

658.1(679) Gest-83

SIM
TES
2.2

II 2 II

Participações Financeiras do Grupo TDM

Uma Análise Económica e Financeira



Custódio Aurélio Simbine

Maputo - Junho 1999

Tese de Licenciatura em Gestão

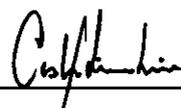
Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

RE. 25211

Declaração

Declaro que o trabalho que a seguir apresento com o tema " **Participações Financeiras do Grupo TDM - Uma Análise Económica e Financeira** " é da minha autoria e resulta de um trabalho de investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa Instituição Educacional.

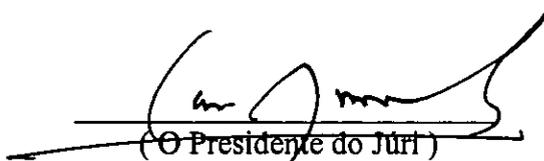


(Estudante)
Custódio Aurélio Simbine

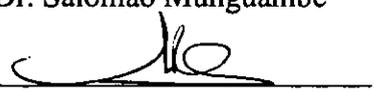
Maputo, 04 de Junho de 1999

Aprovação do Júri

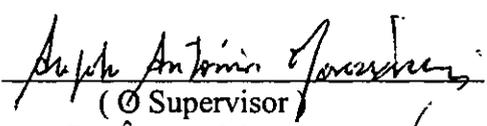
Este trabalho foi aprovado no dia 04 de Junho de 1999 por nós membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.


(O Presidente do Júri)

Dr. Salomão Munguambe


(O Arguente)

Dra. Luisa Ribeiro


(O Supervisor)

Dr. Ângelo Macuácu

Dedicatória:

Com muito carinho e Amor dedico este trabalho, a minha esposa Lúcia, e aos meus pais Aurélio e Isaura, pela compreensão e sacrificio consentido durante os cinco anos e meio do Curso e a quando da preparação deste Trabalho.

Índice

Declaração	ii
Dedicatória	iii
Prefácio	vi
Resumo	viii
Participações Financeiras	1
Introdução	1
Justificação do Tema	2
Problemas a Estudar	3
Metodologia	3
Abordagem Teórica do Tema,	5
<i>Conceito e Objectivo das Participações Financeiras,5; Perspectiva Histórica da Dimensão Empresarial,5; Das Parcerias Estratégicas a Formação dos grupos Empresariais,8; Processo de Mudança e Razões de Fazer Outsourcing,10; Factores a considerar na tomada de decisão pela opção de outsourcing,10; Factores Condicionantes do Outsourcing,11; Actividades que podem ser alvos de outsourcing,12; As Vantagens e os factores restritivos do outsourcing e downsizing,14; Vantagens,14; Inconveniências e Problemas das Parcerias,15; Identificação e Avaliação das Parcerias,16; Conceito e Tipos de Grupos Empresariais,17; O Futuro e o Desenvolvimento das Parcerias,17.</i>	
Caso Prático	18
Indústria de Telecomunicações	18
Breve Historial da TDM	18;
Descrição das Principais Empresas do Grupo	20;
<i>Listas Telefónicas,20; TELEConsultores,21; Teledata,21; Televisa,22; Objectivos fundamentais que levaram a TDM, a optar por estratégia de Outsourcing e Downsizing,25; Áreas que poderão ser alvo de Outsourcing e Downsizing,28; Áreas que tiveram mais sucesso e Insucesso no processo de outsourcing e Downsizing,29</i>	

Análise Crítica	31
Quatro casos que exemplificam aplicação dos preços praticados pela Televisa nas Obras	34;
<i>1º Caso - Mais Simples 34; 2º Caso - Uma Distância de 100 metros 35; 3º Caso - Uma Distância de 500 metros 36; 4º Caso - Uma Distância de 2000 metros 37;</i>	
Tabelas e Indicadores de Controle	40
<i>Tabela De Tarefas e Preços - Instalação De Assinantes,40; Tabela de Tarefas e Preços para Manutenção,41; Retiradas e Transferências de Instalações,43; Quadro que ilustra o tempo gasto nas reparações pela Televisa,44; Indicadores de Controle de instalação de Assinaturas,45.</i>	
Análise Económica e Financeira	46
<i>Análise do balanço 46; estrutura do balanço,46; comparação do activo circulante,49; evolução do activo,50; passivo + situação líquida (valores absolutos),51; comparação do passivo de m/l prazo com capitais próprios,52; comparação do Activo Fixo com Capitais Permanentes,53; Evolução do Passivo + Situação Líquida,54; Análise de Resultados de Exploração 55.</i>	
Análise dos Indicadores	57,
<i>Indicadores de Liquidez 57;. Indicadores de Rendibilidade 58; A Rendibilidade dos Capitais próprios 58; Rendibilidade das Vendas,58; De Cobertura 60, Grau de Autonomia Versus Dependência 60; Solvabilidade 61;</i>	
Recomendações e Conclusões	62
Conclusões, 62; Recomendações,64.	
Referências	
Anexos	

Prefácio

Participações Financeiras do Grupo TDM, um tema que surgiu durante as conversas que sempre mantive com actualmente meu supervisor, Dr. Macuácuca, Ângelo António, meu professor assistente nas disciplinas de Política e Estratégias de Empresas, Contabilidade Geral e de Custos na Faculdade. Este encorajou-me a reflectir e escrever sobre este tema, e desde já os meus sinceros agradecimentos.

Devo confessar e endereçar também um forte agradecimento, a Dra. Luisa Ribeiro, que após a minha decisão para escrever sobre este tema, encorajou-me bastante.

Referir que durante a crise, o meu supervisor e Dra. Luisa, encorajaram-me bastante, em particular durante a minha estadia na província de Inhambane.

Ao meu colega da Faculdade e de Serviço, Sr. José Maurício Manteiga que sempre esteve presente em todos os momentos deste trabalho, apesar da distância que separou nos últimos momentos da realização deste trabalho, os meus agradecimentos e que na próxima exigência de Tese encontre este amigo colega, que juntos descobrimos uma boa experiência na elaboração dos trabalhos de Tese que foram praticamente realizados em simultâneo numa óptica de concorrência para o termo tanto do meu como dele.

Aos meus colegas da Faculdade e do Curso, que tiveram um papel crucial durante os cinco anos e meio, em particular ao Sr. Inácio Fernandes, Sérgio C. Grachane e Valeria Faztudo, prestando apoio moral e material, o meu muito obrigado.

À TDM, os meus agradecimentos, ao Sr. Administrador do Pelouro de Finanças e Logística Dr. Ibraímo Bhai, que autorizou-me a levar para fora a informação sobre a TDM, numa óptica académica, abrindo a porta para a elaboração deste trabalho que ora se pública. E aos meus colegas da DFI, em particular ao Dr. Chiziane e Dra. Helena (que facultaram várias informações contabilísticas) aos colegas de Procurement (Sr. Moreira e Sr. Buque) e por último aos colegas da TDM - Inhambane, Eng.º Felisberto Macitele, Sr. Rodolfo Malagissa e Sr. Augusto Mazenga, que facultou informação importante para a parte prática deste trabalho, ajudou-me na introdução das tabelas e revisão do trabalho respectivamente, o meu muito obrigado.

Não deixo de referir a todos os outros, que directa ou indirectamente prestaram auxílio tanto moral como material e, em particular aqueles que aceitaram as entrevistas e facultaram a literatura e aos gestores das empresas do grupo TDM. Ao mesmo tempo, aproveito este espaço para exortar as empresas e gestores que dificultaram a realização deste trabalho, não aceitando as minhas solicitações, que da próxima facilitem a todos quanto necessitarem da informação que detém.

Por fim, referir que, este trabalho não pode ser assumido como resposta absoluta e final, as questões estratégicas do processo de descentralização na TDM, uma vez que não foi concebido para tal finalidade. É apenas uma reflexão que suscita a necessidade da TDM realizar um estudo mais exaustivo e abrangente para analisar a questão da descentralização que parece viável, mais no entanto é muito crítica. Contudo não pretendo insinuar que o presente trabalho é inútil, pois constitui um instrumento importante para uma base de reflexão na qual pode ser desenvolvido uma outra investigação posterior.

Resumo:

O presente trabalho é composto por quatro partes principais:

Na primeira parte, há uma breve introdução do tema, dando-se uma visão das grandes companhias que desaguam na reestruturação (cisão) em pequenas empresas. Em seguida faz-se referência à importância do tema, os problemas a estudar e a metodologia usada para a sua elaboração.

Na segunda parte, apresentam-se os resultados da revisão da literatura nas diferentes ópticas dos autores sobre o mesmo tema. Há uma abordagem teórica sobre as participações financeiras no geral; como eram tratados no Mundo tradicional, seu surgimento até ao processo actual de outsourcing e downsizing.

Nesta parte faz-se menção dos factores principais que levam as empresas a seguir ou optar por estas estratégias e em que actividades ou áreas são mais aplicáveis e viáveis e quais as vantagens e desvantagens de outsourcing e downsizing.

A terceira parte, é dedicada ao trabalho prático, elaborado com base na literatura, entrevistas e conversas com diferentes gestores da TDM e das empresas do grupo. Fazendo-se uma pequena descrição da indústria de Telecomunicações em Moçambique bem como, da TDM e empresas do grupo. É nesta compilação que faz-se a conciliação entre a literatura (revisão bibliográfica) e realidade vivida nas empresas do grupo TDM, isto em relação aos objectivos fundamentais que levam a TDM, a optar por estratégias de outsourcing e downsizing.

A penúltima parte, antes das recomendações e conclusões, faz menção a análise económica e financeira, que é feita através dos principais indicadores, dando-se mais ênfase a Televisa; parceiro mais importante da TDM, uma vez que influi directamente nas actividades desta em relação ao serviço que presta.

Participações Financeiras

Introdução

Nenhuma empresa consegue produzir ou realizar todas as funções ou actividades com melhor eficiência, mesmo as de grande dimensão, havendo sempre necessidade de cada uma especializar-se naquilo que dá melhor proveito e executa melhor e com menor custo. Para o efeito, muitas empresas procuram por meio de intercâmbio com outras especializadas em outras actividades, satisfazer as suas necessidades contratando os serviços destes de modo a realizar a sua actividade principal com melhor eficiência e eficácia.

A maior parte, das empresas ou companhias, procuram nesta última década melhorar a eficiência operacional, a qual se baseia na adopção de novas estratégias de modo a permanecer no mercado, obtendo resultados positivos. Empresas de grande dimensão, com diferentes actividades, adjudicam as secundárias a outras empresas especializadas procurando, paralelamente, ter participação no capital dessas empresas (parceiro comercial, económico e financeiro). Outras, formam novas empresas especializadas nessas actividades com uma autonomia económica e financeira. Estas opções constituem uma das estratégias a adoptar por parte de algumas empresas, sobretudo as de grande dimensão.

Em Moçambique as grandes empresas públicas, outras estatais, estão num processo de transformação e redimensionamento através de alienações, privatizações, cessão de exploração e parcerias com vista a imprimir maior dinâmica no desenvolvimento.

Com a transformação da empresa, Telecomunicações de Moçambique, (TDM), em 1993, de empresa estatal para empresa pública, houve mais abertura e flexibilidade na adopção das melhores formas de intervenção no mercado, a nível interno e externo. A TDM apostou nas estratégias de desenvolvimento a partir de novos processos de gestão moderna na qual teve de contratar e formar quadros qualificados que asseguram uma gestão empresarial mais abrangente, ágil, com um processo de descentralização das actividades de modo a ganhar maior eficiência.

É nesta perspectiva, que analisar-se-à as participações financeiras do grupo TDM, numa altura em que a maioria das grandes empresas começam a entrar num novo estilo de gestão - paradigma, **Terceirização ou Outsourcing e Downsizing**.

Justificação do Tema

O presente tema reveste-se de grande importância para as empresas de grande dimensão, as quais possuem normalmente uma vasta gama de actividades, havendo necessidade de optarem pelo *outsourcing*, *downsizing*, *joint-venture*, *franchising* e outros tipos de parcerias de modo a melhorar a sua eficiência e eficácia, como tem sido prática de várias organizações mundiais nestes últimos anos.

“Desde o início da década oitenta, a organização do sector das Telecomunicações tem-se caracterizado por constantes alterações resultantes das mudanças globais da economia mundial, da globalização e da convergência entre Telecomunicações e a tecnologia de informação bem como da liberalização e da concorrência” (Plano trienal 1998:9).

A TDM intervém, através de alianças estratégicas, com as principais empresas do grupo, onde ela possui participações financeiras, procurando definir ou dar prosseguimento às políticas de *downsizing* e *outsourcing* em algumas actividades, não estratégicas de forma a obter ganhos na eficiência e produtividade. Estas alianças têm como objectivo produzir sinergias por parte do grupo. Isto pode ser evidenciado pelo crescimento e desenvolvimento da empresa a nível global e pela capacidade de satisfazer a procura dos serviços.

Neste contexto, é necessário analisar as transformações estruturais das empresas que implementam estas mudanças, ver as vantagens e desvantagens da descentralização em termos de resultados, tendo em atenção que as empresas grandes reduzem o seu tamanho, subdividindo-se em empresas especializadas, chegando a transformar determinadas direcções em empresas que, muitas das vezes, acabam fazendo parte da empresa ou do grupo.

Problemas a Estudar

O trabalho foi conduzido de forma a:

1. Avaliar as estratégias e os pressupostos seguidos pela TDM no acto da criação das empresas ou da aquisição das participações.
2. Avaliar até que ponto os sistemas de gestão das empresas participadas preservam os objectivos da TDM.
3. Avaliar até que ponto as participações financeiras da TDM nas empresas do grupo contribuem para o desempenho económico e financeiro da TDM como empresa-mãe.

Metodologia

A metodologia seguida neste trabalho baseou-se na utilização da pesquisa bibliográfica, uso de informação contabilística e extra-contabilística, consultas e entrevistas. A partir dos dados recolhidos (balanços, mapa de demonstração de resultados, indicadores económicos e financeiros) referentes ao período de 1995 - 1997; fez-se um estudo de modo a ver se as mudanças realizadas foram eficazes, que áreas tiveram mais peso neste contexto das transformações estruturais na TDM como também a nível nacional, de modo a sugerir-se propostas de melhoria das políticas e estratégias.

Duma maneira específica o estudo dos problemas referenciados fez com recurso à seguinte metodologia:

1. Para a primeira questão a estudar recorreu-se a:
 - revisão bibliográfica;
 - consulta dos projectos da criação da (s) empresa(s) e estatutos e análise dos critérios usados na selecção de parceiros, e;
 - entrevistas aos gestores.

2. Para avaliação dos sistemas de gestão das empresas participadas a metodologia seguida:

- revisão bibliográfica;
- entrevistas com base no questionário;
- análise da composição dos órgãos directivos e do processo da sua nomeação, da importância estratégica que cada empresa tem no grupo, dos critérios usados para a nomeação do pessoal directivo afecto nas empresas subsidiárias, e;
- análise do funcionamento dos órgãos directivos: Qual é a articulação que existe entre as empresas participadas e a TDM. A forma de elaboração dos planos e seu papel para outros parceiros, que tipo de informação é prestada, como são realizadas as avaliações do desempenho, como são solucionados os litígios entre a TDM e os Parceiros.

3. Para a terceira questão, fez análise:

a) Dos balanços e mapas de demonstração de resultados da TDM e das empresas do grupo; a partir da comparação dos balanços dos diferentes exercícios económicos das principais empresas, sua evolução, verificação das empresas participadas com maior ou menor contribuição no grupo, quais as razões. Comparou-se as contas de resultados sucessivos através da análise dos resultados de exploração. A análise comparativa baseou-se fundamentalmente no método de rácios ou de indicadores financeiros.

Antes do estudo dos problemas e da análise económica e financeira do grupo TDM, procurou-se dar um conhecimento breve, do historial da TDM como empresa única e como grupo, desde a sua criação.

Abordagem Teórica do Tema

Conceito e Objectivo das Participações Financeiras

As participações financeiras definem-se como investimentos financeiros. “*Um investimento financeiro é um activo... [Património]... detido por uma empresa para o aumento da riqueza, quer pela distribuição (tal como juros, royalties, dividendos e rendas) quer pela valorização do capital ou por outros benefícios para a empresa investidora, tais como os obtidos por relações comerciais*” (Lopes 1997:53).

Normalmente, as empresas ou entidades individuais têm participações em organizações que por fim são constituídas por várias pessoas ou empresas designadas sociedades; pois no fim de cada exercício económico há que participar nas contas do grupo através dos lucros ou prejuízos em função do capital de cada entidade participante.

Perspectiva Histórica da Dimensão Empresarial

No mundo tradicional, as estratégias mais seguidas pelas grandes empresas, eram as integrações e as alianças.

As integrações consistiam no alargamento de postos de distribuição, publicidade, compra de empresas fornecedoras de matérias primas e outros tipos de negociação. Estas estratégias eram adoptadas com objectivo de manter e alargar a sua posição no mercado, procurando racionalizar os recursos de modo a obter mais proveitos e diminuir os custos, numa óptica de economias de escala.

As alianças, não são modelos modernos, elas datam desde os séculos XVIII e XIX, sendo uma onda contínua do século XX. “A expansão do mercado, e mesmo a globalização, tem estado inextricavelmente ligada a empreendimentos cooperativos há dezenas de séculos. As primeiras Joint-Ventures foram formadas no antigo Egipto e na Fenícia, quando mercadores cooperavam em suas actividades comerciais” (Lynch 1994:13). Também existem as alianças por franquias que possibilitavam alianças entre as organizações maiores e mais desenvolvidas (fraqueador) com ou várias outras organizações pequenas que datam 1800, onde estavam envolvidas normalmente empresas de construção de estradas de ferro e construção civil.

As alianças eram usadas na maioria dos casos, devido aos grandes riscos envolvidos. As alianças superavam até certo ponto problemas organizacionais particularmente no aspecto financeiro. É o caso da indústria eléctrica e de Telecomunicações quando desabrocharam na década de 1800 com o desenvolvimento dos sistemas eléctricos (surgindo como General Electric) e a criação do telefone por Bell (AT&T), as alianças foram usadas para dividir ou partilhar os riscos constituindo assim as primeiras alianças tecnológicas (Lynch 1994:17, 18).

As alianças em outras áreas começam a ter mais peso a partir da década 1920, na indústria automóvel, sectores de petróleo, gasolina e outros distribuidores. A indústria automóvel deu lugar mais tarde a alianças estratégicas. A cultura japonesa é uma das mais rica em alianças comerciais formais e informais, tem estruturas de orientação vertical, que envolve produtos da área de automóvel e eléctrica (Lynch 1994:19, 21).

Com o decorrer da história, aliado ao próprio desenvolvimento e satisfação do mercado (oferta) , os clientes começam a serem mais exigentes particularmente, na qualidade e preço, obrigando que as empresas aceitem estas exigências, procurando sempre produtos ou serviços de melhor qualidade e preço. Empresas de pequenas dimensões, foram os pioneiros na satisfação destes valores, conquistando o mercado que era pertencente as grandes organizações, e isto constitui oportunidade para as grandes organizações que praticassem um exercício de reflexão, (olhando para dentro) de modo a encontrar soluções capazes de as colocar no mercado, de forma competitiva (Giosa 1994:12 e 13). e a primeira opção de mudança resultou no downsizing.

“**Downsizing**, consiste na redução do tamanho da empresa, geralmente através do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou venda de negócios não estratégicos” (Executive Digest [Lisboa] Abril 1996:33). Esta estratégia é adoptada pelas grandes empresas com o objectivo de servir e aproximar mais dos clientes.

A opção pelo downsizing, resultou numa fase posterior a uma outra questão. “Questionar as actividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão das empresas” (Giosa 1994:13). que deu lugar mais tarde, a outsourcing. O outsourcing e downsizing são umas das alternativas existentes para que as organizações iniciem as suas reestruturações, em particular em empresas super crescidas.

Segundo Peter Druker (Executive Digest [Lisboa] Abril 1997:37), durante mais de um século as grandes organizações dominaram o tecido empresarial mundial, e no entanto, a partir dos anos 60, esta tendência tem vindo a inverter-se. As pequenas organizações, ganham mais campo, num ambiente em que a grandeza, não garante nenhuma vantagem competitiva, nem uma vasta gama de actividades, sendo o mais importante hoje, a conquista das preferências dos clientes e fornecimento de serviços de melhor qualidade, a um bom preço.

As grandes organizações, caminham para um modelo de organização em rede. O futuro das organizações, no mundo actual é a descentralização das actividades e das tarefas em cada organização, em particular, num tipo de relação que culmina com criação de Pequenas-Alianças, Joint-Venture, Franchising ou num lema de participações no capital, acordos ou transferência de Know-How, esta relação tem como base, os acordos ou contratos entre os intervenientes ligados as necessidades, missões, objectivos e estratégias de cada organização.

Há que derrubar a barreira entre a empresa e o seu mundo externo. "Em épocas limitadas e muitos negócios para todos, era bastante sensato colocar todas as partes possíveis de negócios sob um mesmo tecto. A chave do sucesso económico e da vantagem competitiva estava em possuir tanto quanto possível os recursos necessários ao funcionamento do negócio (Tomasko 1992:219). Esta foi a era das integrações.

Hoje, essa era está terminada para muitos ramos de actividade. As empresas operam agora num período de desintegração vertical, onde a vantagem competitiva acompanha aqueles que não estão ligados a uma só fonte de suprimento ou de tecnologia, e onde as tentativas de aumentar o tamanho das corporações através de aquisições de sinergias duvidosas, não são mais recompensadas pelo mercado. As organizações parecem-se mais com teias de aranha do que com pirâmides (Tomasko 1992:219).

Das Parcerias Estratégicas a Formação dos grupos Empresariais

Muitas empresas estão-se aliando, tornando-se uma força de motivação à globalização dos mercados, de modo a atacar competidores estrangeiros em seu próprio campo. Muitas empresas respondem a esta questão de modo agressivo que defensivo. “As mudanças rápidas em mercados tecnológicos, os ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos e a concorrência causam instabilidade nos ambientes estratégicos de muitos sectores.

Para algumas empresas é mais prático comprar em vez de desenvolver todas as suas tecnologias, é preferível ter relações com empresas que já desenvolveram tecnologias de ponta nas quais estão interessadas, e contratá-las para o desenvolvimento e pesquisa de produtos e serviços. Essa parceria estratégica; as pequenas equipes recebem um dinheiro que de outra forma não estaria tão facilmente disponível para financiar seu crescimento, é mais eficiente do que duplicar as condições de inovação em uma empresa maior. Isso, geralmente dá melhores resultados do que comprar directamente essas tecnologias, um movimento que muito frequentemente impulsiona o talento criativo em qualquer outro lugar (Tomasko 1992:221).

É neste contexto que no mundo dos negócios se generaliza a aplicação das estratégias de outsourcing e downsizing.

A terceirização ou outsourcing é a tendência de transferir para terceiros as actividades, que não fazem parte do negócio *principal da empresa* e de modo a concentrar todas as forças nas actividades essenciais delegando a terceiros as complementares (Giosa 1994:11 e 14).

Mary Lacity e Rudy Hirschheim definem “outsourcing como um acto de contratar uma entidade externa à empresa para executar serviços não estratégicos em vez de produzir internamente” (Executive Digest [Lisboa] Abril 1996:36). A essência desta estratégia constitui os serviços ou produtos não relevantes (para o bom desempenho dos factores críticos de sucesso¹) que podem ser contratados livremente no mercado, permitindo que a empresa se concentre em um número restrito de competências críticas para o negócio (Freire 1997:300).

¹ **Factores Críticos de Sucesso** são as variáveis de gestão ou actividades da empresa que são decisivas para o sucesso competitivo na sua indústria. Ex. gama de serviços, gestão de logística, política de comunicação (Exame [Lisboa] 1996:3 e 4).

Existem dois tipos de outsourcing, nomeadamente:

- *o tradicional*, que consiste na obtenção de um fornecedor de serviços, com uma relação de médio prazo ou de transição, e;
- *o estratégico*, que consiste em obter um sócio, no qual, a relação é de longo prazo ou contínuo (parceiro) para reforçar as competências centrais e aumentar a competitividade dos produtos ou serviços.

A opção pelo outsourcing ou downsizing é uma questão mais estratégica; o recurso ao outsourcing deve garantir uma evolução positiva de competitividade e margens de lucro, ao mesmo tempo que os custos das infra-estruturas e exploração encolhem (Lynch 1994:34). Actualmente é cada vez menos uma questão de redução de custos. O outsourcing exige um estudo contínuo e cuidadoso, há que realizar a análise em volta destas questões:

- determinar o Core Business ².
- investigar a eficiência de cada Direcção ou Departamento, se deve manter, caso contrário, o outsourcing é a solução.
- investigar que Direcção ou Sector possui um valor estratégico e mantê-lo, nunca deixa-lo sem definição clara.
- definir os Departamentos ou Direcções executivas que devem ser alvo de outsourcing (Lynch 1994:34).

² core-business - expressão usada para identificar o negócio central de uma empresa

Processo de Mudança e Razões de Fazer Outsourcing

O outsourcing implica mudanças nos processos de gestão das organizações, envolvendo riscos e resistências iniciais que devem ser ultrapassados de forma planeada e coordenada, até que os benefícios nos novos processos sejam visíveis e partilhados por todos (Lynch 1994:22,23,299). É necessário nesta fase nomear pessoas chaves da organização capazes de reduzir todo o tipo de perturbação durante a transição.

As razões de outsourcing baseam-se na estratégia, organização, negócio e agilidade. O outsourcing significa mudança estrutural, organizacional (transformações políticas, culturais, procedimentos, sistemas de controlo) que dão uma nova visão de modo a empresa enfrentar o core-business com eficiência e eficácia, com vista a cumprir com os objectivos empresariais numa competitividade na consecução das metas (Lynch 1994:34 e Giosa 1994:11 e 14).

A missão, objectivos, visão e dos factores críticos de sucesso da empresa são importante para a redefinição da estratégia a seguir. A estratégia, deve ser revista à luz do plano de gestão da empresa; os recursos financeiros, humanos devem ser revistos dentro das condições mais objectivas em relação aos resultados esperados pela empresa. “A visão global, em quanto postura empresarial, a avaliação do mercado, lógica, objectivos e metas a curto, médio e longo prazo, logística de negócios, qualidade, competitividade em relação à concorrência, recursos disponíveis, desenvolvimento e treinamento, estratégias de marketing e política de investimentos entre outros, merecerá ampla reflexão frente aos novos padrões de crescimento e alavancagem que a organização atingirá através da introdução e implementação do outsourcing” (Giosa 1994:19).

Factores a considerar na tomada de decisão pela opção de outsourcing:

Na decisão sobre o outsourcing existem vários aspectos a tomar em conta, tais como:

- a situação de outsourcing e a disponibilidade de recursos
- o grau de satisfação em relação a uma dada função quanto a sua capacidade para contribuir com eficiência na consecução dos objectivos globais de negócio
- a capacidade interna para promover e gerir a mudança

- o nível de risco que a organização está disposta assumir (Giosa 1994:19,22).

Factores Condicionantes do Outsourcing

Antes da tomada da decisão sobre a opção pelo outsourcing é necessário analisar o meio ambiente interno e externo da organização para identificar os factores favoráveis ou limitativos a esta estratégia. Isso passa pela análise dos vários componentes, nomeadamente:

- ambiente organizacional
- ambiente estratégico
- ambiente político
- ambiente económico
- ambiente social
- ambiente tecnológico
- ambiente jurídico ou legal

Ambiente organizacional, as estruturas organizacionais sofrem mudanças, a formação de novas empresas, novos níveis hierárquicos, extinção e criação de funções e cargos nas áreas de outsourcing; dão lugar a delegação de competência passando-se a operar com novas normas, sistemas e métodos enquadrados dentro de novos sistemas (Giosa 1994:24).

Ambiente estratégico, é composto por uma série de vertentes, que se consubstanciam na missão, objectivos ligados a aderência e a compatibilidade do negócio. A revisão de funções dos funcionários através da implementação das políticas sectoriais que são influenciados pelos programas de outsourcing nas organizações. “A modernização nas empresas prestadoras de serviços poderá levar a uma automação da oferta de serviços como consequência da personalização destes mesmos serviços (Giosa 1994:23).

Ambiente Político, as políticas do governo, a abertura da economia (liberalização), com vista a eliminar sistemas de mercado de monopólios e outros ineficientes, as privatizações de empresas estatais, a desregulamentação das leis e da burocracia e os programas de qualidade e produtividade são aspectos que abrem

oportunidades de cada organização ou empresa a afirmar ou definir segundo as suas capacidades humanas, financeiras com o destaque ao outsourcing para caso de empresas de maior dimensão numa 1ª fase (Giosa 1994:23 e 24).

Ambiente económico, os recursos financeiros aplicados na gestão empresarial deverão ser revistos, adoptados à nova realidade operacional. Os planos de investimento devem ser reformulados, pois há variações de planeamento de acordo com a implementação do outsourcing (Giosa 1994:25).

Ambiente Social, a problemática do emprego, com a formação de novas empresas ou parceiros em diferentes sectores de actividades, absorve a mão-de-obra, refreando naturalmente os efeitos do desemprego. O outsourcing produz reestruturações funcionais que são inevitáveis nas empresas, poderá conduzir um momento de demissões logo a posterior ou pode realizar admissões como consequências de expansão das actividades e do negócio. É importante que o parceiro acolha o pessoal de forma total ou parcial os funcionários, de modo que todos ou alguns a partir do processo de outsourcing passam a ser colaboradores na nova organização - parceira (Giosa 1994:26,27).

Ambiente tecnológico, o desenvolvimento da empresa passa pelo ambiente tecnológico, o que se opera através de transferência de conhecimentos da utilização da tecnologia entre os parceiros com vista ao melhoramento das relações e das próprias actividades (Giosa 1994:29).

Ambiente Jurídico Ou Legal, não existe lei que proíba o processo de implementação, apesar de haver muita necessidade de cuidado, que muitas vezes é salvaguardado através de contratos assinados entre ambas partes (empresas) (Giosa 1994:27,28).

Actividades que podem ser alvos de outsourcing

Hoje é aplicável em quase todo tipo de organizações, como meio de atingir os objectivos estratégicos e garantia de permanência da empresa no mercado e aproximação com os clientes (Giosa 1994:12,13), sendo uma solução para os gestores, muitas vezes preocupados com a fraca capacidade de resposta das estruturas internas das organizações ou empresas perante uma postura exigente dos seus clientes no que diz respeito ao preço, qualidade e prazo de entrega.

O primeiro aspecto a considerar, como já foi referido, é a empresa clarificar qual é o core-business e ver outras actividades, e destas deve realizar um estudo, análise e definir quais destas podem ser descentralizadas ou podem se realizar nesta fase, é importante ter em conta uma análise cuidadosa e comparativa de custos e proveitos com os dos parceiros. Normalmente o outsourcing é realizado nas actividades seguintes:

- administração de mão-de-obra
- administração de restaurantes
- limpeza e conservação
- segurança ou vigilância
- manutenção predial, entre outras (Giosa 1994:30).

Na prática, outros serviços são contratados:

- locação de veículos,
- serviços de transporte,
- processamento de dados,
- microfilmagem,
- cobrança,
- arquivo morto,
- telemarketing.

Além dos serviços, o outsourcing é já uma realidade em muitos países, nas áreas operacionais (manutenção industrial e moldes, indústria têxtil, gráfica) como sendo uma técnica inovadora e moderna, provocando mudanças de vulto em organizações, que por sua vez, tem consequências no ambiente interno e externo da organização. Actualmente “o outsourcing não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus espaços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações” (Giosa 1994:32).

As Vantagens e os factores restritivos do outsourcing e downsizing

Uma das vantagens em adoptar estratégias ligadas a outsourcing e downsizing, é o facto de a empresa, confinar o seu objecto de trabalho ou missão, no que sabe realizar com melhor eficiência obtendo maiores ganhos, desenvolvendo a investigação e pesquisa, procurando inovar o produto ou serviço principal em benefício do cliente, com menor custo de recursos humanos e materiais, sendo as outras actividades secundárias realizadas por empresas do grupo.

Uma outra vantagem, esta ligada aos gestores que passam a dispor de mais tempo e atenção, para solucionar os problemas e na procura de novas soluções estratégicas para maximizar os recursos materiais, financeiros e humanos (Executive Digest [Lisboa] Abril 1996:36).

Vantagens

1. *O Outsourcing cria especialização*; com a necessidade de cada empresa focalizar a sua atenção a uma certa actividade “obriga” por um lado, os funcionários a especializar-se ou estas empresas a contratar pessoal especializado; isto permite, um esforço de treinamento e desenvolvimento profissional dos funcionários da organização e por fim a valorização dos talentos humanos pois leva-os a um compromisso maior com a organização, e isto tem reflexo no aumento de competitividade de modo a ter um lugar no mercado e, por outro, estimula a concorrência (Giosa 1996:74).

2. *Transferência de tecnologia* entre empresas, para manter uma posição competitiva em mercados distintos;

3. *Permite sinergias*, pela combinação de forças de diversos recursos cooperativos;

4. *Maior velocidade de operações*, particularmente quando as grandes corporações unem-se as empresas menores;

5. *Partilha de riscos*, possibilitando que as empresas invistam em oportunidades que, de outra forma poderiam ser arriscadas demais;

6. *Injecção de capital*, em empresas menores por meio de investimento de um sócio corporativo maior, em acções ou contratos de pesquisa e desenvolvimento;

Inconveniências e Problemas das Parecerias

As parecerias tem limitações, como em qualquer outra estratégia de negócio, nomeadamente:

1. *O controlo*, tido como principal inconveniente, embora seja um problema de percepção e não necessariamente uma realidade, porque com uma boa gestão é possível adoptar um melhor mecanismo de controlo (Lynch 1994:31).

2. *Riscos insuperáveis*, quando certas organizações aliam se para dividir o risco, mas os riscos são tão altos, mesmo que por mais cuidado que se tome na formação de acordo, o risco é tão alto que constitui um fracasso para o desenvolvimento de tecnologia (Giosa 1996:76 e Lynch 1994:32).

3. *A dificuldade de se encontrar parceiros*; que possam atender as condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas operações é outro entrave, e uma combinação ou aliança errada produzirá resultados fracos ou negativos (Giosa 1996:76 e Lynch 1994:32).

4. *Falta de parâmetros de custos internos*; isto dificulta a comparação da qualidade de serviços, sua eficácia e estabelecimento de preços dos contratos (Giosa 1996:76).

5. *Conflitos laborais*, uma das principais questões que tem levantado muito debate nos processos de mudança estão ligados a dispensa de funcionários. Os conflitos entre os Sindicatos e a Direcção da Empresa (pessoal responsável pelas mudanças), as demissões são um choque para a maioria dos funcionários. Para o pessoal que mantém no quadro, sente se ameaçado e como normalmente acontece nestes processos de mudança, as pessoas perdem o autocontrolo e bem como, o controlo do ambiente, constituindo um elemento negativo para a empresa.

Identificação e Avaliação das Parcerias

É fundamental identificar quem deve ser o parceiro, de modo a desenvolver uma relação estratégica segura que permita uma maximização das chances de sucesso a longo prazo e, para o efeito, é necessário saber como deve ser feita a selecção e quais são os critérios de escolha. O ponto é que a empresa tem muitos parceiros para escolher. Um parceiro³ deve oferecer um serviço igual ou melhor do que o executado internamente, contribuindo para o aumento do valor acrescentado.

É importante avaliar a potencialidade daquele que poderá ser o seu parceiro, analisar o seu valor, tendo em consideração os elementos que pode oferecer e os que espera que o parceiro potencial ofereça. Essa análise deve começar, em princípio, muito antes do início das negociações formais. Esse estudo pode ser no âmbito das condições financeiras, motivos estratégicos, cultura, tecnologia e competência (Lynch 1994:123).

Uma aliança precisa de ter uma estratégia clara e bem definida, é necessário ter significado e finalidade, uma aliança sem boas bases estratégicas ficará perdida no mercado competitivo; é importante ter um parceiro hábil, que esteja acostumado à batalha competitiva de modo a garantir a estabilidade da empresa. É necessário ter em consideração que durante o processo sempre existirá problemas e é útil perspectivar como essas questões poderão ser solucionadas.

Existe um certo tipo de parceiros que devem ser evitados, tais como parceiros com reputação de trapaceiros, coniventes, embusteiros e que queiram ganhar a qualquer preço. Um outro tipo de parceiros são as organizações dependentes ou em declínio que precisam da empresa para sobreviver. Por isso, a experiência e a imagem que o parceiro tem no mercado constituem aspectos importantes.

³ **Parceria**, é tido como uma visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra da sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, reflectindo a sua verdadeira e nova função de parceiro (GIOSA 1994:15).

Conceito e Tipos de Grupos Empresariais

No passado, as organizações não se preocupavam muito em saber qual é o tipo de actividade que as empresas subsidiárias desenvolviam ou desenvolvem, procurando apenas participar em empresas onde podiam obter altos dividendos em termos monetários. No mundo moderno, as empresas procuram ter as suas quotas ou acções em organizações em que os seus produtos ou serviços ou necessidades se complementam.

Portanto, um dos objectivos fundamentais da constituição dos grupos empresariais é a complementaridade dos produtos e serviços com vista a atingir maior eficiência empresarial do grupo como um todo, satisfação dos clientes e não só a mera maximização de lucros de cada empresa pertencente ao grupo.

O Futuro e o Desenvolvimento das Parcerias

Desde década de 1970, o número de alianças estratégicas aumentou, não só em quantidade, mais também em abrangência, constituindo actualmente uma possibilidade importante para substituição de fusões e aquisições directas, as empresas preferem adquirir uma pequena percentagem accionária de um aliado, e verificar após a esta aliança se é aconselhável ou não e pode simplesmente vender como não seja obtendo o seu capital. "as parcerias cooperativas tornar-se-ão a forma dominante de negócio nas décadas futuras...Cada vez mais, a colaboração substituirá o confronto, e uma nova linguagem de cooperação está sendo utilizada entre antigos antagonistas" (Lynch 1994:25, 26).

O outsourcing só irá dar certo, se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadoras de serviços totalmente aliadas e integradas às suas necessidades "contratados e contratantes serão totalmente *parceiros* se tiverem exactamente claras e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contacto e comunicação periódica e ágil que necessitarem" (Giosa 1996:36).

Os resultados esperados numa opção estratégica de outsourcing e downsizing devem ser planeados desde o princípio, é necessário realizar mudanças modernas que tenham reflexo a longo prazo.

Caso Prático

Indústria de Telecomunicações

De um modo geral, esta indústria é caracterizada por inovações rápidas em termos tecnológicos e dos próprios serviços como consequência do desenvolvimento, investigação e do nível de competição que é forte e tende a sê-lo ainda mais com a perspectiva de entrada de novas empresas em particular no mercado Moçambicano.

A indústria de Telecomunicações é muito vasta e complexa, abarcando diferentes actividades que se complementam, sendo cada actividade de extrema importância, existindo uma parte de relação de dependência forte, por exemplo a instalação de cabos e telefones; construção civil e os próprios serviços de comunicação, que é feita por base de diferentes canais de comunicação (telefones, telex, fax, telemóvel).

Em Moçambique, as Telecomunicações sempre foram um monopólio estatal. A partir dos finais da década 80; estão sendo tomadas várias iniciativas de carácter legal que permitem a participação de novas empresas privadas no sector. A TDM é a maior e mais antiga a operar no mercado.

Breve Historial da TDM

O serviço de Telecomunicações, era prestado pelo CTT (Correios, Telégrafos e Telefones); até 1980. Da cisão desta em 1981 foram criadas as empresas Nacionais:

- Telecomunicações de Moçambique E.E. (TDM, E.E.); e,
- Correios de Moçambique E.E. (decreto n.º 5/81 de 10 de Junho).

Na década 1980-1990, a TDM, dependia apenas de contrato programas e projectos traçados pelo Governo operando muito a baixo das suas capacidades, ou daquilo que era a procura ou necessidade dos seus serviços, para além da destruição das infra-estruturas das Telecomunicações durante a guerra.

A partir de 01 de janeiro de 1993, a TDM, E.E. é transformada em empresa pública. Esta transformação permitiu que a TDM fosse dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Com esta autonomia competia a

empresa TDM, E.P., o planeamento, a instalação e a exploração do serviço Público Nacional e Internacional de Telecomunicações, a prestação dos serviços públicos de telefone e de telex em regime de exclusividade. Isto aconteceu numa altura que havia um aumento da procura dos serviços de Telecomunicações por parte dos agentes económicos.

A TDM, E.P., vem adoptando as estratégias de outsourcing e downsizing, onde certas actividades "consideradas" secundárias (adjudicadas ou vendidas ou alugadas) subcontratadas a terceiros (parceiros) com objectivo de a empresa concentrar a sua atenção naquilo que é a sua principal actividade - Serviço de Comunicação.

Hoje a TDM é um grupo empresarial compreendendo 12 empresas (vide anexo 1) com actividades diferentes, embora complementares, ligadas económica e financeiramente.

A TDM, para além de posições accionárias nas empresas mencionadas na tabela do anexo 1, possui igualmente, outras participações financeiras em organismos internacionais de Telecomunicações, bem como em empresas nacionais e estrangeiras que não serão alvo de estudo neste trabalho:

1. INTERSAT – Internacional Telecommunication Satellite
2. INMARSAT – International Maritime Satellite
3. RASCOM – Regional African Satellite Communication
4. BIM – Investimentos
5. SDCM – Sociedade de Desenvolvimento do Corredor de Maputo
6. PT – Portugal Telecom (Jornal do cliente – TDM, Set. 1998:4).

Está em processo de aquisição, participações em projectos globais de redes móveis via satélite com a ICO (Inmarsat), a Iridium, Globstar e a Teledesic" (Plano trienal [Maputo] 1998:9).

A TDM, participa em sociedades por quotas, onde possui na maioria das sociedades uma percentagem maioritária no Capital Social, apesar de não possuir um controlo efectivo destas e no nível de gestão, não tem nenhum privilégio estatutário, além dos representantes em órgãos ou Direcções de Gestão em cada empresa que velam pela gestão e controlo das actividades.

O controlo é realizado por meio de relatórios de actividades mensais ou trimestrais, relatórios de contas anuais e planeamento das actividades, que vê a

efectividade das realizações (Estudo sobre Gestão das Subsidiárias e Participações Financeiras -TDM - Ernest Young, 1997).

Estas empresas fornecem serviços ou produtos que constituem uma actividade complementar, mas tendo como base as seguintes estratégias:

- Diminuição de custos internos da TDM
- Especialização da TDM no Core Business
- Aproveitamento de oportunidade em áreas complementares de negócios

Descrição das Principais Empresas do Grupo:

Listas Telefónicas

É uma sociedade por quotas, criada em 1989, com capital próprio, tem por objecto a gestão, edição, exploração e comercialização de Listas de Assinaturas e Classificadas de Telecomunicações em Moçambique - Listas Telefónicas e Fax (Telefax-telex); faz ainda outras publicações, nomeadamente anúncios, directórios e catálogos especializados.

O capital que foi integralmente subscrito e realizado corresponde a soma da quota da TDM e Dirtel, Lda - Listas Telefónicas Internacionais, integrado actualmente na Portugal Telecom Internacional - PTI.

A missão das Listas Telefónicas de Moçambique, é editar anualmente, com qualidade e rentabilidade, as Listas Telefónicas, Fax e Telex dos clientes da TDM, em todo território nacional, potenciando a sua capacidade publicitária das suas edições através de Páginas Amarelas.

As actividades desta empresa, são guiadas através de planos, que são produzidos pela própria empresa em coordenação com a TDM, uma vez que os trabalhos ou projectos são mediante contratos e a compatibilidade dos planos e dos projectos.

A principal fonte de aquisição dos bens e serviços consumidos é obtida em outras empresas do mercado interno no âmbito de diferentes modalidades:

- Negociação directa;
- Pedido de cotações;
- Concurso restrito; e
- Concurso público

O preço e qualidade do papel são os elementos a tomar em consideração na selecção dos fornecedores externos e dos clientes, neste caso, é a TDM (serve de intermediário).

As dificuldades e os problemas existentes nesta parceria são, muitas das vezes resolvidos com base num telefonema ou através do contacto pessoal, mas sempre prevalecendo todos os aspectos contratuais. É de realçar que as Listas Telefónicas não tem nenhum concorrente a nível nacional.

TELEConsultores

Estabelecida em 1991, constituída por escritura pública de 13 de Dezembro, com capitais próprios e com sede em Maputo, oferece serviços de consultoria e assistência altamente qualificada, no campo de Telecomunicações e Engenharia electrónica; podendo ainda exercer actividades comerciais e industriais conexas, complementares ou subsidiárias da actividade principal, desde que devidamente autorizada.

A companhia é propriedade conjunta da TDM, o principal no serviço de Telecomunicações em Moçambique, e a Telia Swedtel da Suécia.

A visão desta empresa para o ano 2000 é que a "TELEConsultores seja conhecida como uma das melhores companhias consultoras independentes na África Austral"; tendo como objectivo "criar soluções que satisfaçam plenamente as necessidades dos seus clientes". Seguindo a filosofia de que as necessidades dos seus clientes constituem o aspecto mais importante procurando melhorar continuamente a qualidade e o valor dos serviços prestados, para além de manter com os clientes uma relação de longo prazo.

Teledata

Sociedade por quotas, criada em 1989, com capital social de 80.000 Milhões de Meticais subscritos e realizados em partes iguais entre a TDM e a Companhia Portuguesa; Rádio Marconi, SA; a sua actividade principal é a comunicação de dados, sendo a actividade secundária a emissão Internet e o serviço de Telebip, ligados aos serviços de exploração (aluguer) de circuitos e ainda tem a possibilidade de gerir e explorar infra-estruturas próprias bem como comercializar equipamento terminal.

O principal objectivo ao aliar-se a TDM, é consolidar o grupo TDM, de modo a criar um grupo com competência específica nas diferentes áreas de actividade, e para tal a preparação dos planos tem sido elaborada em coordenação com TDM. A parceria existente com esta empresa ou grupo é guiada com base em contratos de trabalho. Esta parceria em termos de satisfação com a TDM tem sido boa.

A principal fonte de aquisição dos equipamentos e outros insumos é a TDM (atendendo que quase todos os empreendimentos da TDM são adjudicados a esta empresa) e outras empresas em particular do grupo tendo como principal mercado o interno. As compras são realizadas através de negociação directa. Na aquisição deste equipamento tem papel importante a qualidade, a adequação específica dos materiais; o preço; e os prazos de entrega.

Televisa

Sociedade Técnica de Obras e Projectos, constituída a 12 de Setembro de 1990 ao abrigo da Lei de Investimento Directo Estrangeiro. Empresa com capitais mistos que resulta da associação entre a TDM - Telecomunicações de Moçambique, E.P. e o Grupo Visabeira SGPS (Sociedade Gestora de Participações Sociais) com sede em Viseu - Portugal.

Esta empresa surge no universo das Telecomunicações Moçambicanas, com o objectivo de actuar na área de infra-estruturas, sobretudo de rede exterior (Instalação e Manutenção), isto é, dedica-se a prestação de serviços nas áreas de engenharia, projectos, instalações, manutenção e apoio de infra-estruturas, redes e sistemas de Telecomunicações, trabalhos complementares e auxiliares.

No contrato programa acordado entre esta e a TDM no ano de 1996, foi estabelecido que todas as operações de manutenção da rede exterior da TDM, incluindo as avarias telefónicas são atribuições da Televisa, além da própria instalação.

Durante o período de vigência do presente Contrato, a TDM obriga-se a adjudicar à Televisa e este compromete-se a executar os trabalhos, que a TDM pretende efectuar cuja a natureza seja do tipo a seguir descrito:

- Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas- TDM/Televisa.

- Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Manutenção - TDM/Televisa (Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas/Manutenção- TDM/Televisa 1996,3).

O Contrato Programa afirmado entre as duas empresas, teve início em Novembro de 1996 com seguintes fases:

Primeira fase - Adjudicação das áreas de Jardim e Benfica da Rede de Telecomunicações,

Segunda fase - Adjudicação da Rede de Telecomunicações da Cidade de Maputo.

Terceira fase - A partir de 01/01/97, o Contrato estende-se para estação de Mahotas/Laulane, T3 e todas as Redes de Telecomunicações da Província de Maputo; e,

Quarta fase - Estende para todas as áreas de Telecomunicações a nível nacional (Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas/Manutenção- TDM/Televisa 1996,1 anexo I).

Estas fases todas são acompanhadas através de adiantamentos que a TDM realiza para a execução das obras:

- Primeira fase - 50.000,00 USD;
- Segunda fase - 150.000,00 USD;
- Terceira fase - 150.000,00 USD; e,
- Quarto fase - 150.000,00 USD

Os adiantamentos são assegurados pela garantia bancária ou seguro de caução que a Televisa emite a favor da TDM, e os valores destes adiantamentos são deduzidos nas facturas até a sua extinção, sendo de 30% o desconto em cada factura (Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas/Manutenção- TDM/Televisa 1996,6).

A única garantia que a Televisa confere a TDM, na execução das obras, é de um ano, após a entrega provisória da obra, através da retenção de 5% do valor da factura de cada obra, que é devolvida normalmente após a recepção definitiva da obra.

- "Durante o período de garantia compete ao empreiteiro proceder, à sua custa todas as reparações e substituição de material que se venha a verificar e necessária,

resultantes de defeito dos materiais ou da sua aplicação...O Contrato Programa não cobre o natural desgaste dos materiais resultantes da sua utilização, ou danos causados por força maior, acções da natureza ou outras circunstâncias fora do controlo do empreiteiro" (Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas/Manutenção- TDM/Televisa 1996,3).

O processo de relacionamento entre a TDM e Televisa com a respectiva responsabilidade de cada empresa, aliado a satisfação do cliente, encontra-se esquematizado no fluxograma a seguir:

		Responsabilidade
Pedido do Cliente		TDM
Introdução no Girafe		TDM
Saída OL Girafe		Televisa
Introdução OL		Televisa
Recolha OL Girafe	Recolha OL Girafe	Televisa
Linhas c/ Vagas	Linhas S/ vagas	

OL- Ordem de localização; documento de suporte para recolha da informação no terreno.

Objectivos fundamentais que levaram a TDM, a optar por estratégia de outsourcing:

1. Centrar a atenção naquilo que é Core-Business da empresa, isto é, especialização na área de negócio (Serviços de comunicação) e em contrapartida diminuir o esforço naquilo que é acessório ou secundário em questões estratégicas;

2. Racionalizar os custos internos, maximizando os proveitos para o aumento da lucratividade da empresa, sem prejudicar a eficiência e eficácia, tornando a empresa mais operacional;

3. Obter o know-how em outras empresas, considerando a capacidade limitada da TDM em algumas áreas. Ex. Graphic;

4. Obtenção de sinergias com os parceiros tendo como base, os objectivos de cada empresa; e

5. Aproveitamento das oportunidades em áreas complementares de negócio.

A estratégia da TDM é obter parcerias em organismos nacionais e internacionais onde a TDM tem serviços complementares às de Telecomunicações.

Apesar destes objectivos não se integrar numa política global definida formalmente, a TDM procura ao longo do desempenho das actividades realizar a descentralização (outsourcing e downsizing) das áreas ou actividades em função dos resultados e do contexto actual - elas são o resultado do desenvolvimento, avanço das outras actividades com base em resultados obtidos nas áreas onde foi implementada esta estratégia e do próprio crescimento e necessidade do mercado e da empresa.

O Conselho de Administração da TDM tem adoptado e aprovado estas estratégias de outsourcing e downsizing nos últimos anos, procurando beneficiar-se das oportunidades existentes no mercado de serviços e de bens para o aperfeiçoamento, melhoramento e desenvolvimento das suas actividades secundárias e principal pela atenção que ela (TDM) preste.

Os órgãos que intervêm para a consecução das estratégias de outsourcing e downsizing:

Internos - Conselho de Administração

- Gestão do Topo

Externos - Ministério dos Transportes e Comunicações

- Ministério do Plano e Finanças
- Os interessados (Empresas que Concorrem)

Os objectivos específicos da adjudicação de algumas actividades foram:

- *Construção e Instalação de Redes*- Flexibilidade na resposta ao cliente externo; reduzir os custos fixos e controlar, qualidade e performance.
- *Manutenção de Viaturas* - O facto de não ser fundamental para a empresa; reduzir os custos fixos.
- *Consultoria a Comunicações* - Ter acesso ao Know-How
- *Listas Telefónicas* -Rendibilidade, especialidade e Know-How

A adjudicação destas áreas de actividade encontra suporte nos seguintes factos:

- não serem áreas estratégicas para TDM (não aplicável à Televisa);
- questão de produtividade;
- a TDM, ser uma empresa grande, controlo de grau de eficiência de cada área tornar-se um tanto difícil;
- não haver capacidade de manutenção de certas actividades. ex. segurança;
- a TDM ter definido nos objectivos, as actividades de maior rentabilidade; e
- ter definido como actividade principal core-business os Serviços de Telecomunicações.

Os métodos que a TDM, usou na maioria dos casos para o processo da descentralização numa primeira fase, foi a negociação directa com os futuros parceiros, exceptuando o caso mais recente da Mcel-Gestão Móvel que foi com base num concurso público.

O processo de avaliação interna e externa (negociação) para adjudicação obedece a diferentes critérios pré - definidos seja por negociação directa ou concurso e neste caso, o concurso é realizado com os critérios definidos previamente no Caderno de Encargos e que os concorrentes devem cumprir. Sendo os aspectos mais relevantes no processo de avaliação que muitas vezes é realizada pela própria TDM, ou equipe independente as seguintes:

- tipo de serviço;

- capital e nível de Rendibilidade ou lucratividade;
- experiência no mercado;
- know-How; e
- custos praticados.

A maior parte das parcerias são baseados ou regem a partir de contratos anuais ou mais ainda projectos, contratos programas com especificidade. Mesmo assim a TDM procura encontrar outras alternativas de solução, de modo a não sentir-se dependente (100%) dos seus parceiros, na prestação de determinadas serviços ou fornecimentos de bens, realizando as seguintes actividades:

- incentivação de novos fornecedores dos serviços em causa;
- realização de concursos públicos; criando competências internas; e,
- fomentando a concorrência para alargar opção.

E dentro deste âmbito que não adjudica todas as actividades aos seus parceiros e este facto deve-se aos preços concorrenciais, qualidade de serviços e bens, obrigação imposta pelo financiador de modo a permitir a compatibilidade nos preços, ganhar em termos de prazos de execução e reduzir a dependência /prazos de garantia de execução da obra.

Em cada empresa subsidiária, a TDM possui pelo menos um representante, apesar de a maioria destes, se não todos, não estarem a tempo inteiro, a função destes não é específica e muito menos executiva, sendo o Director Geral de cada uma das empresas pertencente a contraparte. Estes representantes são nomeados pelo Conselho de Administração ou por designação deste; e a nomeação é feita com base na sua competência e poder discricionário do Conselho Administração e normalmente o mandato coincide com o de Conselho de Gerência que é de três anos na maioria das empresas do Grupo.

Nem todas as empresas do grupo submetem os seus planos de actividades para aprovação ou conhecimento da TDM, considerando que a TDM possui um representante em cada uma das empresas e a compatibilidade é realizada através do plano de contas, dos relatórios mensais e anuais e com base na troca de informações permanentemente. É de referir que quase todas as empresas são autónomas e independentes.

A TDM, não tem o controlo das actividades nas áreas adjudicadas ou das empresas do grupo, isto deriva-se pelo facto de possuir fraco e, em alguns casos não possuir instrumentos suficientes de controlo das actividades - não possui nenhuma base de comparação, pois não tem um sistema de contabilidade analítica. Por exemplo, o controlo dos custos e os indicadores que usa para análise são obtidos através dos valores do balanço anual no final de cada ano. É difícil realizar uma comparação cuidadosa e realística entre antes e depois de adjudicação, isto é, quase impossível avaliar o desempenho económico e financeiro dos parceiros em particular das suas actividades. O órgão ou sector existente na TDM, para coordenar e controlar as participações financeiras não possui nenhuma competência (poder de decisão) nem informações suficientes, além dos relatórios de contas anuais das empresas do grupo; tem um poder limitado de actuação.

O controlo de gestão das empresas do grupo é feito através do plano de negócio previamente estabelecido, naquilo que são os custos orçamentados, comparando com o planificado. A gestão e controlo são realizados pelas próprias empresas do grupo, através do Conselho de Gerência ou pela própria TDM ou outras empresas independentes, dependendo dos casos.

Nos casos que os parceiros não cumprem com as suas obrigações contratuais, a TDM procura fazer cumprir segundo o que está estipulado no contrato, apesar de não ter muitas alternativas porque os contratos são poucos obrigacionistas e não prevê praticamente penalidades, sendo assim, ela procura negociar com os parceiros, aspectos que em princípio deviam estar claros e bem definidos.

Não registaram-se mudanças tecnológicas de grande realce com o processo de Outsourcing e Downsizing, fora das provisões, há apenas maior eficiência por parte de algumas empresas no desenvolvimento das actividades rotineiras.

Áreas que poderão ser alvo de Outsourcing

Os serviços de Telecomunicações constituem uma actividade que grosso modo, leva consigo diferentes actividades que se complementam para a operacionalização de um óptimo e eficaz serviço de Telecomunicação.

Sendo assim as áreas que concorrem para a descentralização na área de Telecomunicações, segundo o inquérito realizado aos gestores da TDM, que tendo um impacto maior são:

- Obras
- Limpeza
- Segurança
- Transporte
- Consultoria

Os resultados da implementação de Outsourcing e Downsizing de um modo geral são positivos, apesar de existir áreas onde a parceria é fraca em termos de resultados e das próprias actividades a desenvolver, e na naquilo que é satisfação do cliente externo, principal beneficiário das mudanças, sendo as principais dificuldades da implementação destas estratégias:

- falta de uma preparação preliminar por parte da TDM;
- inexistência da capacidade de gestão;
- escassez de quadros qualificados nesta área;
- falta de experiência e a má qualidade dos recursos humanos das empresas onde se adjudicam os serviços;
- falta de métodos de controlo, por parte da TDM dos trabalhos ou actividades realizados pelos parceiros; e
- falta de cumprimento do estipulado, nos contratos e elevados custos.

Áreas que tiveram mais sucesso e Insucesso no processo de outsourcing

Maior Sucesso	Menos Sucesso
Limpeza	Construção civil
Listas Telefónicas	Redes instalação e reparação
Consultoria	Gestão automóvel

As principais barreiras existentes na aplicação e implementação das Estratégias de Outsourcing e Downsizing são:

- falta de estudos - envolvendo técnicos da TDM,
- cultural - resistência a mudança por parte dos trabalhadores envolvidos
- custos elevados no processo de transição para Outsourcing ou Downsizing,
- manter as condições dos trabalhadores transferidos para outra empresa, e
- escassez de empresas com capacidade suficiente para entrar num processo de outsourcing ou downsizing.

A TDM ao enveredar por uma estratégia desta, leva consigo um conjunto de riscos:

- perda do controlo directo sobre elementos de custos e do controlo de gestão;
- falta de especialização interna, nas áreas adjudicadas (saída de técnicos qualificados);
- dependência de terceiros - transferência de Know-How;
- confusão aos clientes por falta de gestão por processo,.
- falta de capacidade de resposta, perda de m.d.o. qualificada e custos elevados;
- falta de controlo das actividades realizadas pelos parceiros (fiscalização); e
- aliados aos riscos normais num processo de Outsourcing e Downsizing.

Análise Crítica

A TDM não está a cumprir ou a seguir com os objectivos traçados. A política de outsourcing e downsizing é questionável para aquilo que é a TDM, existem muitos aspectos que esta empresa não toma em consideração e mesmo as negociações realizadas para a implementação destas estratégias, não são claras e previamente conhecidas, para além de não serem consistentes e transparentes.

Não há estudos pré-liminares profundos que demonstram ou que identificam as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa nem das empresas a adjudicar. A TDM não criou condições suficientes para suportar com estas estratégias (outsourcing e downsizing). As decisões foram tomadas a partir de pequenos e simples estudos realizados – não houve estudos profundos para posterior adjudicação.

Nas adjudicações não houve um levantamento das necessidades, como por exemplo, dos equipamentos, materiais e outros tipos de bens a passar (entregar) para os parceiros. A TDM teve de suportar com a maioria dos custos decorrentes destes processos; os preços praticados para a transferência destes bens eram desactualizados. Ex. A Visabeira, que forma a parceria com TDM, praticamente não entregou nada, comparando com a TDM, mas contudo, as duas empresas possuem a mesma quota de participação; não houve critérios e igualdade de circunstâncias na atribuição da quota.

Mesmo a tecnologia existente e introduzida, não tem, na sua maioria, a ver com as empresas subsidiárias, ela é resultado de um desenvolvimento contínuo e integrado.

Os gestores ou representantes da TDM, nas empresas do grupo, que muitas vezes compõem o Conselho de Gerência para além de estarem a tempo parcial nestas empresas, constituem figuras ou letras mortas - não tem nenhuma função operacional, executiva, muito menos de controlo para além da aprovação dos relatórios trimestrais e anuais. Em resumo podemos referir que estes não conhecem a saúde da empresa onde são representantes.

Os planos estratégicos definidos pelas empresas do grupo, não são apresentados e debatidos por ambas partes - não há comparação destes planos em termos de ajustamento das actividades, uma vez que objectivo na maioria dos casos é satisfazer a TDM que é o principal consumidor dos serviços ou bens.

Devia existir um órgão especializado, independente para preparação, análise e controlo das actividades das empresas participadas e ao mesmo tempo coordenar as actividades.

Todas as informações estão concentradas numa única pessoa, não há disponibilidade de informação. Mesmo em termos de resultados destas descentralizações - outsourcing e downsizing

Os trabalhadores não tiveram uma informação prévia antes da formação da parceria com qualquer uma das empresas envolvidas no processo, em particular aqueles que tinham de ser transferidos para a outra empresa (a adjudicar) tiveram uma informação informal antes da decisão da adjudicação.

E, na maioria das empresas, estes trabalhadores tiveram que ser indemnizados pela TDM (através da negociação de seus Contratos), uma vez que estes, não quiseram integrar-se, pois as condições de trabalho e as regalias eram totalmente diferentes a tender para o negativo e em outros casos a TDM não tinha opção se não indemnizar. Alguns parceiros não reuniam condições de herdar toda força de trabalho vinda da TDM e as principais razões desta por parte dos trabalhadores eram:

- Diminuição do valor das remunerações e falta de condições contratuais semelhantes;
- Incerteza no novo emprego (falta de segurança) e receio de perder emprego;
- Outros privilégios (Ex. Assistência médica e medicamentosa);
- Mudança de atitude;
- Receio de despedimento na nova empresa, durante o processo de integração;
- Receio e medo de enfrentar situação novas - desafios; e,
- Falta de perspectivas de progressão na carreira na nova empresa.

A partir da análise de balanços, a leitura que se faz é distorcida, e não suficiente para tomada de decisões desta natureza, pois ela não fornece elementos ou informação suficiente para análise do desempenho das actividades de outras empresas, principalmente as adjudicadas recentemente - *há perda de dinheiro por parte da TDM, sem contudo a TDM se a perceber - os métodos administrativos não são suficientemente muito elucidativos. Ver a tabela mais abaixo nos 4 casos apresentados.*

Os contratos existentes com empresas subsidiárias, não são claros, as cláusulas estão definidas na generalidade, a questão das penalizações, garantias, obrigações, não estão sendo implementadas e em alguns contratos, não está prevista nada, em caso de incumprimento das condições contratuais e a definição dos preços de algumas actividades previstas nos contratos é com base em critérios não fundamentais.

Por exemplo no Contrato programa com a Televisa tanto no da Instalação de Assinantes como de Manutenção da Rede Exterior (TDM/Televisa), existe apenas uma cláusula que prevê uma penalidade e esta, não está clara para a sua implementação; os preços não estão definidos de forma clara, sendo os preços de execução das obras muito elevados, com o agravante de fraca capacidade de resposta por parte da Televisa em relação às solicitações da TDM - prazos; aliada a baixa qualidade dos serviços prestados por esta empresa.

- " A multa será de 10% da percentagem de desvio, entre o número de trabalhos que não cumpriram os indicadores de controlo em relação ao número de trabalhos realizados para os mesmos indicadores de controlo, do valor da respectiva factura, até ao máximo de 10% do valor da factura" (Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas/Manutenção- TDM/Televisa 1996,4).

Quatro casos que exemplificam aplicação dos preços praticados pela Televisa nas Obras

Para ter uma ideia de quanto, os preços aplicados pela Televisa são elevados na prestação dos serviços, são apresentados 4 casos para a instalação de telefones e duas tabelas de preços praticados por parte da Televisa:

Custos para Instalar um telefone

1º Caso - Mais Simples, com condições praticamente criadas, a uma distância mais ou menos de três (3) Metros;

Valores em USD

	Materiais	Materiais (1)	Serviços (2)	Total (1+2)
1.	Informação p/ requisições	-	9,60	9,60
2.	Cabo baixada aéreo com 1 vão	25,40	34,80	60,20
3.	Cabo interior (troço mt)/m c/ 2.5 m	3,50	6,50	10,00
4.	Montagem do Telefone	35,00	5,04	40,04
	Subtotal	63,90	55,94	119,84
5.	Custos de deslocação ^{4*}		708,48	708,48
	Total	63,90	764,42	828,32

Através da tabela acima, pode-se ver que a TDM, paga a Televisa pelos valores de instalação de um telefone cerca de **119,84 USD**, sendo cerca **55,94 USD** o valor dos serviços sem deslocação (considerando que o telefone foi instalado dentro da Cidade) e **63,9 USD** equivalente ao custo dos materiais;

Quando o telefone é instalado fora da Cidade da Província em referência, para este caso a TDM paga cerca de **764,42 USD** pelos serviços; os custos dos serviços sobem na

⁴ Os custos de deslocação, nos quatro casos apresentados, são os respeitantes a obtenção da localização do edifício, instituição ou residência onde se irá instalar o telefone e a ida quando a realizar o trabalho da instalação fora da Cidade da Província em causa, não importando se situa 2 ou mais metros ou seja Quilómetros fora da Cidade; os custos são fixos e avaliados em 354,24 USD por cada deslocação (saída dos técnicos fora da Cidade).

razão 708,48 USD,(custo de deslocação) cerca de 92%; pode-se notar quanto os serviços da Televisa são caros sendo o custo global da instalação fora da Cidade de 828,32 USD.

2º Caso - A uma distância de 100 metros (Necessidade: dois postes de madeira e respectivo cabo e travessas para a efectivação da ligação).

- *Distância mínima entre os postes 50 metros e a máxima em 60 metros*

Valores em USD

	Materiais	Materiais (1)	Serviços (2)	Total (1+2)
1.	Informação p/ requisições	-	9,60	9,60
2.	Cabo baixada aéreo com 1 vão	50,80	69,60	120,40
3.	Cabo interior (troço mt)/m c/ 2.5 m	3,50	6,50	10,00
4.	Postes	126,00	122,06	248,06
5.	Espeia	34,71	34,43	69,14
6.	Travessas		3,20	3,20
7.	Montagem do Telefone	35,00	5,04	40,04
	Subtotal	250,01	250,43	500,44
8.	Custos de deslocação *		708,48	708,48
	Total	250,01	958,91	1.208,92

A Televisa cobra a TDM por cada poste de madeira de sete metros 63 USD. (A TDM vende os mesmos postes por 1,60 à 2,08 USD cada poste -postes abatidos com +- dez anos de vida útil).

O valor da instalação de um telefone supera em 46% o custo de instalação em relação ao 1º caso, quando este é instalado fora da Cidade, a uma distância de 100 metros das condições mínimas para uma instalação telefónica.

O custo dos serviços praticados neste caso são equivalentes ao custo dos materiais a utilizar para a instalação sem contar com os custos de deslocação, o que não justifica tal custo e que os serviços prestados sejam mais elevados que os materiais e pressupõe quando era a TDM a prestar este tipo de serviços os valores eram menores, mesmo considerando os custos dos salários dos trabalhadores envolvidos.

3º Caso - Uma distância de 500 metros (Necessidade: Dez postes de madeira, e cabo para a efectivação da ligação) e três espias de terra.

- *Distância mínima entre os postes 50 metros e a máxima é de 60 metros*

Valores em USD

	Materiais	Materiais (1)	Serviços (2)	Total (1+2)
1.	Informação p/ requisições	-	9,60	9,60
2.	Cabo baixada aéreo com 1 vão	254,00	348,00	602,00
3.	Cabo interior (troço mt)/m c/ 2.5 m	3,50	6,50	10,00
4.	Postes de madeira com 7 mt.	630,00	610,30	1.240,30
5.	Espeia	104,13	103,29	207,42
6.	Travessas		16,00	16,00
7.	Montagem do Telefone	35,00	5,04	40,04
	Subtotal	1.026,63	1.098,73	2.125,36
8.	Custos de deslocação *		708,48	708,48
	Total	1.026,63	1.807,21	2.833,84

Os custos de instalação neste caso, onde a distância é de aproximadamente 0,5 Km donde existe condições mínimas para a instalação de um telefone são de **2.833,84 USD** fora da Cidade e **2.125,36 USD** dentro da Cidade. A diferença entre as duas situações é de 25% em termos de custo, sendo o maior custo o dos serviços prestados para a consecução deste objectivo em **780,58 USD**.

4º Caso - Uma distância de 1300 metros (Necessidade: Vinte e um postes de madeira, cinco espias e cabo para a efectivação da ligação) - foram instalados duas linhas telefónicas.

- *Distância mínima entre os postes 50 metros e a máxima é de 60 metros*

Valores em USD

	Materiais	Materiais (1)	Serviços (2)	Total (1+2)
1.	Informação p/ requisições	-	9,60	9,60
2.	Cabo baixada aéreo com 1 vão	533,40	730,80	1264,20
3.	Cabo interior (troço mt)/m c/ 2.5 m	3,50	6,50	10,00
4.	Postes de madeira com 7 mt.	1.323,00	1.281,63	2.604,63
5.	Espeias em terra	173,55	172,15	345,70
6.	Travessas		33,60	33,60
7.	Montagem do Telefone	35,00	5,04	40,04
	Subtotal - 1	2.068,45	2.239,32	4.307,77
8.	Custos de deslocação		708,48	708,48
	Subtotal - 2	2.068,45	2.947,80	5.016,25
	Segunda linha ⁵	63,90	55,94	119,84
8	Total	2.132,35	3.003,74	5.136,09

É um caso real, constatado na Província de Inhambane, Distrito de Homoine onde foram instalados dois telefones a cerca de 1300 metros.

Os custos da instalação destes telefones foram orçados em **5.136,09 USD**. (Não tive acesso aos valores reais cobrados para esta instalação; os valores apresentados na tabela acima são muito próximo da realidade, são com base na tabela de preços do Contrato e tipo e quantidade de material usado). Para instalação destes telefones houve a necessidade de autorização por parte do Conselho de Administração da TDM, isto devido aos custos envolvidos para a prestação dos serviços e dos materiais. Referir que os telefones instalados são para beneficiar uma instituição religiosa e uma associação localizada naquele Distrito - Missão católica e Associação Italiana Amigos Raoul fouereau, a principal razão da instalação destes telefones, é o fim Social.

⁵ Os custos da segunda linha telefónica são iguais ao primeiro caso apresentado, sem incluir os custos de deslocação, pois este telefone foi instalado no mesmo período.

Os custos de serviços para instalação destes telefones são **55,94; 250,43; 1.098,73 e 2.239,32+55.94 USD** para os quatro casos apresentados respectivamente, que totalizam **3.700,36 USD**, o que a TDM poderia poupar realizado esta actividade pessoalmente sem intervenção da Televisa, pois não podia gastar estes valores para pagamentos aos trabalhadores mesmo considerando os custos de deslocação, não incluindo juntamente com os de amortização dos instrumentos ou ferramentas usadas para as instalações.

O maior custo neste processo de instalação é nos postes de madeira (63 dólares Americanos) e nas espeias (34,71 Dólares Americanos) que são os valores dos materiais, sendo também o custo dos serviços maior, 61,03 e 34,43 Dólares Americanos respectivamente.

Em nenhum dos casos, o valor que o Cliente paga, cobre os custos dos materiais e serviços prestados; mesmo se formos a separar estas duas componentes, logo a TDM subsidia a instalação de telefones na maioria dos casos, se não todos, em particular quando telefone a instalar, é fora da Cidade e longe das condições mínimas para a sua instalação.

Valores em USD

	Descrição	Dentro da Cidade	Fora da Cidade
1.	Custo Médio de instalação do telefone	1.763,35	2.171,83
2.	Valor pago pelo assinante à TDM p/ assinatura	45,00	45,00
3.	Subsidio ao preço feito pela TDM (1 - 2)	1.718,35	2.126,83
4.	Valor médio da factura	80,35	80,35
5.	Período de recuperação do subsídio- Em Meses	21	26
6.	Período de recuperação do subsídio- Em Anos	1,9	2,2

Caso de Distrito Homóine

Valores em USD

	Descrição	Fora da Cidade
1.	Custo de instalação dos telefones	5.136,09
2.	Valor pago pelo assinante à TDM p/ assinatura	45,00x2=90,00
3.	Subsidio ao preço feito pela TDM (1 - 2)	5.046,00
4.	Valor médio das facturas das duas linhas, (nos últimos oito meses)	76,05
5.	Período de recuperação do subsídio- Em Meses	66
5.	Período de recuperação do subsídio- Em Anos	5,5

Como se vê nas duas tabelas acima, em média, os valores da facturação (valores que o cliente paga pelo consumo telefónico) durante os primeiros anos, dos clientes (dentro ou fora da Cidade), na prática não constitui ainda um proveito, mas sim a amortização do subsídio concedido a quando da instalação do telefone. O caso de Homóine, se valores da facturação em média continuarem constantes serão necessários cinco anos e meio para a TDM, amortizar o subsídio, não ser que apareça outros clientes da mesma zona a usar a mesma rede para a instalação de outros telefones, podendo neste caso, diminuir o número de anos de amortização do subsídio, mais a que considerar que actualmente não é possível estender estas linhas devido a saturação da rede neste Distrito.

Os custos de deslocação são fixos, seja para que distância separa com a Cidade, donde instalar o telefone, não há nenhum parâmetro, devia existir uma tabela das distâncias que define os preços de deslocação em função de metros ou quilometragem, que separa da Cidade ao lugar a instalar o telefone. A TDM suporta os custos de deslocação quando se trata de avarias fora da Cidade.

Estas deslocações tem duas fases importantes que é da própria **Localização** do local a instalar o telefone e da instalação - **Ordem de Trabalho**:

1. **LOCALIZAÇÃO** - consiste na deslocação da equipe ou pessoa para verificar se existem condições para instalação, que tipo e quantidade de materiais que são necessários para instalação do telefone.

2. **ORDEM DE TRABALHO** - consiste na instalação do telefone e outros componentes para a consecução deste facto.

As medições para efeito de facturação de serviços e dos materiais são efectuados de acordo com as tabelas de preços abaixo. Para o caso da tabela de instalação de Assinantes, há preços dos serviços e respectivos materiais. Para o caso da Tabela dos preços de Manutenção apresenta-se o custo dos serviços e para alguns casos também apresenta-se os preços dos materiais, onde são indispensáveis desde que se faça a manutenção. Para outros casos, os custos de materiais são incluído, quando há necessidade de substituição de qualquer componente.

Todos os materiais necessários para a execução das obras são fornecidos e da responsabilidade da Televisa, ficando a TDM com a responsabilidade de fiscalizar a

qualidade destes e em conformidade com as normas, emitidas pelos fabricantes ou entidades independentes qualificadas para o efeito (Contrato Programa - Instalação e Manutenção 1996, 3).

O pagamento das amostras, ensaios e testes ou inspecções realizadas quando a TDM solicita a Televisa, são da responsabilidade da TDM, excepto os casos que os materiais não estão de acordo com as especificações (Contrato Programa - Instalação e Manutenção).

Todos os preços (valores) praticados estão expressos em USD (Dólares Americanos) e são pagos ao câmbio do BCM do dia da factura que é passada pela Televisa.

Tabela De Tarefas e Preços - Instalação De Assinantes

Designação - Tarefas	Unid.	Pr.(USD) Serviços	Pr. (USD) Materiais
INSTALAÇÃO DE ASSINANTES			
Cabo baixada aéreo (por vão de 60 mt)	vão	34,8	25,20
Cabo subterrâneo	m	1,22	0,72
Cabo interior (troço 10 mt)	troço	6,5	1,40
Cabo de baixada em parede (toço 10 mt)	troço	5,80	4,20
Telefone	un	5,04	35,0
Passagem de fiador no RP	un	3,28	1,05
Passagem de fiador no sub-rp	un	1,5	0,42
Identificação linha assinante	un	3,0	
Em edifício com coluna com distribuição *	un	13,25	3,64
A partir do pilar até 50 mt (subterrâneo terreno normal) *	un	402,46	217,10
Em parede até 70mt *	un	21,63	23,30
Em poste até 150mt (aéreo)	un	45,03	76,48
Informações			
Informações de requisições	un	9,6	
Deslocações			
Acréscimo P/ informações e instalações assinantes fora da Cidade da Província em Referência	Un	354,24	
Retiradas Cabo Assinante			
Cabo de baixada	Kg	11,82	
Fio Nús	Kg	5,33	
Travessa	Un	1,60	
Suporte/Isolador	Un	0,30	
Telefone	Un	3,83	

- **Fonte:** Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas - TDM/Televisa 1996,2 - Anexo II).

Tabela de Tarefas e Preços para Manutenção

Seja que tipo de avaria a Televisa, cobra em função do conjunto de equipe que é enviada para reparação ou manutenção de qualquer equipamento, seja de grande dimensão ou não. Sendo os preços a aplicar os da tabela a seguir apresentados.

Tabela de Tarefas e Preços - Para Manutenção

Designação - Tarefas	Unid.	Pr.(USD) Serviços	Pr. (USD) Materiais
MANUTENÇÃO CORRECTIVA			
Reparação por equipe de assinante	Avaria	28,80	
Reparação por equipe de cabos de rede local	Avaria	385,72	
Reparação por equipe de cabos de rede junções	Avaria	708,75	
Reparação por equipe de cabos de Fibra óptica	Avaria	1.175,0	
MANUTENÇÃO PREVENTIVA			
Ensaio resistência de isolamento aos cabos de junções	Cabo	140,4	
Ensaio de atenuação absoluta ponto a ponto á F.O.	Cabo	234,0	
Ensaio de perfil de atenuação ao longo da F.O.	Cabo	312,0	
Ronda à rotas dos cabos da rede de junções/F:O:	Ronda	234,0	
Prevenção			
Aos dias de Semana sem intervenção	Dia	76,44	
Aos fins de Semana sem intervenção	Dia	262,08	
Deslocação			
Acréscimo para trabalhos de conservação for a da Cidade da província em referência	Un	354,24	
LIGAÇÕES			
ABRIR/FECHAR JUNTA ACESSÍVEL			
Cabo de 10 pares	Un	15,60	
Cabo de 20 pares	Un	19,50	
Cabo de 30 pares	Un	19,50	
Cabo de 50 pares	Un	19,50	
Cabo de 100 pares	Un	23,40	
Cabo de 150 pares	Un	23,40	
Cabo de 200 pares	Un	23,40	
Cabo de 300 pares	Un	23,40	
Cabo de 400 pares	Un	23,40	
Cabo de 600 pares	Un	31,20	
Cabo de 800 pares	Un	31,20	
Cabo de 900 pares	Un	31,20	
Cabo de 1000 pares	Un	31,20	
Cabo de 1200 pares	Un	31,20	
ABRIR/FECHAR JUNTA TERMORECTRÁTIL			
Cabo de 10 pares	Un	31,20	112,80
Cabo de 20 pares	Un	31,20	112,80
Cabo de 30 pares	Un	46,80	112,80
Cabo de 50 pares	Un	46,80	139,29

Cabo de 100 pares	Un	46,80	139,29
Cabo de 150 pares	Un	46,80	139,29
Cabo de 200 pares	Un	62,40	171,20
Cabo de 300 pares	Un	62,40	171,20
Cabo de 400 pares	Un	62,40	171,20
Cabo de 600 pares	Un	78,00	248,42
Cabo de 800 pares	Un	78,00	248,42
Cabo de 900 pares	Un	78,00	263,18
Cabo de 1000 pares	Un	93,60	263,18
Cabo de 1200 pares	Un	93,60	278,98
Condutores			
Ligar	par	1,17	0,30
Desligar	par	0,20	
Ligações Fibra óptica			
Abrir/Fechar junta Acessível			
Até 30 fibras	Un	130,00	
Abrir/Fechar junta Acessível c/ manga termorectrátil			
Até 30 fibras	Un	260,00	278,98

- Fonte: Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Manutenção - TDM/Televisa 1996,2 - Anexo V).

Ex. Caso a TDM, solicitar à Televisa, os serviços de prevenção, a Televisa cobra 76,44 ou 262,08 USD no meio da semana após a hora de expediente ou nos fins de semana respectivamente; isto quando não há nenhuma intervenção por parte da equipa escalada para o efeito, caso haja uma intervenção por parte desta equipe, a Televisa cobra para além destes valores o custo da reparação ou manutenção da avaria conforme a tabela e o tipo de avaria e quando fora da Cidade inclui-se também os custos de deslocação.

Existe outros tipos de serviços que a Televisa cobra a TDM; construção, demolição e reposição de pavimento; escavar e aterrar; aéreos; instalação de cabos; ligações- RP ou sub-RP; pontos de distribuição juntas em cabos; fibras ópticas, instalação de assinantes e retiradas de telefones.

Retiradas e Transferências de Instalações

Em caso de retiradas ou transferência (levantamento do telefone), por qualquer motivo, seja por falta de pagamento por parte do cliente (após 90 dias para clientes Profissionais ou Oficiais e 45 dias para residenciais) ou este solicitar a transferência a TDM, a Televisa debita a TDM, conforme a tabela seguinte de preços:

Valores em USD

	Actividades		Custo de Serviços
1.	Retirada de um poste de madeira	un	24,75
2.	Retirada de uma espeia em terra	un	4,77
3.	DP em poste (DP-ponto de distribuição)	un	4,05
4.	DP em parede (DP-ponto de distribuição)	un	6,48
5.	Travessa	un	1,60
6.	Telefone	un	3,83

- **Fonte:** Contrato Programa de Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas/Manutenção- TDM/Televisa 1996).

Quando se trata de transferência, além dos valores cobrados para a retirada, a Televisa cobra pela rea-instalação.

Um aspecto que constitui um custo à TDM, é que a Televisa não possui quase nenhuma instalação, a TDM, tem a obrigação de disponibilizar os locais das obras e sempre que possível espaços (terrenos e edifícios) para estabelecimento de Armazém e estaleiro da obra (caso de Inhambane).

Existe indicadores de controlo de gestão por parte de manutenção definidos no "Contrato Programa".

Anexo IV do Contrato Programa

- Reparar 80 % de avarias de grandes clientes em 24 horas
- Reparar 100 % de avarias de grandes clientes em 48 horas
- Reparar 40% de avarias de grandes clientes em 48 horas

- Reparar 80% de avarias de grandes clientes em 72 horas

Nota: Os feriados e fins da Semana não são considerados para os prazos indicados.

Quadro que ilustra o tempo gasto nas reparações pela Televisa

N.º Cliente	Data da avaria	Data da reparação	Duração	Desvio em relação ao indicador de Controlo
20345	01.02.99	04.02.99	3 dias	Nenhum
20628	01.02.99	04.02.99	3 dias	Nenhum
20524	01.02.99	04.02.99	3 dias	Nenhum
20744	01.02.99	04.02.99	3 dias	Nenhum
20818	01.02.99	10.02.99	9 dias	6 dias
20651	01.02.99	04.02.99	3 dias	Nenhum
20781	01.02.99	05.02.99	4 dias	1 dia
20273	01.02.99	10.02.99	9 dias	6 dias
20083	01.02.99	05.02.99	4 dias	1 dia
20283	01.02.99	19.02.99	18 dias	15 dias
20717	02.02.99	05.02.99	3 dias	Nenhum
20512	02.02.99	05.02.99	3 dias	Nenhum
20083	05.02.99	08.02.99	3 dias	Nenhum
20066	05.02.99	10.02.99	5 dias	2 dias
20015	05.02.99	08.02.99	3 dias	Nenhum
30097	05.02.99	10.02.99	5 dias	2 dias
30233	05.02.99	10.02.99	5 dias	2 dias
20604	05.02.99	08.02.99	3 dias	Nenhum
30648	25.01.99	05.02.99	10 dias	7 dias
20046	08.02.99	19.02.99	11 dias	8 dias
20599	10.02.99	18.02.99	8 dias	5 dias
30088	10.02.99	18.02.99	8 dias	5 dias
71002	10.02.99	19.02.99	9 dias	6 dias
71004	10.02.99	19.02.99	9 dias	6 dias
71008	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
71011	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
71017	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
71022	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
71023	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
71009	10.02.99	10.02.99	7 dias	4 dias
71010	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
48016	10.02.99	17.02.99	7 dias	4 dias
30493	11.02.99	15.02.99	4 dias	1 dia
51013	11.02.99	01.03.99	20 dias	17 dias
51023	11.02.99	01.03.99	20 dias	17 dias
30584	12.02.99	24.02.99	12 dias	9 dias
30583	12.02.99	18.02.99	6 dias	3 dias
20627	15.02.99	18.02.99	3 dias	Nenhum

Fonte: TDM - Inhambane

Amostra de números com avaria na primeira quinzena de Fevereiro em Inhambane; onde a TDM tem uma capacidade instalada de 1968 linhas e explorada de 1543 com vagas correspondente a 21%.

Como-se pode observar através da tabela acima, a Televisa não cumpre com os indicadores de controlo em termos de reparação de avarias. No entanto pela informação que tive, a TDM, não está aplicando nenhuma penalidade apesar de estar prevista em relação a inobservância dos indicadores estabelecidos no contrato Programa. O caso é mais grave em Maputo, onde a situação é 3 à 5 vezes pior comparando com Inhambane, e no entanto para estas reparações a Televisa aplica o preço na sua totalidade nos casos que consegue reparar.

Indicadores de Controle de instalação de Assinaturas

- Instalação de linhas telefónicas em menos de 7 dias úteis
- Instalação de linhas telefónicas de grandes clientes em menos de 2 dias úteis

N.º Cliente	Data da participação p/ Instalação	Data da instalação	Duração	Desvio
30294	19.02.99	14.03.99	23 dias	16 dias
30434	24.02.99	14.03.99	18 dias	11 dias
30592	24.02.99	16.03.99	20 dias	13 dias

Fonte: TDM - Inhambane

Através da tabela acima é notório quanto a Televisa, não cumpre com as suas obrigações, estabelecidas no Contrato Programa através dos indicadores de controlo de qualidade, numa quinzena, onde a TDM solicitou a Televisa a montagem de apenas 14 linhas telefónicas, não conseguiu montar 21% destes.

Por uma questão de disponibilidade de informações, são apenas apresentados exemplos da Província de Inhambane.

Análise Económica e Financeira

O Balanço e o Mapa de Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro de cada ano fiscal do período em análise, serão as duas peças fundamentais pelas quais vai basear-se esta análise nas diferentes empresas durante os três períodos (resultados dos anos 1995/96/97) da situação Económica - Financeira do grupo TDM, com mais ênfase à TDM; Tevelisa, esta última; como parceiro com uma actividade fundamental na complementaridade dos serviços da TDM como foi referido ao longo do trabalho. Análise será sintética, mas tendo sempre em conta os pressupostos dos elementos preponderantes para a análise.

Análise do Balanço

A partir do Balanço, vai-se estudar a composição patrimonial das empresas, tendo como base a composição dos valores das massas patrimoniais ao longo do período, a sua evolução, a fim de avaliar o equilíbrio financeiro a Curto Prazo (Liquidez):

Estrutura do Balanço

Composição do Activo (Valores absolutos)

UMD6

	TDM		Capit	LDM	SERUSA	SOTTEL									
	1995	1997													
Activo Circulante	82123	100743	1305	1174	432	14241	2410	3681	2289	4429	8557	6271	2247	3066	
Activo Fixo	159233	160336	202146	1323	1277	795	1925	270	3736	1592	1666	2716	1994	2812	328
Total	247402	269129	306767	2628	2451	1219	6155	2670	4068	3941	6115	11275	8205	2529	3394

TELEPARNE	TELECOMLITOR	TELENOVA	TELESERV	TELEUSA	TDM										
						1995	1996	1997	1995	1996	1997				
1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997				
6219	5117	5228	480	5215	2811	57	1839	1248	3094	3782	455	27331	40614	9495	8057
79	639	61	33	26	32	108	196	473	200	216	258	509	735	1591	272
7006	5756	5837	523	540	3163	165	3784	1729	518	588	7164	3249	4799	10912	1078

A través dos dados apresentados acima, pode-se confirmar que a TDM possui o maior activo comparando com as outras empresas. O maior investimento realizado pelas empresas do grupo é também da TDM, seguido da Televisa, Teledata, Graphic no ano de 1997, que realizaram altos investimentos em termos do imobilizado (activo Fixo), diferentemente do que acontece com restantes empresas, onde a maior parte do activo pertence ao Activo Circulante (Disponibilidade + Realizável de curto Prazo + Materiais) - esta variação deve-se mais ao tipo de actividade que é desenvolvida por cada uma das empresas do grupo. Pode-se ver ainda que o Activo Circulante da TDM vai decrescendo ao longo do período em análise em prol do Activo fixo - o que representa mais investimentos.

O activo da Televisa também registou um crescimento destacável, ao longo do período em 32% (1995/96) e 56 % (96/97). Este último crescimento é explicado pelo processo de Outsourcing realizado durante o ano de 1996, no qual uma parte considerável do património da TDM passou para Televisa.

A Sogitel, uma das empresas do grupo, aparece como uma das empresas que apresenta menor activo fixo no grupo, apesar desta estar ligada a uma área de actividade importante e caracterizada por altos investimentos - Construção Civil. Esta empresa realiza uma parte considerável das actividades da TDM, na área de construção.

Listas Telefónicas de Moçambique (LTM)- primeiro parceiro da TDM, na qual a parceria, é das melhores em termos de relacionamento. As LTM, apresentam maior parte do seu activo em (Disponibilidade + Realizável a Curto Prazo). O activo fixo representou 11,10 e 9% do activo total durante os anos de 95/96 e 97. O activo decresceu relativamente em termos de crescimento (percentual) entre os anos 1995/96 e 1996 para 1997, apesar de ter aumentado em termos absolutos; isto verifica tanto para o activo circulante como para o fixo.

COMPARAÇÃO DO ACTIVO CIRCULANTE

O activo circulante é constituído pela contas Disponibilidade, Credores e Existências como é ilustrado nas tabelas apresentadas mais abaixo nas diferentes empresas do grupo TDM:

Excluindo a TDM, a Televisa é que apresenta maior valor em disponibilidades, seguido da TELEConsultor e LTM; sabe-se que a disponibilidade representa a capacidade da empresa em resolver as questões de curto prazo, significando que estas empresas possuem essa capacidade, o que é muito útil para o desenvolvimento das suas actividades, do dia após dia.

Os Credores representam as dividas que os clientes tem com cada uma das empresas, a TDM apresenta-se em primeiro lugar depois a Televisa e LTM, esta rubrica representa os valores que estão a responsabilidade dos seus clientes/trabalhadores devedores sócios.

As existências, aquilo que constituído pelas Mercadorias; Produtos ou serviços acabados ou em curso; Materiais primas; algumas empresas não apresentam nada nesta rubrica, isto deriva-se ao tipo de actividade que estas desenvolvem, é o caso da TELEConsultor e Teledata, podendo confirmar com base da tabela abaixo:

Composição do Ativo Circulante (Valores Absolutos)

Tabela 2

U10x6

Descrição	TDM		Capic		LTM		SERASA		SOCITEL				
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997			
Disponibilidade	448.557	594.776	241	127	1.275	2.032	7.027	538	99	28	220	1.517	1.402
Credores	371.000	422.488	352	130	10.276	17.400	23.108	1.465	3.191	6.882	4.653	16.353	22.294
Existências	8.571	23.489	712	917	2.680	4.738	6.795	226	1.139	1.636	1.399	4.547	6.986
Total	828.128	1.040.743	1.305	1.174	14.241	24.170	36.930	2.289	4.429	8.557	6.271	22.427	30.682

	TELECOMUNICATOR		TELEDATA		TELESERV		TELEASA		TMM			
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997				
931	1.548	1.305	333	1.338	376	425	1.338	10.807	4.650	2.638	2.680	
3-484	2.568	3.350	243	501	475	2.165	1.833	9.177	27.040	52.288	5.337	
1-803	1.021	573	0	0	2.242	1.171	1.334	7.346	8.924	40.070	0	
6-219	5.117	5.228	4.880	5.205	2.811	57	1.839	12.488	27.331	40.614	94.936	8.057

W. B. M

Evolução do Activo

A tabela seguinte, apresenta o Mapa de mutação de valores em cada uma das empresa, elaboradas com o objectivo de avaliar o crescimento da estrutura do activo ao longo do período em análise durante os anos 95/96 temos as LTM com 66%, Servisa 59%, Televisa 48% e Graphic com -7% e em 96/97, temos a Televisa com 131%, Teledata com 356% e Graphic com 398 %.

Podemos concluir que apesar da oscilação do activo circulante como o fixo, de um modo geral registou um crescimento ao longo do período nas diferentes empresas, salvo alguns casos como Teleconsultor e LTM.

O crescimento do activo fixo deve-se principalmente à reavaliação efectuada ao imobilizado das empresas e algumas aquisições que estas realizaram durante o período. A TDM teve um crescimento muito menor 11 para 13%, isto reflecte os resultados inferiores registados durante ano de exercício económico 1997 comparando com de 1996.

Evolução do Activo

Tabela 3

	TDM		Graphic		LTM		SERVISA		SOGTEL	
	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97
Activo Circulante	23%	-4%	-10%	233%	70%	53%	93%	93%	233%	30%
Activo Fixo	3%	24%	-4%	517%	40%	33%	9%	61%	43%	17%
Total	11%	13%	-7%	388%	68%	51%	53%	84%	203%	34%

U %

	TELECONSULTOR		TELEDATA		TELESERV		TELEVISIA		TMM	
	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97
-13%	2%	7%	-43%	500%	22%	21%	43%	134%	193%	
-13%	-3%	-23%	31%	144%	5%	18%	44%	117%		
-13%	1%	4%	-42%	353%	15%	20%	43%	131%		

Passivo + Situação Líquida (valores absolutos)

Passivo+SL Líquida

Tabela 4

U 10.6

Descrição	TDM		Graphic		LTM		SERVISA		SOGETEL						
	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997					
Passivo	1.037.914	1.263.933	582	363	10.088	12.235	19.073	26.825	4.285	6.337	10.110	7.709	16.480	28.914	
S Líquida	1.339.488	1.427.176	1.774.859	2.066	2.038	2.129	3.930	7.797	13.891	-46	22	1.165	497	8.749	5.030
Total	2.427.412	2.691.129	3.046.767	2.628	2.461	12.197	16.165	26.870	40.686	3.891	6.115	11.275	8.206	25.229	33.944

TELEFARNE	TELECOMUNIC	TELEPARA	TELESERV	TELEBASA	TDM										
1995	1997	1995	1997	1995	1997										
7.371	3.378	3.559	4.487	1.994	2.746	8.280	21.366	14.461	16.680	16.680	19.984	22.016	82.956	19.720	
-355	2.378	2.594	1.684	933	1.183	-1.110	-4.465	-4.123	-9.288	-0.732	-9.784	12.445	25.923	23.346	-8.932
7.016	5.756	5.853	5.268	5.403	3.163	1.665	3.784	17.234	5.163	5.888	7.154	32.469	47.939	110.912	10.788

Fazendo uma análise a partir dos dados acima, durante o período em análise, pode-se concluir que com exceção da TDM; Graphic (1995 e 1996); Televisa (1996) onde os investimentos foram suportados pelos capitais próprios, traduzindo-se uma autonomia financeira como verificaremos quando analisarmos os indicadores, as restantes empresas financiam os seus investimentos (Imobilizado) através de capitais alheios, o que mostra uma dependência em relação aos terceiros. A Televisa ganhou a autonomia em 1996 e Graphic perdeu no último ano de 1997. O crescimento na TDM em 1995 para 1996, resultou da contratação de novos empréstimos para financiamento dos investimentos da empresa.

Há que referir que o crescimento da Situação Líquida da TDM, deveu-se a uma maior capacidade de endividamento da empresa que se traduz numa melhoria de autonomia financeira de 53 % para 58 %.

Comparação do Activo Fixo com Capitais Permanentes

A Televisa; Teleconsultores e LTM, tendo os seus capitais permanentes superiores que o Activo fixo durante o período em análise, significando que os capitais Permanentes financiaram o activo fixo (Imobilizado) e uma parte do activo circulante, é um elemento bastante positivo para estas empresas, ao contrário das restantes que não conseguiram fazer isto em nenhum dos anos em análise – observe a tabela abaixo:

COMPARAÇÃO DO ACTIVO FIXO COM CAPITAIS PERMANENTES

Tabela 6

LTM6

	TDM		GapTic		LTM		SERISA		SOGTEL						
Descrição	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997					
Activo Fixo	1.588.283	1.600.366	2.082.148	1.323	1.277	7.875	1.925	2.700	3.738	1.582	1.666	2.778	1.984	2.812	3.282
Capital Permanente	1.388.488	1.427.176	1.774.888	2.066	2.088	2.123	3.930	7.797	13.841	446	-222	1.166	497	8.749	5.000
Total	87%	88%	89%	159%	164%	27%	204%	289%	370%	-29%	-13%	43%	26%	311%	153%

	TELEPARME		TELECOMSUD		TELEPARA		TELEBRV		TELEISA		TMM	
1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	
787	688	383	372	1.038	1.965	4.732	2.176	2.688	5.089	7.335	1.5916	2.721
-355	2.378	1.684	998	1.168	-1.110	-4.466	-0.732	-8.784	12.446	25.933	23.346	-8.992
-49%	372%	482%	348%	307%	-109%	-237%	-87%	-448%	248%	358%	178%	-328%

Evolução do Passivo + Situação Líquida

Como pode observar na tabela de mutação de valores abaixo, a maior parte das empresas do grupo verificou-se um crescimento tanto do passivo como da situação líquida durante os dois anos, com algumas exceções, onde há oscilações ou mesmo um decréscimo destas rubricas (elementos).

O passivo da TDM, Teleconsultores; LTM, Sogitel e Teledata por exemplo decresceu, não teve praticamente nenhum crescimento. A Graphic, Televisa é que teve um passivo que aumentou muito em 1996/97.

Quanto à situação líquida teve também as suas oscilações durante o período em análise. Por exemplo, a TDM registou um crescimento considerável juntamente com a TELEConsultores, as outras empresas mantiveram estável a situação líquida, outras ainda estes valores decresceram caso da LTM; Servisa, Teledata, Televisa. Em suma a evolução do passivo + situação líquida teve um crescimento durante o período em análise das empresas tendo em conta as duas rubricas.

Evolução do Passivo + S Líquida

Tabela 7

	TDM		Graphic		LTM		SERVISA		SOGITEL	
	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97
Passivo	22%	1%	-37%	2752%	59%	41%	49%	60%	114%	79%
S Líquida	3%	29%	2%	1%	89%	78%	-60%	-62%	162%	-43%
Total	17%	13%	-7%	338%	68%	57%	59%	84%	208%	34%

U%

TELEPARANE	TELECONSULTOR		TELEDATA		TELESPV		TELEUSA		TMM	
	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97	95-96	96-97
-54%	3%	28%	-58%	212%	18%	1%	17%	278%		
-732%	7%	-41%	20%	319%	-8%	-9%	108%	9%		
-18%	1%	4%	-42%	131%	337%	19%	20%	48%	137%	

Análise de Resultados

Descrição	TDM			Graphic		LTM			SERVISA			SOGITEL		
	1995	1996	1997	1995	1996	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Resultados de Exp	211.367	137.045	55.100	150	152	143	143	143	800	7.615	14.122	-1.575	-8	1.549
Resultados Financ	-45.122	-29.842	33.464		-27	-57	-57	-57	-1.556	-759		-34	-34	-684
Resultados Extraor	-129.828	-10.266	-8.846		-2	-30	-30	-30	2.002	-2.338		172	172	62
Resultados de Exe	9.695	-11.962			-49	3	3	3	-54	-29		92	92	459
Resultados Antes	46.112	84.974	79.718	150	74	59	59	59	900	8.007	10.996	-1.575	222	1.386
Imposto Sobre o R	20.751	38.239	35.873	68	33	27	27	27	405	3.603	4.948	-709	100	624
Resultado Líquido	25.362	46.736	43.845	83	41	32	32	32	495	4.404	6.048	-866	122	762

TEALARAME	TELECONSULTOR			TELEDATA			TELESERV			TELEVISÁ			TMM		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997			
1.325	1.460	328	6.543	-952	691	-321	-3.338	-3.978	-2.767	-888	-907	-44.079	11.434	42.242	-19.660
-282	-131	-19	-30	-103	14	49			-29	-29	-29		-329	-1.249	-300
-813	-827	54	-69	-233	660	-109	-13	-13	16	1.910	1.910	1.910	1.640	1.673	195
-122	0	-191	78	0	5	46	893	893	-4	-56	-56	-56	728	729	0
108	502	172	6.543	-973	355	343	-3.387	-3.049	-2.767	-905	918	-44.079	13.473	43.395	-19.765
49	226	77	2.945	-438	160	155	-1.524	-1.372	-1.245	-407	413	-19.836	6.063	19.528	-8.894
59	276	95	3.599	-535	195	189	-1.863	-1.677	-1.522	-498	505	-24.244	7.410	23.867	-10.871

Os resultados Líquidos de 43,8 milhões de contas alcançados em 1997, apesar de serem positivos foram inferiores aos do ano anterior em 6 %, isto verifica-se numa altura em que o parque da TDM cresceu (+7%); o tráfego telefónico nacional (+32%) e internacional (+24%) e das tarifas telefónicas nacionais (19%) durante o ano não foram suficientes para cobrir o efeito da redução das tarifas telefónicas internacionais (-25%) nos proveitos da empresa, agravando o diferencial entre o crescimento dos custos (+35%) [passando de 521,8 em 1996 para 702,5 milhões em 1997] e dos proveitos (+15%) operacionais [os proveitos operacionais líquidos da TDM em 1997 foram de 757,6 milhões de contas

aumentaram em 98,7 milhões de contos em relação 1996] com efeitos negativos dos resultados operacionais e líquidos do exercício" (Relatório de Contas- TDM; 1997,3).

Evoca-se como causas deste decréscimo; a evolução dos resultados financeiros que se traduz principalmente na redução da dívida e dos encargos financeiros, mas também há que salientar os custos elevados que a TDM suporta a partir dos seus próprios parceiros, caso da Televisa, graphic e outros, onde o preço dos serviços ou bens destas empresas são bastante elevados comparando com as do mercado.

Podé-se ver que em diferentes empresas os resultados de exploração foram afectados, se não pelos resultados negativos financeiros é pelos extraordinários, ou os dois casos ao mesmo tempo, facto que agrava a situação financeira e económica destas empresas aliado ao facto de algumas empresas terem empréstimos a Longo prazo.

Análise dos Indicadores

Cada tabela mostra os valores dos indicadores financeiros:

Tabela de Indicadores de Liquidez

	TDM		Graphic		LTM		SERVISA		SO3TEL	
	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987
1. De liquidez										
Capital	7,53	4,51	2,52	2,52	4,58	8,33	9,33	2,31	14,10	10,75
Redução	7,50	4,41	2,56	1,16	2,26	1,82	1,16	1,87	11,34	8,77
Inadeta	4,11	2,53	1,26	0,92	0,92	0,90	0,23	0,21	1,19	2,05
									0,53	0,70
									0,48	0,52
									0,14	0,02
									0,91	1,44
									0,71	1,15
									0,03	0,10
									0,08	0,08

	TELEPARME		TELECONSULTOR		TELEDATA		TELESERV		TELEISA		TMM	
	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987
0,89	3,99	2,85	2,00	1,39	2,01	0,22	0,40	0,74	0,23	0,24	0,28	1,58
0,63	3,20	2,52	2,00	1,39	2,01	0,22	0,40	0,74	0,05	0,17	0,21	1,16
0,13	1,21	0,71	0,90	0,32	0,70	0,13	0,23	0,45	0,03	0,03	0,03	0,63
									0,03	0,03	0,03	0,44
									0,44	0,04	0,04	0,28

A oscilação dos rácios de liquidez geral para o crescimento ou decréscimo, representa para o primeiro caso uma solidez financeira da empresa.

Para a TDM, o decréscimo verificado ao longo do período em análise, representa um elemento positivo uma vez que o padrão internacional deste indicador está acima de 1,3. Considera-se exagerado este rácio quando ultrapassa 3; pois diminui ou enfraquece a rentabilidade da empresa, caso da Graphic. A Tevelisa como pode-se constatar na tabela, o rácio de liquidez geral está a diminuir, o que representa um aumento da rentabilidade. A Servisa é uma outra empresa na qual a rentabilidade é ótima como se pode constatar a partir da verificação dos rácios apresentados acima.

Quanto ao rácio de Liquidez reduzida e imediata, isto é, a capacidade de a empresa fazer face aos pagamentos imediatos ou de curto prazo importa referir que todas as empresas tem rácios situados dentro do padrão internacional definido, e tem capacidade suficiente e óptima para fazer face as necessidades de curto prazo.

2. Indicadores de Rendibilidade

	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
2. Devedoridade												
Vendas	0.04	0.07	0.03	0.03	0.01	0.01	0.05	0.16	0.14	-0.83	0.01	0.05
Capitais Próprios	0.02	0.03	0.02	0.01	0.02	0.02	0.13	0.56	0.44	1.55	-0.55	0.66

	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
0.01	0.02	0.01	0.55	-0.03	0.02	0.27	-0.87	-0.51	-0.94	-0.03	0.07	-0.71
-0.16	0.12	0.04	2.12	-0.54	0.16	-0.17	0.41	0.44	0.16	0.05	-0.05	-1.55
											0.29	0.84
												1.22

Rendibilidade de Capitais Próprios

Este é o rácio que avalia a capacidade de autofinanciamento da empresa. A tabela apresenta a oscilação que verifica em diferentes empresas durante o período.

O decréscimo do indicador na TDM, demonstra a diminuição da capacidade de autofinanciamento desta empresa e justifica-se pela redução do resultado líquido do exercício e aumento do capital e do valor do activo durante o ano de 1997 e de referir que este decréscimo também foi acompanhado pela diminuição da rendibilidade das vendas e outras (Servisa; Teleconsultores) diferentemente da Televisa, que este rácio cresceu, constituindo uma boa Solvabilidade, permitindo que os accionistas e os gestores desta empresa possam concluir que a

rentabilidade dos capitais próprios desta empresa e outras na mesma situação (TELEConsultores, Servisa) estão num nível aceitável comparativamente a taxa de mercado de rentabilidade de mercado de capitais próprios e ao custo de financiamento.

Rendibilidade das Vendas

A diminuição deste rácio em diferentes empresas (TDM; Graphic; Teledata) representou-se ao longo do período, um dos seguintes factores:

- custos de produção e/ou distribuição elevados;
- preços líquidos de venda baixos; e
- encargos financeiros muito elevados.

O que constitui um facto negativo para a empresa, uma vez que há que descobrir qual é o principal factor de modo a encontrar uma forma de solucionar, para o caso da TDM, os custos de produção cresceram em particular no último ano (657.755.000.000 Mt- 1996 para 757.182.000.000 Mt) representando um crescimento de 17 % dos custos, tendo como consequência a diminuição dos resultados líquidos de 1996 para 1997.

A Televisa que é o maior parceiro da TDM, tem este rácio a evoluir (-0,71; 0,11;0,31 durante os anos 95,96,97 respectivamente) o que reflecte uma maior contribuição de cada unidade produzida e vendida para a constituição do resultado final.

Em resumo , as empresas nas quais estes rácios tendem a diminuir devem recorrer segundo o ponto de vista económico, ao crédito dos fornecedores e outras que não originam encargos, ou a meios financeiros alheios com encargos cuja taxa de juro seja inferior a rentabilidade dos capitais próprios. Apesar de, sobre o ponto de vista financeiro, esta proposta de predomínio de capital alheio, mesmo sem encargos, não é mais viável, pois aumenta a dependência financeira da empresa perante terceiros (credores).

De Cobertura

	TDM		Capic		LJM		SERASA		SOLTEL	
	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997
4 De Cobertura										
Gaude Autonomia	0,7	0,58	0,73	0,17	0,24	0,23	0,34	-0,12	-0,04	0,11
Gaude Dependência	0,43	0,47	0,21	0,83	0,76	0,71	0,66	1,12	1,04	0,60

	TELEPARNE		TELEPARLATOR		TELEPARA		TELESPV		TELEPARA		TMM	
	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997
-0,05	0,41	0,44	0,32	0,18	0,37	0,68	-1,19	-0,24	-1,60	-1,37	0,33	0,54
1,05	0,59	0,55	0,68	0,82	0,63	1,68	2,19	1,24	2,80	2,37	0,82	0,46

Grau de Autonomia Versus Dependência

Estes dois indicadores mostram o grau de utilização do capital próprio e alheio, a soma, destes indicadores deve ser igual a 100%, isto é a empresa pode usar os seus meios ou alheios ou os dois em simultâneo, resultando no seguinte:

- O recurso ao capital próprio faz diminuir a rendibilidade, contudo aumenta o grau de autonomia;
- O recurso ao capital alheio favorece a rendibilidade, mas diminui o grau de autonomia

O mais aconselhável é conseguir um equilíbrio entre as duas situações de modo a ter uma situação financeira estável da empresa.

A partir da tabela acima pode-se notar que a TDM, é a única empresa que tem uma situação mais menos estável, entre o capital alheio e próprio utilizado, o que representa uma situação de equilíbrio, o que é favorável para a empresa. A Televisa também é outra empresa que caminha para uma situação idêntica da TDM. A Graphic 1995/96, é a que usa mais capital próprio, traduzindo se numa rendibilidade fraca,

apesar de terem uma certa autonomia financeira. As restantes empresas dependem mais de terceiros mais com possibilidades fortes de terem uma rendibilidade maior.

O objectivo final é maximizar os capitais próprios, sem contudo agravar a situação financeira. Portanto deve haver o equilíbrio entre a utilização de capitais próprios e alheios para que não haja maior dependência de terceiros nem a diminuição da rendibilidade, pois o recurso excessivo de capitais próprios faz diminuir a rendibilidade, apesar de aumentar o grau de autonomia, acontecendo o inverso em relação a utilização de capitais alheios.

Rácio de Solvabilidade

	TDM		Graphic		LTM		SERVISA		SOGTEL				
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1996	1996	1997	1995	1996	1997	
Solvabilidade	0,57	0,53	0,58	0,79	0,86	0,17	0,24	0,29	0,34	0,10	0,06	0,35	0,15

	1995	1996	1996	1997	1995	1996	1997	1996	1996	1997	1997			
	-0,05	0,41	0,32	0,18	0,37	-0,68	-1,19	-0,24	-1,80	-1,37	0,38	0,54	0,26	-0,83

Solvabilidade - rácio ligado ao da autonomia financeira, permite avaliar a capacidade da empresa para fazer face aos compromissos financeiros de médio e longo prazo através dos fundos próprios, com o crescimento deste rácio ao longo do período representa a capacidade das empresas solver os seus compromissos, caso da TDM (apesar de pequenas oscilações) LTM, Servisa, Telealarme. E este rácio quando é inferior a uma unidade (1) como o da TDM, não corresponde à situações de solvibilidade perfeitamente aceitável. A única alternativa que salva a TDM, é o facto de possuir uma autonomia financeira acima de 50%, o que dá possibilidade de investir utilizando financiamento alheio, sem perigar a sua dependência.

Conclusões e Recomendações

Conclusões

O sector das Telecomunicações em Moçambique é um dos que está em constante desenvolvimento, mesmo a nível mundial.

É no âmbito do desenvolvimento e crescimento deste sector, que as empresas deste ramo de actividade procuram satisfazer os seus clientes. A TDM procura nos últimos tempos, descentralizar um conjunto de actividades que possui, através da adopção de estratégias - outsourcing e downsizing que foram optadas pela gestão do topo. Estas estratégias ao longo da história foram seguidas pelas grandes empresas como TDM, sobre diferentes formas (alianças, integrações ,etc.).

As estratégias definidas e aplicadas na TDM, no âmbito do processo de descentralização, que vem-se operando desde 1989, introduzindo transformações profundas na estrutura desta empresa não foram revistas na sua definição e aplicação, requerendo mudanças em actividades ou áreas.

A decisão de seguir estas estratégias requer um ambiente interno e externo, onde possa identificar e separar as actividades principais - core-business e secundárias dentro de cada empresa.

É necessário também identificar os factores favoráveis e limitativos que possam afectar este processo positiva ou negativamente e mesmo nas actividades secundárias àquelas que não podem ser alvos de outsourcing ou downsizing, o que muita das vezes tem a ver com estudo e importância de cada organização de uma dada actividade, quais os objectivos ao optar-se por estratégia desta natureza e neste contexto coloca-se uma questão à TDM, não identificou as áreas ou actividades principais, nem realizou estudos em relação as limitações ou vantagens ao adjudicar certas actividades, não identificou com clareza as actividades que podiam ou não serem alvo de Outsourcing.

Adjudicação realizada na maioria das actividades (empresas) pela TDM, não obedeceu aos critérios fundamentais num processo de outsourcing ou downsizing:

- não procurou saber, a utilidade das actividades (peso) a entregar a terceiros. *"Tudo aquilo que faz diferença, porque traz mais clientes e mais dinheiro, não deve ser colocado nas mãos de terceiros - Alheios";*

- Falta de estudos profundos, havendo mera opção nas decisões, sem que houvesse identificação dos quatro factores (oportunidade, ameaça, pontos fortes e fracos) de cada uma das empresas a adjudicar as actividades ; e
- não houve nenhum estudo comparativo dos custos para posterior tomada de decisão, deixando de fora um elemento importante que condiciona muita das vezes adjudicação das actividades como factor, da diminuição de custos, aumento das margens do lucro e da eficiência e em alguns casos em análise das actividades que formam o core-business, não foi feito, resultando na adjudicação de algumas actividades principais, caso de serviço da Rede Exterior - Televisa.

Outro aspecto, considerado negativo, é a falta de controlo das actividades que foram adjudicadas a parceiros, não há implementação correcta do contratos assinados em particular das penalidades, em casos de não cumprimento do prescrito no Contrato.

Do estudo e análise dos preços aplicados pela Televisa, apresentados nas quatro tabelas comparativas constatou-se que a opção pelos serviços da Televisa é bastante cara; e a qualidade dos serviços prestados é questionável, há falta de cumprimento dos prazos estabelecidos no contrato para a instalação e reparação de avarias telefónicas.

A maioria dos clientes da TDM, também questionam a qualidade dos serviços fornecidos. Muitas das vezes, a Televisa, não respeita as cláusulas definidas no contrato, mesmo para o caso da reparação das avarias, denigre a boa imagem da TDM e é um factor a considerar na diminuição da credibilidade e dos resultados líquidos da empresa (TDM) de 1996 para 1997.

O estudo da estrutura financeira permitiu relacionar, as origens com as aplicações de fundos. Referir que a empresa a fim de ter um desenvolvimento harmonioso, deve ser capaz de fazer face aos seus compromissos financeiros. Uma das condições necessárias para que isso suceda, a longo prazo, diz respeito ao equilíbrio financeiro que deve existir entre o passivo e activo e a TDM, neste momento, não garante que essa continuidade do equilíbrio permaneça por mais tempo, isto em termos práticos.

Vejamos os resultados do último ano (1997), comparando com o dos ano anterior; decresceram em 6 % numa altura em que o parque telefónico, está a crescer, o tráfego nacional e internacional está aumentando, apesar da diminuição do valor das

tarifas internacionais, de modo a ajustar com as dos outros países, tendo como consequência a depreciação ou decréscimo dos indicadores/rácios.

É de salientar que o outsourcing e downsizing, são um tipo estratégias eficiente e eficazes e trazem grandes vantagens, que podem levar a injeção do capital numa dada empresa, ao mesmo tempo, permitem a redução de custos e minimização de riscos (quando se trata de grandes investimentos) obrigando que no mesmo período a empresa focaliza a sua atenção a uma certa actividade (core-business) aspecto principal nas estratégias de outsourcing e downsizing.

Desde que aplicado uma das estratégias, a empresa, cumpra com os critérios exigidos, ela pode contribuir para o reforço da competitividade da empresa, ao oferecer melhores níveis de desempenho e desenvolvimento das actividades, através de fornecedores especializados, e criação de um grupo de empresas que velam pelas actividades não estratégicas (para a TDM) deste modo, libertando os responsáveis pela gestão para as áreas onde a sua atenção se deve concentrar, ou seja o performance dos negócios, a qualidade e o serviço oferecido aos clientes é necessário.

Recomendações

As decisões estratégicas deste tipo, devem ser tomadas a nível do topo, após um estudo prévio profundo, envolvendo gestores de base, isto leva a que estas decisões não sejam tomadas por uma mera opção. As vantagens existentes ao optar-se por uma estratégia desta natureza, devem ser previamente conhecidas e equilibradas com uma análise interna da organização e externa do parceiro.

Deve definir os objectivos, metas a atingir nessa parceria, os contratos devem ser claros e mais pormenorizados quanto a qualidade, tipo de serviço a ser prestado pelo parceiro (clarificar a responsabilidade) e ainda aclarar as penalidades a serem aplicadas em caso de incumprimento do acordado no contrato.

É útil que a empresa defina o seu Core-Business, de modo a não adjudicar a actividade principal ou outras que estão estreitamente ligadas a esta ou que dependem desta para permitir uma garantia contínua dos seus negócios com sucesso.

A TDM ao implementar estas estratégias nunca deve sentir-se dependente do seu parceiro, deve criar condições alternativas antes da decisão final pela opção e nunca deve aloucar todo o seu Know-how existente na organização. O outsourcing

deve ser uma opção somente quando há um ganho significativo em benefício da organização.

Deve haver um estudo comparativo de custos envolvidos (Contabilidade Analítica - para acompanhamento dos custos) - é necessário saber quanto custa este processo, o que é benéfico entre fazer internamente ou entregar estas actividades a outras empresas e aliar facto, a qualidade de serviço que será realizada pelo parceiro - descobrir os pontos fracos e ameaças dessa empresa, qual será o impacto que terá ao consumidor (cliente).

A TDM deve introduzir a contabilidade analítica para ajudar a comparar, analisar e determinar o desempenho económico e financeiro de cada área de actividade, determinando assim os seus custos reais, dando lugar que os gestores tomem decisões mais racionalizados que possam influenciar na redução dos custos.

Anexo 1

firmas	Ano de Criação	Objecto Social	Capital	Participação (%)
Listas Telefónicas	1989	Edição de listas telefónicas, fax; telex	2.734.756.100,	50
Televisa		construção, instalação de redes telecomunicações	381.000.000.000,	50
TMM	1996	Gestão de negócio de telecomunicações móveis	10.832.692.000,	74
Graphic	1992	Desenho. Publicidade e Impressão	2.000.000.000,	25
Servisa		Manutenção e Aluguer de Viaturas	1.040.000.000,	40
Sogitel	1993	Construção Civil	2.075.000.000,	40
Telealarme	1991	Engenharia de Segurança	178.000.000,	50
Teleserve	1990	Equipamento de assinantes, chamadas de pessoas		50
TELEConsultores		Consultoria de telecomunicações	178.000.000,	50
SIM		Seguros		5
Telecabo	1996	Televisão por Cabo		50
Teledata	1989	Transmissão de dados	80.000.000,	50

Fonte: TDM - MOÇ em Números

Referências

- Contrato Programa da Rede Exterior de Telecomunicações - Instalação de Assinaturas /
Manutenção - TDM 1996
- Estudo sobre a Gestão das Subsidiárias e Participações Financeira da TDM; 1997-
Ernest Young.
- Decreto Lei n.º 5/81 de 10 de Junho - Conselho de Ministros
- Decreto Lei n.º 23/92 de 10 de Setembro - Conselho de Ministros
- Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. 1ª ed. Lisboa: Editorial Verbo.
- Giosa, L. 1994. *Terceirização: Uma abordagem estratégica*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira
- Lynch, R.P. 1994. *Alianças de negócios: Uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas*. São Paulo: Makron. Books Editora Lda.
- Lopes, C.R.A. 1997. *Aspectos Contabilísticos e Fiscais da Consolidação de Contas*.
Lisboa: Editora Reis dos livros.
- Moçambique, Conselho de Ministros. 1981. Decreto n.º 4/81 de 10 Junho, BR 1ª Série.
Maputo: Imprensa nacional.
- Moçambique, Conselho de Ministros. 1981. Lei n.º 15/91 de 3 Agosto, BR 1ª Série.
Maputo: Imprensa nacional.
- Nabais, C. 1994. *Análise de balanços*. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Plano Trienal (Maputo) 1998 - TDM
- Pereira, J. e Silva, F. 1991. *Comércio: Operações; Documentação; Legislação*. 4ª ed.
Lisboa: Plantano.
- Pereira, J. e Silva, F. 1991. *Contabilidade das Sociedades*. 9ª ed. Lisboa: Plantano.
- Reis, J. 1991. *A consolidação das contas*. Lisboa: Editora Reis dos Livros.
- Relatórios de Contas; 1995,96,97
- Salomão, T. 1997. International Telecommunication Conference. *Perspectivas e Papel das Telecomunicações em Moçambique*. Maputo.
- Telecomunicações de Moçambique, E.P. 1997. Plano trienal 1998-2000. Maputo.
- Telecomunicações de Moçambique, E. P. Set - 1997 - Jornal do Cliente
- Tomasko, R.M. 1992. *Downsizing: Reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Marron Book. Editora Lda.

