem como, a minimizar o impacto da pandemia do HIV/SIDA;
- A ausência quase completa de formas de prevenção de acidentes e implementação de medidas de higiene e segurança no trabalho;

A indústria de construção precisa criar um ambiente de negócios próprio, adequando a legislação à fase actual e que permite uma maior interacção entre as instituições governamentais (Ministério do Trabalho, Ministério das Obras Públicas e Habitação, Ministério das Finanças, MINED e MISAU) e não governamentais (EMPRESSO - Associação dos Empreiteiros Moçambicanos, FME – Federação Moçambicana de Empreiteiros e CTA – Confederação das Associações Económicas - Federação) envolvidas no processo.

Além destes desafios acima apresentados, a questão do modelo de qualidade desempenha um papel crucial na execução das obras. Embora a maioria das empresas segue as exigências do caderno de encargos, apenas duas têm certificação dos ISO 9000 (Lopes, 2006, p. 140). Por esta via, impõe-se um esforço continuado por parte de todos os *stackholders* internos da organização, no sentido de melhorar a qualidade de execução das obras, com o objectivo de se obter a certificação de qualidade, que de acordo com o Sr. Soeiro, no estágio actual a certificação das obras é feita pelos fiscais responsáveis pelas mesmas.

Embora, possa ser considerado uma vasta lista de factores integrantes dos desafios do sector de construção, os indicados no presente estudo são considerados “chave” e os que desempenham um papel vital na definição de uma posição estratégica viável, capaz de permitir que a empresa possa obter vantagens competitivas e aumento da rentabilidade do negócio com a integração regional.

Assim, à luz destes desafios o ponto que se segue visa abordar de forma genérica as possíveis estratégias que as empresas moçambicanas de construção, em particular a CETA podem adoptar para enfrentar este processo já em curso e obter mais valias com o mesmo.

4.8 A estratégia competitiva da empresa

Segundo Lopes (2006), a necessidade de eficiência obriga às organizações à tomada de uma postura estratégica orientada pela relação entre a empresa e o seu ambiente. No caso de Moçambique, o nível estratégico traduz-se pelo elevado grau de dependência de grande parte dos empreiteiros em relação ao Estado.

Num ambiente de incertezas e de mudanças como se espera do processo de integração regional, as empresas e os gestores enfrentam o dilema de não sobreviver ou de mudar as suas acções, ajustando-as aos novos factores ambientais. Neste caso, o dilema dos gestores da CETA será o de ajustar as suas actividades aos novos factores ambientais pois, com as suas habilidades gerenciais e experiência na construção, em média mais de vinte anos, estão em condições de enfrentar as incertezas ambientais deste processo e de reduzir a dependência de recursos.

Uma análise *SWOT* pode ser descrita como a base para a definição de uma posição estratégica forte, tendo como linha de orientação os desafios outrora citados.

4.9.1 Análise SWOT

Pontos Fortes (S)

- A posse do Alvará de Sétima Categoria “A”, o qual lhe permite executar qualquer tipo de obra;
- É considerada a maior empresa moçambicana de construção;
- Está implantada em todo o território nacional, com sede em Maputo e delegações na Beira, Tete, Quelimane, Nampula, Pemba e Mocuba;
- É uma empresa de capitais totalmente moçambicanos, o que pode torná-la parceira preferencial das empresas estrangeiras para execução de obras;
- Os gestores têm em média mais de 20 anos de experiência no negócio e detêm uma certa influência no mercado;

Pontos Fracos (W)

- O critério de compra que relaciona o preço mais baixo com a qualificação da empresa nomeadamente: mínimo de vendas anuais, disponibilidade de equipamento e pessoal, capacidade financeira e experiência em obras similares, impõe limites na carteira de obras que a empresa concorre;
- Possui uma estrutura com elevados custos fixos e operacionais²³;
- O montante e o custo das garantias bancárias de 0 a 2,5% necessárias para as operações que penaliza os empreiteiros nacionais;
- O montante e os custos do crédito de curto e longo prazo têm em conta a capacidade e o custo dos serviços prestados pela Banca em Moçambique, o que limita as fontes de financiamento;
- A pesada dependência em relação às instituições Estatais enquanto clientes principais das obras;
- A pesada condição de insuficiência de liquidez para autofinanciamento e suprimento de necessidades quotidianas;
- *Marketing* promocional e de conhecimento fraco e não existência de uma página própria na *internet* o que limita a divulgação da “marca CETA” além fronteiras.

²³ Segundo o Director Geral da CETA, os custos estão dentro dos parâmetros da indústria da SADC, desde que as vendas sejam superiores a 22 – 24 milhões de usd.

Oportunidades (O)

- Tendência crescente do investimento público no desenvolvimento de infra-estruturas, investimento em auto-construções privadas, mega projectos e pela execução do programa de estradas;
- Programa do Governo para a expansão das vias de comunicação terrestre e corredores de desenvolvimento;
- Programa do Governo para a construção e expansão de infra-estruturas para educação e saúde;
- A margem de preferência doméstica cifrada entre 7,5 a 10%, incentiva o “*plafound*” disponível para a empresa participar nos concursos;
- Expansão do mercado de escala nacional para regional pela internacionalização da empresa;

Ameaças (T)

- A tendência de crescimento da oferta, pela entrada de muitos novos operadores, provenientes principalmente da RSA, China, Portugal e Países Árabes com aposta no baixo custo de execução da obra, aliado a alta qualidade e cumprimento dos prazos de entrega;
- Fuga de técnicos médios e superiores, principalmente jovens, à busca de melhores condições salariais e de enquadramento na carreira profissional;
- A ausência quase completa de formas de prevenção de acidentes e implementação de medidas de higiene e segurança no trabalho;
- A pandemia do HIV/SIDA e as doenças oportunistas como malária, cólera e tuberculose;
- Padrões elevados de qualidade das obras dos concorrentes,
- Cumprimento de prazos de entrega de obras pelos concorrentes.

Com base na análise *SWOT* estão criadas todas as condições para a identificação de uma posição estratégica para a CETA, capaz de permitir que esta possa competir no mercado regional actualmente integrado e dele tirar a máxima vantagem competitiva e de integração.

Do estudo realizado pode-se verificar que o processo de integração regional da SADC oferece grandes oportunidades ao sector de construção em Moçambique, na medida em que haverá uma maior abertura do mercado (de nacional para regional), aliado aos vários programas integrados dos governos dos países membros, com vista a criação de infra-estruturas para a expansão da educação, saúde, telecomunicações e vias de comunicação.

Moçambique é um país privilegiado por se localizar junto à costa do Índico, o que lhe coloca numa posição estratégica vantajosa em relação à RSA e aos países do *hinterland* pois, serve de “ponte” para o contacto destes com o oceano. Este facto cria bases para um elevado investimento em corredores de desenvolvimento regional.

No geral as empresas moçambicanas não tem uma posição interna consolidada no mercado, daí que muitas delas se encontram implantadas em regiões específicas ao longo do país. Devido a sua fraca capacidade financeira, de acesso ao crédito e de garantias bancárias, enfrentam custos altos e executam obras de baixa qualidade, o que as coloca numa posição desvantajosa em relação aos concorrentes estrangeiros.

A CETA goza do privilégio de estar implantada em todo o território nacional e de ser considerada a maior empresa moçambicana de construção, com uma componente de gestores, técnicos e trabalhadores com médias altas de experiência, conhecimento da logística e condições locais de operação e da tecnologia utilizada em Moçambique, o que se pode considerar como uma forte vantagem competitiva.

A “marca CETA” pode trazer vantagens em termos de parceria com empresas estrangeiras com foco no mercado nacional e pode criar condições favoráveis para se considerar a hipótese da internacionalização da empresa para mercados regionais mais promissores, desde que devidamente pesquisados, facto que pode minimizar o impacto da dificuldade de acesso a fontes de financiamento (pode conseguir financiamentos em divisas a custos mais baixos) e obter garantias bancárias a taxas mais reduzidas.

No mercado nacional de construção é difícil diferenciar pois a questão da qualidade dos produtos e serviços entre os concorrentes é questionável, isto é, praticamente nenhuma empresa tem certificação internacional de qualidade, sendo esta conferida pelos fiscais

das obras em representação de instituições que também vêem a fiscalização das obras como uma fonte de lucros.

Por conseguinte, é quase impossível ser líder de custos pois, em mercados abertos em que o acesso às obras é feito por concurso público, existem empresas que apresentam propostas de custos mais baixos apenas com o intuito de conseguir um mínimo de carteira de obras para operar no mercado, ainda que com prejuízos.

Contudo, a estratégia de focalização tem sido a saída encontrada pelos empreiteiros nacionais para poderem operar no mercado nacional. Em geral servem-se da *miopia* de minimização de custos e adoptam estratégias reactivas e de curto prazo o que limita as suas acções no mercado.

Para o caso da CETA, a estratégia dominante deverá centrar-se no alcance do nível de estágio do seu concorrente mais forte, a CMC, e não combatê-lo. Para o efeito, é imprescindível que a empresa melhore os padrões de qualidade das suas obras e adopte modelos de auto-avaliação das mesmas.

É importante que os gestores adoptem a concepção de que deve haver uma maior coesão do grupo convista ao engajamento de esforços na luta para que a empresa seja líder no mercado de estradas, uma vez que este é no momento a divisão que garante maior rendibilidade para a empresa.

Por complementaridade à estratégia de maior aposta no mercado de estradas, deve-se pesquisar o mercado e criar bases para diversificar o portfólio pelo investimento em novas áreas de negócios, pela mudança de relações de interdependência, por meio de parcerias em *joint-ventures*, fusões, acordos inter-organizacionais parciais ou associações empresariais, como forma de melhorar cada vez mais a sua participação no segmento de mercado de obras acima de 500 mil USD.

Ainda que a facturação anual esteja a crescer de ano para ano, os gestores devem ter como ponto focal a adopção de uma estratégia mais proactiva e de médio e longo prazo, investindo numa estrutura sólida e futurista de recursos humanos qualificados nas diferentes especialidades para garantir a continuidade da organização.

V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O processo de integração regional da SADC, entrou em vigor em Janeiro de 2008, com a criação da zona de comércio livre, estando numa fase embrionária, para o alcance da sua consolidação em 2018, com implantação da moeda única regional.

Este cenário embrionário não pode ser visto pelas empresas de construção moçambicanas como um momento de relaxamento mas sim, deve servir de base para a preparação e consolidação de uma estratégia competitiva forte, capaz de permitir que possam tirar a máxima vantagem do processo de integração regional da SADC.

As tendências actuais apontam para um crescimento do mercado de construção à escala regional, o que directamente implica um aumento do investimento público regional em infra-estruturas, construções privadas, mega projectos, desenvolvimento nas telecomunicações e corredores de desenvolvimento. Este cenário traduz-se em oportunidades para os empreiteiros nacionais pela posição estratégica do país junto à costa do Índico, como também abre portas para o aumento da concorrência.

A CETA, em particular, por ter uma posição consolidada no mercado nacional, considerada a maior empresa de capital nacional de construção, pode tirar mais vantagens do que desvantagens com o processo de integração regional da SADC pois, está implantada em todo o território nacional, concorre para um segmento de obras avaliadas entre 300 a 500 mil USD e, em *joint-venture* ou subempreitada para segmentos acima de 500 mil USD, tem uma componente de gestores, técnicos e trabalhadores com uma média elevada de experiência, com conhecimentos da logística e condições locais de operação.

Assim, como estratégia principal, a CETA deve concentrar-se em acções com vista ao alcance do nível de estágio do seu concorrente mais forte, a CMC, e não procurar combatê-lo. Para tal, exige-se um esforço de todos os gestores, técnicos e trabalhadores com vista à melhoria dos padrões de qualidade das obras e na adopção

de modelos de auto-avaliação das mesmas, cumprimento do prazo de entrega, consolidação de uma estrutura sólida e futurista de recursos humanos qualificados, busca de liderança no mercado de estradas (principal fonte de rentabilidade), diversificação do portfólio pelo investimento em novas áreas de negócios, bem como a elaboração de uma pesquisa para identificação de oportunidades de investimento no mercado regional por meio de parcerias ou internacionalização da empresa, como forma de expandir a sua participação no mercado de obras acima de 500 mil USD.

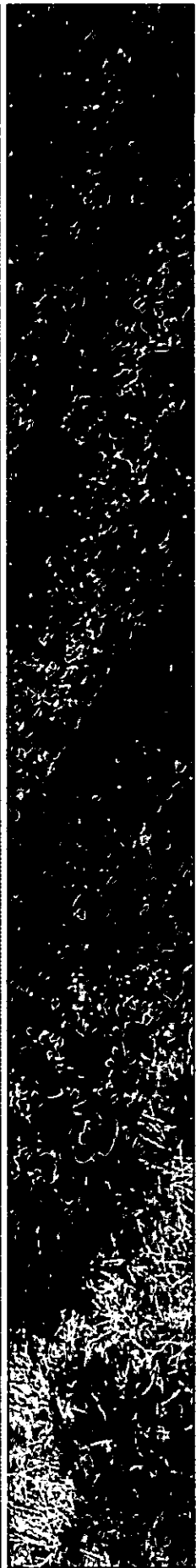
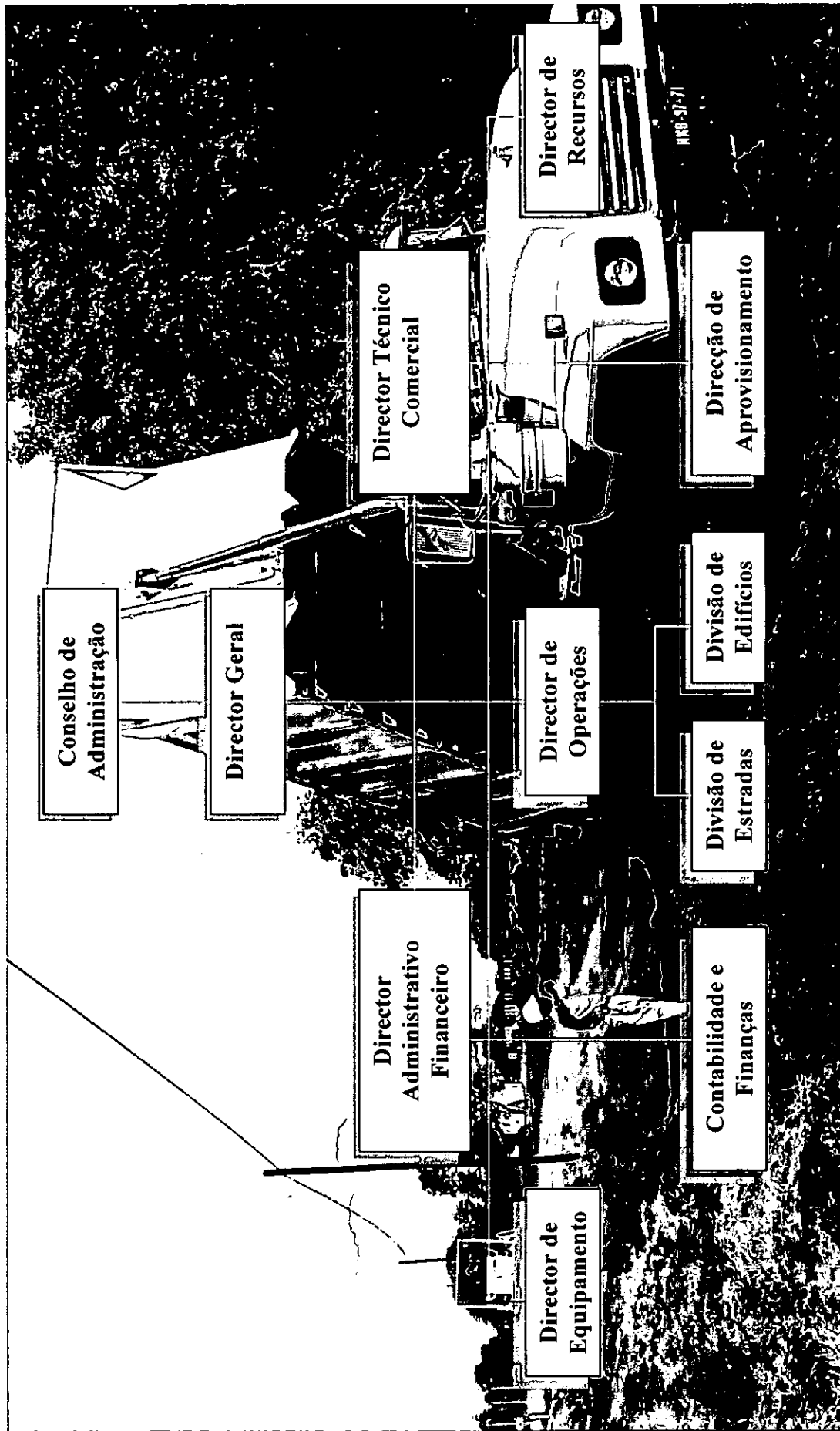
5.2 Recomendações

À CETA, recomenda-se o seguinte:

- Continuar a apostar no investimento da capacidade instalada e renovar a frota do equipamento de construção, quer por crédito de longo prazo (com negociação de baixas taxas de juro) quer através de *leasing*²⁴;
- Reduzir substancialmente os custos operacionais e o tempo de recebimentos de clientes como forma de obter maior liquidez imediata ou minimizar as insuficiências de liquidez;
- Apostar em quadros jovens e garantir a sua contínua formação, como fomento do *know-how* para a continuidade futura da organização e imposição de maior dinamismo operacional;
- Criação de um departamento específico de *marketing* para divulgação da “marca CETA”, pesquisa de novos mercados e oportunidades de negócios, como também para o desenho de técnicas fortes de elaboração e participação nos concursos.
- Realizar uma pesquisa profunda sobre o mercado regional, com vista à possibilidade de internacionalização da empresa, como forma de obter vantagens em fontes de financiamento e garantias bancárias a taxas mais baixas.

²⁴ Contrato de locação financeira.

Anexo 1. Estrutura Orgânica da CETA, SARL



Quadro 1a Produto Interno Bruto Trimestral, a Preços Constantes de 2003 (10⁶ MT), continua...

Ano	Trimestre	Agricultura	Pescas	Ind. Extraç. Mineira	Industria Transformadora	Electricidade e Água	Construção	Comércio e Serv. Reparação	Hotéis e Restaurantes	Transportes e Comunicações
Valores Originais (não Ajustados à Sazonalidade)										
2006	1	7,301	490	273	5,393	1,631	1,036	3,113	503	3,063
	2	11,749	962	300	5,069	1,490	1,152	3,610	575	3,298
	3	8,554	516	323	4,924	2,415	1,353	3,524	535	3,758
	4	4,129	568	292	5,080	2,020	1,219	4,167	535	3,364
2007	1	8,354	441	300	5,464	2,354	1,156	3,533	468	3,152
	2	13,048	975	325	4,817	1,986	1,292	3,696	589	3,857
	3	9,401	499	322	5,234	2,058	2,085	3,546	503	4,243
Valores Ajustados à Sazonalidade										
2006	1	7,554	602	280	5,261	1,574	1,177	3,332	524	3,366
	2	7,918	585	297	5,294	1,556	1,231	3,631	547	3,265
	3	7,970	587	313	4,913	2,440	1,203	3,583	535	3,549
	4	8,668	853	295	5,043	1,990	1,151	3,824	541	3,297
2007	1	8,632	540	309	5,272	2,256	1,311	3,794	487	3,462
	2	8,794	596	322	5,026	2,099	1,386	3,711	559	3,817
	3	8,782	566	312	5,270	2,061	1,840	3,609	504	4,007
Variação Percentual de Volume Relativamente ao Período Homólogo										
2006	1	6.2	0.9	-6.4	12.6	4.8	43.9	9.6	18.4	12.0
	2	14.1	10.1	5.6	10.8	-13.2	28.7	15.4	24.7	4.5
	3	9.3	3.6	14.0	1.0	35.9	10.3	3.5	6.7	19.3
	4	-2.3	93.5	5.3	1.6	8.6	2.6	8.0	4.8	2.1
2007	1	14.4	-9.8	10.1	1.3	44.3	11.6	13.5	-7.1	2.9
	2	11.1	1.4	8.4	-5.0	33.3	12.1	2.4	2.4	17.0
	3	9.9	-3.4	-0.1	6.3	-14.8	54.1	0.6	-6.1	12.9
Variação Percentual de Volume Relativamente ao Período Anterior										
2006	1	-15.4	35.6	0.2	6.4	-13.9	6.0	-6.2	1.5	4.1
	2	4.8	-2.7	6.1	0.6	-1.1	4.6	9.0	4.3	-3.0
	3	5.5	-2.4	11.5	-6.6	55.0	2.2	7.5	2.1	5.5
	4	9.5	45.7	-0.7	-4.8	27.9	-6.4	5.3	-1.1	1.0
2007	1	-0.4	-36.7	4.7	4.6	13.3	13.9	-0.8	-10.0	5.0
	2	1.9	10.3	4.1	-4.7	-7.0	5.7	-2.2	14.8	10.3
	3	-0.1	-4.9	-3.1	4.8	-1.8	32.8	-2.7	-9.9	5.0

Quadro 1b Produto Interno Bruto Trimestral, a Preços Constantes de 2003 (10⁶ MT), fim

Ano	Trimestre	Serviços Financeiros	Alug. Imo. Serv. Prest. Emp.	Administração Pública	Educação	Saúde e Ação Social	Outros Serviços	Valor Acrescentado	SIFIM	Direitos Aduaneiro	PIB a preços de mercado
Valores Originais (não Ajustados à Sazonalidade)											
2006	1	1,942	2,867	1,208	1,270	404	635	31,130	-1,021	2,773	32,881
	2	1,854	2,876	1,134	1,305	414	638	36,426	-1,081	3,299	38,644
	3	1,891	2,882	1,356	1,328	423	641	34,424	-1,159	2,953	36,217
	4	2,005	2,885	1,363	1,340	432	642	30,039	-1,226	3,546	32,359
2007	1	2,004	2,885	1,583	1,501	441	642	34,278	-1,206	2,533	35,604
	2	2,051	2,885	1,376	1,501	450	642	39,491	-1,226	3,343	41,608
	3	2,299	2,885	1,580	1,501	455	642	37,250	-1,319	2,998	38,929
Valores Ajustados à Sazonalidade											
2006	1	1,947	2,868	1,209	1,227	403	635	31,958	-1,030	3,212	34,141
	2	1,836	2,876	1,166	1,292	414	638	32,547	-1,071	3,316	34,792
	3	1,916	2,882	1,345	1,343	424	641	33,643	-1,163	3,012	35,493
	4	1,993	2,885	1,349	1,387	433	642	34,351	-1,222	3,050	36,180
2007	1	2,007	2,886	1,557	1,450	440	642	35,045	-1,217	2,953	36,781
	2	2,034	2,885	1,429	1,486	450	642	35,234	-1,216	3,332	37,351
	3	2,328	2,885	1,568	1,517	455	642	36,345	-1,323	3,076	38,098
Varição Percentual de Volume Relativamente ao Período Homólogo											
2006	1	32.0	0.9	4.7	13.3	8.2	-2.7	10.0	23.4	13.5	9.9
	2	4.8	1.2	-2.2	15.8	9.7	2.7	9.4	21.1	19.8	10.0
	3	5.9	1.2	24.4	15.9	10.3	2.4	9.6	33.0	2.2	8.3
	4	5.3	1.0	12.0	13.7	10.1	1.8	4.7	33.1	1.1	3.5
2007	1	3.2	0.6	31.0	18.2	9.2	1.1	10.1	18.2	-8.6	8.3
	2	10.7	0.3	21.4	15.0	8.7	0.5	8.4	13.4	1.4	7.7
	3	21.6	0.1	16.5	13.0	7.5	0.2	8.2	13.8	1.6	7.5
Varição Percentual de Volume Relativamente ao Período Anterior											
2006	1	2.9	0.4	0.8	0.6	2.6	0.7	-3.2	12.3	6.3	-2.8
	2	-5.7	0.3	-3.6	5.3	2.6	0.6	1.8	4.0	3.2	1.9
	3	4.3	0.2	15.3	3.9	2.4	0.4	3.4	8.5	-9.1	2.0
	4	4.1	0.1	0.3	3.3	2.1	0.2	2.1	5.9	1.2	1.9
2007	1	0.7	0.0	15.4	4.5	1.8	0.0	2.0	-0.4	-3.2	1.7
	2	1.3	0.0	-8.2	2.5	-2.1	0.0	0.5	-0.1	12.8	1.5
	3	14.5	0.0	9.7	2.1	1.2	0.0	3.2	8.8	-7.7	2.0

INCOME STATEMENT/EXPLORAÇÃO (Summarized/Resumido)	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	In/Em '000 Meticals						
Revenues/Vendas	468,578,406	341,065,428	221,925,644	381,484,107	317,347,421	190,311,067	139,421,560
Total costs/Total dos Custos	440,594,897	320,880,182	245,059,915	331,793,312	262,939,708	155,648,030	106,225,766
Depreciation/Depreciações	19,063,213	19,219,124	18,971,587	18,639,754	16,273,489	13,203,227	11,324,769
Profit before Interest and Tax/ Resultados antes juros e impostos	8,920,296	966,122	-42,105,858	31,051,041	38,134,225	21,459,811	21,871,024
Interest/Juros	7,373,014	6,450,588	8,625,113	8,966,752	8,246,616	8,377,180	5,618,540
Profit before Tax/Result ant Impostos	1,547,282	-5,484,466	-50,730,971	22,084,288	29,887,609	13,082,630	16,252,485
Tax/Imposto	0	0	0	2,800,490	3,564,131	3,325,811	2,404,416
Extraordinary Results/Result Extraord	3,116,520	6,908,967	35,932,204	-6,081,488	-9,521,219	4,507,691	-2,512,929
Net Profit/Resultado Líquido	4,663,802	1,424,501	-14,798,767	13,202,310	16,802,259	14,264,510	11,335,140
"Joint Ventures" Revenues/Vendas (Ceta's share/participação da Ceta)	0	28,369,751	27,157,651	35,094,958	18,150,700	49,187,197	6,740,200

BALANCE SHEET/BALANÇO (Summarised/Resumido)	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	In/Em '000 Meticals						
Fixed Assets/Imobilizado Líquido	65,865,337	57,424,949	55,666,124	64,573,038	54,819,107	42,713,619	34,571,492
Current Assets/Activo Circulante	347,740,677	307,206,073	226,378,131	259,899,695	190,417,343	134,482,404	70,900,302
Total Assets/Total do Activo	413,606,014	364,631,022	282,044,255	324,472,733	245,236,450	177,196,023	105,471,794
Shareholders Equity/Capital e Reservas	48,118,797	43,453,995	42,029,494	61,549,087	46,977,080	33,853,654	20,851,111
Med-Long Term Liab./Exig. méd/longo prazo	53,026,184	54,215,275	63,561,944	67,5347,189	58,363,871	45,742,314	40,588,996
Current Liabilities/Exigível a curto prazo	312,461,033	266,961,752	176,452,817	195,389,457	139,895,499	97,600,055	44,031,687
Total Equity and Liabilities/Total Passivo	413,606,014	364,631,022	282,044,255	324,472,733	245,236,450	177,196,023	105,471,794

INCOME STATEMENT/EXPLORAÇÃO (Summarized/Resumido)	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	In/Em US Dollar						
Revenues/Vendas	19,792,119	18,034,397	9,316,121	16,030,367	15,077,320	12,177,093	11,237,331
Total Costs/Total dos Custos	18,610,133	16,967,069	10,287,264	13,942,307	12,492,384	9,910,100	8,561,761
Depreciation/Depreciações	805,204	1,016,243	796,400	783,262	773,161	840,649	912,773
Profit before Interest and Tax/ Resultados antes juros e impostos	376,781	51,085	-1,767,544	1,304,789	1,811,774	1,366,345	1,762,797
Interest/Juros	311,426	341,085	362,070	376,792	391,800	533,375	452,852
Profit before Tax/Result ant Impostos	65,355	-290,000	-2,129,613	928,005	1,419,974	832,970	1,309,945
Tax/Imposto	0	0	0	117,680	169,333	211,754	193,795
Extraordinary Results/Result Extraord	131,638	365,323	1,508,382	-253,708	-529,513	211,967	-270,241
Net Profit/Resultado Líquido	196,993	75,323	-621,231	556,618	721,127	833,183	845,908
"Joint Ventures" Revenues/Vendas (Ceta's share/participação da Ceta)	0	1,500,097	1,140,039	1,474,727	862,348	3,131,746	543,258

BALANCE SHEET/BALANÇO (Summarised/Resumido)	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	In/Em US Dollar						
Fixed Assets/Imobilizado Líquido	2,670,217	2,984,187	2,322,665	2,701,152	2,350,834	2,494,954	2,573,816
Current Assets/Activo Circulante	14,097,599	15,964,496	9,445,611	10,871,853	8,165,759	7,855,281	5,278,462
Total Assets/Total do Activo	16,767,816	18,948,683	11,768,275	13,573,005	10,516,594	10,350,235	7,852,278
Shareholders Equity/Capital e Reservas	1,950,763	2,258,162	1,753,677	2,574,657	2,014,541	1,977,433	1,552,346
Med-Long Term Liab./Exig. méd/longo prazo	2,149,711	2,817,391	2,652,117	2,825,020	2,502,846	2,671,864	3,021,813
Current Liabilities/Exigível a curto prazo	12,667,343	13,873,130	7,362,481	8,173,328	5,999,207	5,700,938	3,278,118
Total Equity and Liabilities/Total Passivo	16,767,816	18,948,683	11,768,275	13,573,005	10,516,594	10,350,235	7,852,278

a) after privatization-annualised/após privatização-anualizado

Average rate/câmbio médio Metical/USD	23,675	18,912	23,822	23,798	21,048	15,706	12,407
Rate câmbio Metical/USD @ 31 Dec/Dez	24,667	19,243	23,966	23,906	23,319	17,120	13,432

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balassa, Bela (1962), *Teoria da Integração Económica*, Livraria Clássica Editora, Lisboa.

Brochura da CETA, SARL. Actividade da Empresa. Setembro de 2005. Maputo

CETA, SARL, *Strategy and business plan..* November 2007.

Chemane, Flávio A.(1999), *Esboço de uma estratégia de desenvolvimento para a CETA E.E.*, Trabalho de Licenciatura em Gestão, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

Dos Santos, Francisco L.(2004) *Estratégia passo-a-passo*, Centro Atlântico, Lda, Portugal

Guillichon, Bernard (1993): *Economia Internacional*, Planeta Editora, Lisboa.

Jornal Notícias. Economia e Negócios. Janeiro, 25 de 2008.

Jornal Notícias. Fevereiro, 11 de 2007.

Jornal Notícias, Edição de 2ª Feira, Fevereiro, 11 de 2008

Krugman, Paul e Maurice Obstfeld (2001): *Economia Internacional: Teoria e Política*. Makron Books, 5. ed., São Paulo.

Langa, Jaime, *Artigos*, in: o país on line, 2006.

Lopes, Maria A. R. da Fonseca (2006), *Os Empresários da Construção Civil e as Relações de Trabalho: Estratégias e Desafios (1991-2004)*, Relatório de Pesquisa, Imprensa Universitária, Maputo.

Machalela, Alberto D.(2005) *Impacto da politica de endividamento sobre a rentabilidade dos capitais próprios: O caso da CETA, SARL de 200 a 2004*, Trabalho de Licenciatura em Gestão, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

More, Rodrigo F., *Artigos*, advogado, professor em São Paulo, mestre e doutor em direito internacional pela USP

Porter, Michael E.(1997) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Campus, 7. ed., Rio de Janeiro.

Revista das 100 Maiores Empresas de Moçambique. KPMG. 2006

Salvatore, Dominick (2000): *Economia Internacional*, LTC – Livros Técnicos e Científicos, 6.ed., Rio de Janeiro.

Sandroni, Paulo (2005), *Dicionário de Economia Séc. XXI*, Record, Rio de Janeiro.

www.portaldogoverno.gov.mz