

COBA 294

**A AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DOS CORREIOS DE
MOÇAMBIQUE NUM CONTEXTO DE ABERTURA DO MERCADO
POSTAL À OPERADORES PRIVADOS (2002-2006)**

Caso de Estudo: Os Correios de Moçambique

Nelson Domingos Mugoma Maulate

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Economia

Trabalho de Licenciatura em Gestão

MAPUTO, Novembro de 2008

**A AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DOS CORREIOS DE
MOÇAMBIQUE NUM CONTEXTO DE ABERTURA DO MERCADO
POSTAL À OPERADORES PRIVADOS (2002-2006).**

Caso de Estudo: Os Correios de Moçambique

Trabalho de Licenciatura apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade
Eduardo Mondlane em cumprimento aos
requerimentos de candidatura ao grau de
licenciatura em Economia.

Nelson Domingos Mugoma Maulate

MAPUTO, Novembro de 2008.

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter o grau de licenciatura, nesta instituição educacional.

Maputo, _____ de Novembro de 2008

(Nelson Domingos Mugoma Maulate)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia ____ de Novembro de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, com nota de _____ valores.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais: Domingos Romão Maulate e Rosa Fernando Mugoma.

Que DEUS os tenha!!!

AGRADECIMENTO

Este trabalho significa o fim de um caminho que foi seguido pelo autor e um leque de pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a prossecução desta etapa de formação, a quem quero endereçar os meus melhores agradecimentos.

Começo por agradecer ao Dr. Estácio Raja, que me acompanhou no processo de elaboração deste trabalho.

Aos meus estimados colegas e amigos Ângelo Noronha, João Sibanda, Carlos Mendes, Paulo Alves, Hilénio Truzão, Maximino Costumado, Mário Carneiro, Stélio Chire, Castigo Castigo, e Edson da Barca, pela companhia ao longo destes cinco anos de formação.

Em especial, agradecer aos meus tios Carlos Mugoma, Daniel Nivagara e António Romão, Hortência Romão e a minha namorada Eulália Lola Daniel.

Aos meus irmãos Shaba, Nando, Carla, Isa, Dodi e Raquiel o meu muito obrigado!

Agradeço aos Docentes da Faculdade de Economia, pelo contributo científico durante esses cinco anos.

LISTA DE ABREVIATURAS

CM	Correios de Moçambique
SUO	Serviço Universal Obrigatório
EMS	Express Mail Service
UPU	União Postal universal
DHL	Dalsay, Hillbom e Lynn
FEDEX	Federal Express
COEN	Correio Ordinário Enviado Nacional
COEI	Correio Ordinário Enviado Internacional
CORI	Correio Ordinário Recebido Internacional
CTT	Correio, Telefone e Telégrafos
EEN	Encomendas Enviadas e Nacionais
EEI	Encomendas Enviadas Internacionais
ERI	Encomendas Recebidas Internacionais
CREN	Correio Registado Enviado Nacional
CREI	Correio Registado Enviado Internacional
CRRI	Correio Registado Recebido Internacional
EMSEN	EMS Enviado Nacional
EMSEI	EMS Enviado Internacional
EMSRI	EMS Recebido Internacional

RESUMO

O presente trabalho tem o objectivo de avaliar o desempenho dos Correios de Moçambique, num contexto de abertura do mercado postal moçambicano à outros operadores do negócio. No âmbito do estudo de caso o autor se serviu de dados primários e secundários. A recolha de dados secundários foi feita com base na exploração de uma série de documentos consultados nos arquivos dos Correios de Moçambique, artigos de jornal, bibliografia específica e geral sobre o tema de pesquisa, enquanto que os dados primários foram colhidos com base num questionário realizado aos técnicos da empresa. Os Correios de Moçambique conseguiram responder positivamente à mudança do ambiente do mercado e consequente entrada de outros operadores postais. Por conseguinte, a implementação das estratégias: (i) melhorar a prestação de contas; (ii) elevar o nível de receitas; (iii) atrair e desenvolver talentos para melhorar a capacidade dos Correios; e (iv) começar de novo, apagando o passado, permitiu que os Correios de Moçambique obtivesse lucros a partir do exercício de 2004 por força do cumprimento das metas traçadas para as vendas de diversos produtos e serviços dos Correios de Moçambique. Todavia, as conclusões do trabalho revelam que os Correios devem adoptar uma abordagem comercial orientada aos clientes e apostar na diversificação dos seus produtos e/ou serviços e se preocupar com a modernização das suas instalações. Como recomendação, a empresa deve continuar a melhorar o atendimento ao cliente, divulgar cada vez mais os benefícios dos seus produtos e serviços, exigir ao Governo as compensações sobre o serviço universal de correio, solicitar a revisão do quadro legal¹ do sector postal e continuar a efectuar a injeção do capital necessário para os investimentos prioritários.

¹ As únicas leis e regulamentos aplicáveis às operações correntes do mercado postal foram promulgadas pelas autoridades portuguesas antes da independência nacional. No seu funcionamento os Correios de Moçambique rege-se por regulamentos fixados em 1955 e 1956 com algumas alterações pontuais efectuadas em 1978.

INDICE

DECLARAÇÃO	I
Aprovação do Júri	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTO.....	III
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IV
RESUMO.....	V
INDICE.....	VI
LISTA DE TABELA.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Justificação do Tema.....	2
1.3 Objectivos.....	3
1.3.1 Objectivo Geral	3
1.3.2 Objectivos Específicos	4
1.4 Definição do Problema.....	4
1.5 Hipóteses	5
1.6 Metodologia	5
1.7 Estrutura do Trabalho.....	7
2.1 A Origem Etimológica da Palavra “estratégia”.....	9
2.1.1 A Palavra “estratégia” Usada na Área Militar	9
2.2 As Teorias Sobre Formulação de Estratégias.....	10
2.3 Os Componentes da Estratégia Empresarial	11
2.3.1 Tipos de Estratégias Empresariais.....	11
	VI

2.3.1 Tipos de Estratégias Empresariais.....	11
2.4 O Modelo das Cinco Forças de Porter	12
2.5 O Método de Steven de Avaliação da Estratégia Empresarial.....	14
2.6 A Análise SWOT	16
CAPITULO III – SECTOR POSTAL	17
3.1 Avaliação Global do Sector Postal.....	17
3.1.1 Análise do mercado postal moçambicano	17
3.1.2 A Rede Postal.....	18
3.2 Estações de correio dos Correios de Moçambique.....	19
3.2.1 Localização.....	19
3.2.1 Os Postos Postais	20
3.2.2 Imagem e Publicidade	21
3.2.3 Diversificação de serviços.....	22
3.2.4 As Caixas de Correios	23
3.2.5 Os Clientes.....	24
3.3 Análise de Produtos e Serviços Tradicionais	25
3.3.1 Correio Normal	25
3.3.2 Encomendas (e Pacotes Postais)	26
3.3.3 Correio Registado.....	27
3.3.4 Correio Expresso (EMS)	28
3.5. O Mercado Postal Doméstico.....	29
3.5.1 Quota do Mercado dos Correios de Moçambique	29
3.5.2 Divisão do mercado entre os competidores	30
3.5. A Situação Comercial.....	31
3.5.1 No Mercado Doméstico e Não Doméstico de correios	31

3.7 Análise SWOT	34
3.8 O Serviço Universal Obrigatório (SUO).....	36
3.8.1 <i>A Dimensão da Obrigação Social Universal</i>	37
3.9 A Experiências da República da Tanzânia.....	39
CAPITULO IV – PLANO ESTRATÉGICO DOS CORREIOS DE MOÇAMBIQUE E	
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA.....	
4.1. O Plano Estratégico dos Correios.....	43
4.1.1 <i>A Visão dos Correios de Moçambique</i>	43
4.1.2 <i>Os objectivos estratégicos</i>	44
4.1.3 <i>O Faseamento Estratégico</i>	44
4.2 Avaliação da Estratégia Empresarial.....	46
4.2.1 <i>As Metas da Estratégia dos Correios</i>	46
4.2.2. <i>Avaliação da Estratégia dos Correios</i>	49
4.3 A Avaliação do Desempenho dos Correios de Moçambique.....	54
4.3.1 <i>A Avaliação do Exercício Económico 2002</i>	55
4.3.2 <i>A Avaliação dos Exercícios Económicos 2003, 2004, 2005 e 2006</i>	56
CAPITULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	
5.1 Conclusões	59
5.2 Recomendações.....	60
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	61
Anexos	65

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Distribuição da quota do mercado postal doméstico	30
Tabela 2: A distribuição do mercado doméstico e não doméstico.....	32
Tabela 3: Volume do Correio e Densidade.....	37
Tabela 4: Padrão de distribuição.....	39
Tabela 5: Realizado em vendas de produtos e serviços pelos Correios.....	51
Tabela 6: Custos para o primeiro ano	53
Tabela 7: Os resultados Líquidos.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volume de Correio Ordinário.....	25
Gráfico 2: Volume de Encomenda.....	26
Gráfico 3: Volume de Correio Registado	27
Gráfico 4: Volume de EMS	28
Gráfico 5: Divisão da quota do mercado postal doméstico	30
Gráfico 6: Distribuição da quota de mercado doméstico e não doméstico.....	33

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O objectivo da indústria postal em Moçambique é proporcionar acesso a um sistema postal eficiente e fiável a toda a população moçambicana nos termos do serviço universal obrigatório estabelecido pelo Ministério dos Transportes e Comunicações. O objectivo da indústria postal é prestar apoio à política económica e social do Governo, facilitando o fluxo de comunicação e bens entre as partes interessadas.

Alfredo, (2004)

Antes da fase da liberalização do mercado postal, o conceito de correio se limitava fundamentalmente a um serviço que consistia na aceitação, transporte e distribuição de objectos postais, ou, simplesmente, aceitação e entrega de mensagens. Actualmente, o seu sentido se alterou. Os Correios de Moçambique é uma empresa que actua no mercado das comunicações, informação, pagamento e distribuição. Isto é, a missão desta empresa não somente é de aceitar e enviar mensagens, mas também, é de oferecer aos clientes individuais ou institucionais uma variada gama de serviços e produtos de alta qualidade.

Para entrar na competição, os Correios de Moçambique iniciou a sua reestruturação com objectivo de modernizar o seu funcionamento e se desenvolver para um provedor de serviços postais focalizado comercialmente. Este trabalho faz análise e avaliação do sector postal moçambicano, faz uma abordagem ao plano estratégico dos Correios, os produtos e serviços oferecidos pelos Correios, a questão do ambiente competitivo e segmentação do mercado doméstico e não doméstico, a prestação de serviço nas zonas rurais e a obrigação do serviço universal.

Todavia, a abertura do mercado à novos operadores² postais, promoveu a competição no sector postal e os Correios de Moçambique se viu num mercado onde partilha com estes operadores. Este trabalho faz também uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos Correios de Moçambique em relação ao seu ambiente empresarial.

O presente trabalho de licenciatura tem como objectivo avaliar o desempenho da empresa Correios de Moçambique e analisar as estratégias desta empresa, no contexto actual da abertura do mercado postal à mais operadores do negócio postal em Moçambique.

1.2 Justificação do Tema

A liberalização do mercado postal em Moçambique trouxe novos operadores deste mercado, devidamente equipado e com acesso relativamente fácil ao fundo de investimento. Trata-se de empresas postais internacionais e de operadores nacionais privados. Por outro lado, os Correios de Moçambique, é uma empresa que atravessou por momentos difíceis desde a sua cisão com as Telecomunicações em 1981. A falta de efectivação de investimentos em áreas estratégicas do negócio da empresa, reduziu a eficiência dos Correios de Moçambique, afectou suas vendas e quota do mercado. Os problemas dos Correios são vários, mas se resumem na falta de dinheiro para modernizar a empresa e capacitar o seu pessoal para *marketing* e vendas, atendimento e sistema de controlo contabilístico para novos desafios.

O autor do presente trabalho de pesquisa decidiu dissertar sobre os Correios de Moçambique e a avaliação da estratégia desta empresa com a abertura do mercado postal porque, o sector postal em Moçambique foi desde inicio desenvolvido por uma única

² Os termos do actual processo de licenciamento de uma empresa que pretenda operar na indústria, são: (i) prova do registo da empresa em Moçambique, (ii) descrição da empresa e antecedentes da sua gestão e nível de experiência ; (iii) a descrição do plano de negócio dos primeiros dois anos; e (iv) evidência da capacidade financeira para operar com eficiência no mercado.

empresa. Portanto, a entrada de novos operadores pressupõe a existência de concorrência e maior diversidade de oferta de produtos e serviços postais em quantidade e qualidade. Assim, os novos operadores têm experiência de competição em mercados postais nos outros países onde desenvolvem este negócio e tem forte orientação comercial, ao contrário dos Correios, que, para além de uma fraca orientação comercial, tem obrigação de distribuir correspondência às zonas comercialmente inviáveis no âmbito do acordo do serviço obrigatório universal.

Este trabalho vai ser do interesse dos estudantes porque, poderá servir de material de consulta para os outros tantos trabalhos sobre estratégias empresariais recomendados pelos seus docentes relacionado com o tema. Para os gestores, este trabalho recomenda a exemplo de muitos trabalhos sobre avaliação de estratégias empresarias, a importância de definir estratégias para se chegar a um objectivo superior almejado pela empresa, e sobretudo, a relação entre a definição de estratégias eficazes e o alcance de objectivos.

Para o autor este tema ganha maior importância ainda porque o Decreto nº 24/92³, não permite os Correios de Moçambique maior liberdade comercial a fim de operar competitivamente no mercado, e porque presta o serviço universal de correio para zonas com pouca densidade e menos rentáveis.

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

Avaliar o desempenho dos Correios de Moçambique com a abertura do mercado postal à outros operadores do negócio.

³ Decreto nº24/92 – a Política para reger os Correios de Moçambique no novo ambiente regulador.

1.3.2 Objectivos Específicos

Constituem objectivos específicos: (i) Analisar o estágio do sector postal; (ii) Analisar a estratégia desenhada pela empresa para sobreviver num mercado com mais operadores do sector; (iii) Analisar a evolução dos produtos tradicionais dos Correios de Moçambique; (iv) Comparar a experiência dos outros países; (v) Analisar as fraquezas, as forças, as oportunidades e ameaças dos Correios e do sector postal respectivamente; e (vi) Avaliar o desempenho da estratégia dos Correios de Moçambique.

1.4 Definição do Problema

O sector postal em Moçambique teve um único operador desde o tempo colonial até a sua reestruturação no início da década oitenta. Portanto, os Correios, Telefones e Telégrafos (CTT), foi desintegrado em Telecomunicações de Moçambique e Correios de Moçambique.

Todavia, é sobre os Correios de Moçambique e o sector postal, que, o presente trabalho de pesquisa pretende desenvolver o estudo. Portanto, este sector foi durante muito tempo desde a sua introdução operado por uma única empresa, isto é, os Correios de Moçambique foi até princípios da década de noventa a única empresa que estava autorizada a prover serviços postal e de encomendas no território moçambicano.

Contudo, as mudanças no contexto internacional, assim como, nacional que tem haver com a dinâmica das economias dos países e da globalização, obrigaram o governo moçambicano a abrir as fronteiras nacionais à outros operadores de serviços e encomendas postais para operar este negócio no mercado moçambicano. Assim, de monopólio, isto é, um único operador no mercado postal, actualmente, o mercado passou a ter mais quatro a DHL (Dalsay, Hillbom e Lynn), SKYnet, TNT, Fedex (Federal

express) e pequenos operadores. Ora, os Correios de Moçambique, passou a ter concorrência. É neste contexto, que, se desenha o problema do presente trabalho de licenciatura:

Como os Correios de Moçambique podem sobreviver a uma situação da abertura do mercado postal em Moçambique à outros operadores do negócio?

1.5 Hipóteses

Hipótese um: Com a liberalização do mercado postal em Moçambique, os Correios de Moçambique adoptaram uma estratégia que lhe permite competir de igual para igual com os operadores privados.

Hipótese dois: Com a liberalização do mercado postal em Moçambique, a estratégia dos Correios de Moçambique é totalmente orientada para às necessidades do mercado postal.

Hipótese três: Com a liberalização do mercado postal, os operadores postais privados vão desenvolver a sua actividade nas áreas de maior densidade populacional e sobretudo rentáveis, deixando para empresa nacional de Correios de Moçambique o correio para áreas do país de acesso difícil, de pouca densidade populacional e não rentáveis.

1.6 Metodologia

A presente pesquisa obedeceu o método indutivo através da análise de um caso particular do sector postal em Moçambique, para alcançar as conclusões mais generalistas sobre a actual estrutura deste sector, sua transição do mercado monopolista para um mercado com mais de um operador, um mercado mais parecido a um oligopólio, porque o número de operadores é reduzido, e cada um tenta ser mais diferente que os outros concorrentes para ganhar maior fracção do mercado postal moçambicano e sobretudo avaliar a estratégia dos Correios para resistir às mudanças operadas no sector postal.

Quanto ao procedimento utilizado a pesquisa compreende o método monográfico que consiste numa análise profunda dos aspectos segundo os quais o problema em estudo pode materializar os objectivos delineados pela pesquisa.

A colecta de dados se baseou na recolha de dados secundários sobre os Correios de Moçambique e outros operadores postais, os produtos e serviços dos Correios de Moçambique e o desempenho desta empresa no período em análise a partir do material bibliográfico e estatístico disponível em documentos, relatórios e contas dos Correios de Moçambique, relatório produzido pelo consultor Transend *Worldewide*, textos teóricos e informações relevantes retiradas da *internet*.

No âmbito do estudo de caso o autor se serviu de dados primários e secundários. A recolha de dados secundários foi feita com base na exploração de uma série de documentos adquiridos nos arquivos dos Correios de Moçambique e Jornal Notícias, enquanto que, os dados primários foram colhidos com base num questionário que o autor realizou a cinco funcionários da empresa dos Correios de Moçambique. De salientar que o questionário e entrevistas foram administrados pelo autor do trabalho e continham perguntas abertas relevante para o estudo (vide em anexo). O questionário realizado foi feito na estação central em Maputo e nas delegações de Manhiça e Xai-Xai devido a disponibilidade laboral do autor. Os dados obtidos pela pesquisa, permitiram a análise e avaliação da estratégia dos Correios de Moçambique e o seu efeito na evolução dos resultados desta empresa. O autor se serviu das ferramentas da estatística descritiva para a análise e interpretação dos dados, e do modelo de Steven para a avaliação da estratégia adoptada pela empresa.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo, ora em curso, trata de aspectos introdutórios. O segundo capítulo apresenta e discute as questões relacionadas estratégia, modelos das cinco forças de Porter e análise SWOT (*Strenght, Weakness, opportunities and threats*). Este capítulo oferece as bases teóricas que sustentam o trabalho, procurando-se discutir fundamentalmente as diferentes assuntos que sustentam a questão das empresas num mercado competitivo como, estratégia, concorrência, a rivalidade. O capítulo três, se dedica a discussão sobre o sector postal nacional, nomeadamente, os clientes, pontos postais e estações postais, imagem e publicidade, caixa postal, diversificação de produtos e serviços e se efectua uma análise as forcas, fraquezas, oportuniades e ameaças dos Correios de Moçambique e análise gráfica dos serviços.

O capítulo quatro se reserva a discussão do plano estratégico dos Correios de Moçambique e a análise e avaliação do desempenho da empresa, como também, a evolução da rendibilidade da empresa, consolidando as discussões dos capítulos anteriores. Este capítulo, dá desfecho ao problema que estimulou a pesquisa. O capítulo cinco, se reserva as conclusões e recomendações.

1.8 As Limitações do Trabalho

O presente trabalho é uma parte do que pode ser escrito e pesquisado por outros estudantes e pesquisadores em geral sobre a liberalização do sector postal em Moçambique. Por conseguinte, este trabalho representa uma singela contribuição para aqueles que pretendem continuar a aprofundar o estudo deste tema. Todavia, o objectivo deste trabalho foi atingindo apesar dos operadores privados não terem disponibilizado a informação solicitada, justificando se da confidencialidade da informação solicitada.

A conservação do material bibliotecário dos Correios de Moçambique é deficiente, o que tornou a consulta das fontes escrita sobre os Correios de Moçambique em particular e o sector postal em geral mais complexa. A análise da evolução dos produtos e serviços tradicionais, nomeadamente, o correio ordinário, encomendas, correio registado e correio expresso foi feita a partir de volumes mensais do ano 2003, devido ao facto de não estar disponível a informação dos outros anos do período em análise.

Outra limitação que o autor se confrontou em relação a pesquisa deste trabalho, é com relação as metas a que se propõem as estratégias dos Correios de Moçambique nas áreas de implementação das mesmas. Contudo, o autor se focalizou no objectivo da empresa que é de ser uma empresa lucrativa (...), e fez a análise e avaliação das vendas dos diversos produtos e serviços ao longo do período em análise (2002-2006) e confrontou com os custos operacionais deste período. Ainda assim, no capítulo IV o autor analisa a evolução dos resultados da empresa no mesmo período.

CAPITULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 A Origem Etimológica da Palavra “estratégia”

De acordo com Drucker (1962), a palavra “estratégia” vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégema*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stráutema*, ou exército em campanha; *stratégion*, ou tenda do general, dentre outras.

2.1.1 A Palavra “estratégia” Usada na Área Militar

Na área militar, pode ser definida hoje como a ciência dos movimentos e planeamento da guerra e do domínio económico. Através da estratégia militar foram criados os conhecidos serviços de inteligência e aprimorada a arte de guerrear. O estrategista Sun Tzu, que no século IV a.c. escreveu um tratado denominado a arte da guerra que abordava de forma abrangente as estratégias militares. Afirmam alguns que Napoleão, Adolf Hitler e Mao Tse Tung seguiram muitos dos ensinamentos e orientações do sábio chinês. O Livro dos Cinco Anéis foi escrito em 1645 pelo guerreiro mais famoso do Japão, o samurai Miyamoto Musashi (...) o Niten Ichi Ryu, onde estão os segredos que o tornaram imbatível por mais de 60 duelos durante toda a sua vida. Nicolau também escreveu uma obra chamada Dell'arte della guerra (A Arte da Guerra) além de outras obras de suma importância ao estrategismo. O general francês André Beaufre produziu uma das definições de estratégia mais brilhante e elegante quando disse: "estratégia é a arte da dialética das vontades valendo-se da força para resolver o seu conflito"

Beaufre, (1982).

Como definiu Ansoff (1993), a gestão estratégica é um processo contínuo e interactivo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

No entanto, seguindo o mesmo autor, ao nível das empresas a estratégia é definida pelos gestores do topo ou do primeiro nível ou ainda do nível estratégico. Estes, tem a responsabilidades de definir a estratégia ou forma como usarão os seus recursos escassos para atingir os objectivos definidos, através de um planeamento estratégico.

2.2 As Teorias Sobre Formulação de Estratégias

As teorias estratégicas têm sido consideradas principalmente como uma série de relações padronizadas e um equilíbrio móvel entre variáveis organizacionais e variáveis ambientais.

Andrews, (1971)

Por conseguinte, de acordo com Basil & Cook (1978), existem cinco tipos de teoria sobre formulação estratégica:

- (i) Teoria de equilíbrio: deriva das ciências biológicas, ecológicas, e económicas, baseia-se no conceito da adaptação ecológica de um organismo ou vida animal a um meio ambiente em constante mutação;
- (ii) Teorias sobre relações estratégia: estrutura: baseiam-se nas relações entre a estratégia e a estrutura empresarial necessária para implementá-la adequadamente;
- (iii) Teoria da estratégia como planeamento a longo prazo: a formulação de estratégia constitui a principal função do planeamento a longo prazo.
- (iv) Teoria de contingência: as demandas dos vários ambientes com que se defronta uma empresa impõem uma diferenciação na sua estrutura

organizacional provocando a especialização em vários subsistemas, cada qual deles especializados em operar com um específico segmento do ambiente.

- (v) Modelos de processos normativos: as estratégias são um resultado de um processo de análise racional e lógica para o alcance de objectivos de crescimento e de diversificação.

2.3 Os Componentes da Estratégia Empresarial

Para Chiavenato (2000), os componentes básicos na formulação de uma estratégia empresarial são três:

- (i) Ambiente: isto é, as oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa, e mais especificamente no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças neles existentes;
- (ii) Empresa: isto é, os recursos de que a empresa dispõe, sua capacidade e habilidade, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objectivos;
- (iii) Adequação entre ambos: qual é a postura que a empresa deverá adoptar para compatibilizar seus objectivos, recursos, potencialidade e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

2.3.1 Tipos de Estratégias Empresariais

Thompson & McEwen (1975), salientam que as estratégias para lidar com o ambiente empresarial podem ser classificados como estratégias de competição e cooperação. Estes autores distinguem a estratégia de competição e três subtipos de estratégia cooperativa: ajuste, cooptação e coalizão.

- (i) Estratégia de competição: é uma forma de rivalidade entre duas ou mais empresas medidas por um terceiro grupo. A competição é uma estratégia pela qual o objectivo escolhido pela empresa é parcialmente controlado pelo ambiente de tarefa, que lhe tira boa parte de sua liberdade de acção ou de escolha;

- (ii) Ajuste ou negociação: é uma estratégia através da qual a empresa busca um acordo ou um compromisso com outras empresas quanto à troca de bens ou de serviços. Ao contrário da competição, o ajuste supõe uma interacção directa com outras empresas do ambiente de tarefa e não com o terceiro grupo;
- (iii) Cooptação: segundo Selznick (1972), é um processo para absorver novos indivíduos provindos de fora na liderança ou na estrutura de determinação da política de uma empresa, como um recurso para impedir ameaças ou pressões à sua estabilidade ou existência;
- (iv) Coalizão: refere-se a uma combinação de duas ou mais empresas que se juntam para alcançar um objectivo comum. Através da coalizão, duas ou mais empresas agem como uma só, com relação a determinados objectivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só empresa não teria condições de assegurar isoladamente.

2.4 O Modelo das Cinco Forças de Porter

Como lembra Porter (1979), para que uma empresa possa traçar uma estratégia deve entender como o ambiente em que ela actua age e afecta o seu próprio negócio. Portanto, um dos aspectos essenciais na formulação da estratégia das empresas é a relação entre a empresa e seu ambiente.

Porém, aspectos de natureza económica, social, político, tecnológico e legal são forças determinantes para a definição da estratégia das empresas e definição do seu posicionamento no mercado. Assim, a intensidade concorrencial de um sector depende das cinco forças básicas:

- (i) O número de concorrentes e sua rivalidade em determinado tempo: a rivalidade de um sector existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou vislumbram oportunidades, para melhorar a sua posição. No entanto, num sector manobras efectuadas por uma empresa tem efeitos significativos nas outras que, originam retaliações ou esforços para anular

quaisquer jogadas. As guerras de preços deixam o sector instável e pior sob ponto de vista de rentabilidade, mas a guerra de publicidade, por um lado, podem expandir a procura e elevar o nível de diferenciação dos produtos do sector.

- (ii) A entrada de novos concorrentes: a entrada de novos concorrentes num sector conduza aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar quota de mercado e à aplicação de recursos. A ameaça de entrada num sector depende das chamadas “barreiras à entrada” existentes e da reacção dos concorrentes actuais. Porém, entre as principais barreiras se destacam: (a) economias de escala, (b) diferenciação do produto, (c) necessidade do capital e (e) custo da mudança.
- (iii) O poder de negociação dos clientes: os clientes influenciam a concorrência no sector na medida em que podem provocar a diminuição dos preços, exigem maior qualidade e nível de serviço e colocam os concorrentes uns contra os outros. Contudo, um grupo de clientes é poderoso se: (a) é concentrado ou compra grandes quantidades relativamente a oferta existente, (b) os produtos adquiridos são indiferenciáveis, (c) depara com baixos custos de mudança, (e) possuem informação completa (preço, procura, custos, rendimentos e outros).
- (iv) O poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem exercer o seu poder sobre um sector ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos/serviços. Contudo, um grupo de fornecedores é poderoso nas seguintes condições: (a) o sector é dominado por um número reduzido de empresas e está mais concentrado do que o sector que fornece, (b) não depara com produtos substitutos, (c) os produtos fornecidos são diferenciáveis ou apresentam elevados custos de mudança.
- (v) O aparecimento de produtos substitutos: todas as empresas num sector estão em concorrência com empresas que produzem produtos substitutos. Estes

limitam a rentabilidade potencial de um sector, colocando um tecto nos preços que as empresas podem praticar. A identificação de produtos de substituição resulta da pesquisa de outros produtos que podem desempenhar a mesma função.

2.5 O Método de Steven de Avaliação da Estratégia Empresarial

Uma boa estratégia sintoniza os recursos da empresa com as oportunidades e realidade do mercado, no sentido de alcançar os objectivos empresariais ou adequar a estratégia a uma situação específica que poderá resultar em uma única e diferenciada abordagem, para obter uma vantagem competitiva.

Chiavenato (2000),

De acordo com Steven (1975), a avaliação da estratégia empresarial é um processo pelo qual os administradores comparam os resultados da estratégia (os meios) com o nível de realização dos objectivos (os fins).

Ainda Steven, sugere que o primeiro aspecto da estratégia empresarial, e que é de maior importância, é a identificação de um conjunto de critérios capazes de avaliar a estratégia adoptada pela empresa. Torna-se necessário um método para avaliar a estratégia empresarial antes que ela seja posta em execução, muito embora qualquer avaliação somente possa ser efectuada após a empresa tiver seguido uma estratégia. Por conseguinte, para este autor, a melhor maneira de se fazer uma avaliação é utilizar um conjunto de questões a respeito da estratégia. As questões se refiram a quatro áreas básicas:

- (i) A estratégia é adequada aos objectivos e propósitos da empresa?
- (ii) A estratégia é adequada ao ambiente da empresa?
- (iii) A estratégia é adequada aos recursos da empresa?
- (iv) Os dirigentes e executivos da empresa estão de acordo com a estratégia?

Segundo o mesmo autor, as três primeiras questões são baseadas na noção de que uma boa estratégia sintoniza os recursos da empresa com as oportunidades e realidades do mercado, no sentido de alcançar objectivos empresariais. O quarto item se relaciona com a capacidade da empresa em adoptar bem e rapidamente uma estratégia pretendida, porque, quanto maior e mais cedo for o compromisso dos gestores seniores com a estratégia, melhor a empresa poderá implementá-la com sucesso.

O segundo aspecto da estratégia empresarial e também de maior importância é o propósito com que ela serve a empresa. De acordo com Steven, existem três propósitos: (i) a necessidade de identificar e definir os recursos e habilidades especializadas dentro da empresa; a focalização e coordenação da actividade empresarial, como um todo e o estabelecimento de um padrão com o qual o desempenho futuro da empresa devesse ser comparado.

2.6 A Análise SWOT

As empresas, vivem num meio em constante mutação onde varáveis internas e externas influenciam directa e/ou indirectamente o seu dia a dia. A análise das forças e fraquezas (aspectos internos da empresa) e análise das oportunidades e ameaças (aspectos externos à empresa), são cruciais para desenvolver curso de acções que apoiam os gestores a alcançar de forma eficaz os objectivos empresariais.

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

[http:// www.analiseswot.paginafacil.com.br/](http://www.analiseswot.paginafacil.com.br/)

CAPITULO III – SECTOR POSTAL

3.1 Avaliação Global do Sector Postal

3.1.1 Análise do mercado postal moçambicano

Apesar de tecnologias emergentes estarem a substituir serviços seleccionados, o canal de serviços postais continua vital. Poder-se-á fazer uma analogia com o desenvolvimento da televisão. Apesar de vários comentadores na altura desta tecnologia emergente considerarem como o fim da rádio e cinema, o que efectivamente ocorreu foi estas duas tecnologias se adaptaram a uma presença de eleição.

Nos países desenvolvidos, os correios baixaram de utilização como um mecanismo de comunicação de massas, mas continuam a funcionar na comunicação governamental e empresarial e como meio de publicidade. Assim, o sector postal a nível mundial continua uma parte importante duma economia funcional e contribui para o crescimento e infraestrutura proporcionando um canal de comunicação único para os utentes (Transend, 2004).

Porém, apesar de ser provável que alguns países ocidentais constatem uma redução de volumes básicos em certos segmentos do mercado como por exemplo, correspondência pessoal e de negócios, bem como, documentos oficiais, estas mudanças não significam o fim do negócio dos serviços postais modernos. Pelo contrário, colocam um novo tipo de pressão concorrencial que encoraja a inovação em outros seguimentos de mercado.

Ainda que o mesmo seja verídico nos países africanos, existem condições substancialmente diferentes a operar. Portanto, baixos volumes dificultam o financiamento das obrigações do serviço universal, embora ao mesmo tempo níveis de vida de muitos africanos signifiquem para além de comunicação pela palavra da boca, a

única alternativa economicamente viável de serviço de comunicação em “rede” a que têm acesso é o serviço postal. Não é provável que seria económico criar serviços completos de Telecomunicações em certas zonas sem o subsidio do Governo e mesmo que fosse, seria pouco provável que os cidadãos de certas zonas teriam capacidade financeira para os custear (Banco Mundial, 2002).

Moçambique está atravessar uma época de rápido desenvolvimento económico com um número crescente de surgimento de empresas para comercializar e vender serviços dentro da economia moçambicana. Este crescimento implicará um aumento de necessidades de comunicação e distribuição de mercadorias – alguns serviços que só os correios podem satisfazer (incluindo *courier*⁴, encomendas, bem como correspondência).

3.1.2 A Rede Postal

Actualmente, os Correios de Moçambique possuem 112 estações de correio em todo o país, compreendendo três categorias: (i) Sedes Provinciais em cada uma das dez províncias; (ii) Estação de correio de 1ª classe, que transaccionam todos os serviços e; (iii) Estação de correio de 2ª classe, que não prestam serviços de EMS ou correio azul. O Governo encoraja os Correios de Moçambique a abrir delegações em vários pontos onde as estações de correio foram destruídas ou não estão a funcionar devido ao conflito armado. A empresa é que deverá decidir onde estas estações poderão ser estabelecidas. Para além disso, existem 171 postos postais que vendem selos, apesar de na prática o negócio deste produto ser quase inexistente.

A rede postal dos Correios de Moçambique é provavelmente a rede retalhista mais extensa de Moçambique. Por um lado isso indica que há mais delegações do que uma orientação comercial pode assegurar. Por outro, nesta economia de rápido crescimento, os

⁴ Correio.

Correios de Moçambique estão sendo vistos como um canal de distribuição potencialmente valioso para as instituições financeiras e outras interessadas em se expandir em todo o país sem ter que incorrer em custos totais de uma rede própria. Isso representa uma grande oportunidade de negócio para a empresa.

3.2 Estações de correio dos Correios de Moçambique

3.2.1 Localização

Os Correios de Moçambique possuem uma vasta carteira de propriedades e na sua maioria, estabelecimentos a retalho. Em vários casos os edifícios e a sua localização deixaram de ser adequadas para o negócio. Esses, são demasiados grandes e não localizados na melhor zona para atrair clientes. O seu desenho dificulta a reabilitação em estilo moderno, pelo facto de serem edifícios antigos e com interior escuro. Uma alternativa seria alienar muitos desses edifícios e passar para edifícios menores, por arrendamento ao invés de adquirir mais imóveis. A alienação de carteira de propriedades não constitui uma solução imediata para os problemas de financiamento dos Correios de Moçambique dado que o processo deverá ser gerido devidamente e poderá levar anos. Contudo, no futuro isso poderá proporcionar um capital adicional para investimento em construção de novas instalações e equipamento mais adequado para o negócio.

Muitas estações de correio têm uma ocupação conjunta com as Telecomunicações e existe uma série confusa de diferentes arranjos. Em alguns casos os Correios de Moçambique são proprietários do edifício enquanto que em outros, este é propriedade das Telecomunicações de Moçambique. O pagamento de electricidade e água varia quase que aleatoriamente dependendo do local.

Apesar da razoável limpeza, a maior parte das estações de correio está em mau estado de conservação. Tem a tendência de ter fraca iluminação o que requer um certo investimento

para a sua reabilitação e o contraste com outras grandes organizações a retalho, tais como a Moçambique Celular, é abismal. Particularmente nos principais centros, os moçambicanos estão a ficar habituados a um ambiente retalhista moderno e os Correios de Moçambique claramente ficaram para trás.

A imagem dos Correios de Moçambique, não é consistente e é inexistente, e as estações de correio são difíceis de identificar na rua. O mobiliário e outros móveis em todas as estações de correio visitados estão em mau estado. No espaço para o público, também há pouco mobiliário.

Existe ainda, largos espaços de balcão que não é utilizado em varias estações de correio. Uma das soluções seria arrendar esse espaço para negócios complementares como uma possibilidade estratégica para o futuro dos Correios de Moçambique.

Por fim, as estações de correio tendem a ser situadas em locais tradicionais e nem sempre são, portanto localizadas para a melhor vantagem dos seus negócios ou padrões gerais dos clientes da actualidade. Existe, igualmente, uma série de centros populacionais sem nenhuma estação de correio na vizinhança. Por exemplo, os subúrbios de Laulane e Maxaquene em Maputo, não possuem estações de correio. Existem também grandes vilas como Zumbo na província de Tete com uma população de 37,000 habitantes e Mutarara com uma população de 139,000 habitantes sem absolutamente nenhum serviço postal retalhista (Transend, 2004).

3.2.1 Os Postos Postais

Em vários casos os postos postais foram criados para servir as zonas circunvizinhas ou àquelas afectadas pela guerra civil, mas ainda não demonstraram serem eficientes este foi um esforço para satisfazer a problemática da obrigação do serviço universal (OSU), mas

sem sucesso. O modelo visava contratar outros negócios em zonas remotas para a venda de selos e recolha de cartas e encomendas para a entrega. Mas, os volumes eram tão baixos nas zonas rurais que os postos postais cedo perderam o seu cometimento. Isto está em consonância com as constatações de que os volumes de saída de correio em Moçambique partem quase na totalidade de Maputo e outros principais centros e isso mostra que os principais serviços postais não são em si viáveis fora daqueles centros.

Primeiro, a cobertura do serviço universal ira criar um constrangimento financeiro para os Correios de Moçambique num futuro previsível, adicionando-se ao caso de um subsídio. Segundo, a diversificação em outros serviços será essencial se a maior rede dos Correios for viável.

Em conclusão, a ineficiência do modelo de posto postal não exclui desenvolvimento de um novo modelo. É possível usar como alternativa viável e eficiente a operação de franquia baseada numa maior gama de produtos padrão e serviços, que possa ser bem sucedida no futuro.

3.2.2 Imagem e Publicidade

Foi referido que a imagem dos Correios de Moçambique é fraca. Onde houver placas publicitárias, há mais de um estilo e geralmente faltam algumas palavras na placa. Os Correios de Moçambique tiveram graves problemas de fundos de investimento desde a cisão com as Telecomunicações nos princípios da década de 1980s e apesar da imagem não constituir a maior manifestação disso, certamente que é mais evidente ao público. O estado físico das estações de correio certamente contribui para uma fraca percepção pública dos serviços dos Correios e melhorar a imagem exterior da empresa será vital para reverter esta situação.

A publicidade e promoção de produtos foi quase inexistente durante anos nas estações de correio. O que existia tendia a ser de má qualidade e desorganizado. Foi constatado pelas visitas e conversas efectuadas, que, apesar dos Correio de Moçambique ter falta de fundos em muitos casos os gestores demonstravam uma falta fundamental de conhecimentos comerciais.

Contudo, havia pouca promoção e publicidade de qualquer produto dos Correios. Pois, a medida que novos produtos eram desenvolvidos não havia divulgação dos seus benefícios e características, o que seria muito importante através do uso do canal retalhista. Isto poderia tomar a forma de dísticos dentro das estações de correio, brochuras e formação do pessoal de balcão e de venda.

3.2.3 Diversificação de serviços

Os Correios de Moçambique oferecem uma vasta gama de serviços para além do serviço básico de correios e EMS (*express mail service*). Muitos destes serviços são prestados apenas em alguns locais, mas geralmente rendem muito mais receitas do que a actividade base.

As estações de correio focalizam essencialmente na recepção e distribuição do correio bem como na venda de selos. Há uma série de outros produtos transaccionados, mas na sua maioria, com excepção de vales postais e pensões, não tem um grande perfil. A empresa definiu como os produtos mais importantes: vales postais, cartões de telefone nas zonas rurais e pensões. O serviço de fotocópia é um outro prestado em grandes delegações, e foi o primeiro serviço adicional sugerido como sendo desejado na maioria das pequenas estações de correio visitadas. Outros produtos de maior destaque são o envio e recepção de fax, correio azul, EMS e telegramas.

Alguns gestores seniores mencionaram o facto de ser responsabilidade dos Directores provinciais iniciar uma nova gama de produtos e serviços. A testagem de produtos e serviços localmente pode ser valiosa, porque qualquer que se mostrar promissor deverá ser incorporado na estratégia da empresa. Todavia, há produtos fornecidos pela empresa que não são lucrativos, tal é o caso dos bilhete de totobola. O argumento é de que há muitos postos postais para esses bilhetes e por ser um produto de transacção rápida deviam em principio ser lucrativo desde os Correios de Moçambique obtenham uma comissão custo - eficiente. Os Correios de Moçambique também prestam o serviço de verificação de premio de totobola, que envolve o seu funcionário, mas nada se cobra por este serviço.

O pagamento de salários de professores nas estações de correio, a venda de vales postais, o pagamento de pensões para funcionários públicos reformados em balcões dos Correios, a venda de materiais de escritório na papelaria dos Correios, o negócio do telefones públicos e telegramas internacionais, as terminais de *internet* na Estação Central de Maputo e do Aeroporto são a listagem de grande parte dos serviços que os Correios de Moçambique faz, muito embora, não obtenha lucros na venda de todos estes.

3.2.4 As Caixas de Correios

Existem pequenos ninhos de Caixas de Correios na maioria das delegações, mas são subaproveitadas. Na estação Central de Maputo cerca de metade das 3700 Caixas de Correios são usadas e em muitos pequenos locais esta proporção é ainda inferior. Existem muitas cujo aluguer não está pago, mas a correspondência continua a ser colocada nessas caixas. O serviço universal de caixa de correios não está sendo promovido e esta é uma grande área de receitas que não está sendo explorada. As Caixas privadas de Correios custam 1.700,00 meticais por ano para negócio e 600,00 meticais por ano para particulares. Em Maputo e outras estações centrais com caixa de Correios, os Correios de Moçambique cobram um valor adicional para recolher objectos volumosos e encomendas que não cabem nas caixas de correios (Correios de Moçambique, 2006).

Muitas Caixas de Correios não eram usadas nas estações dos Correios, porque os clientes não pagavam a renda acordada. O correio enviado para estas caixas geralmente era entregue directamente ao cliente. Em outros casos, as caixas enchiam até transbordavam porque os clientes não levantavam o seu correio.

3.2.5 Os Clientes

A Direcção dos Correios de Moçambique revelou numa das questões da entrevista que o argumento da redução de clientela é a redução da prática de redigir cartas e envio de encomendas. Contudo, a causa da redução do volume de negócio estão associadas ao correio electrónico e o crescimento da telefonia móvel (Transend, 2004). Apesar de o crescimento económico ter sido muito elevado nos últimos anos e o aumento da taxa de alfabetização que esteve na origem da iniciativa do governo nos ultimo 20 à 30 anos, os gestores dos Correios não viram isso a se traduzir num aumento de volume de correspondência.

A avaliação do mercado feita por esta empresa, concluiu que o volume de correio está a crescer, mas que os Correios de Moçambique estão a sofrer uma redução da quota de mercado. Entretanto, a melhoria dos volumes não viria necessariamente do tráfego pedestre nas estações. A maior percentagem do volume de correio internacional, provém de grandes negócios, e clientes governamentais que fazem a interface directa com os representantes de vendas e não trazem o seu expediente pelo portão principal das estações de correio.

A importância para a diversificação é o facto de que as delegações dos Correios de Moçambique, nunca receberem uma quantidade de correio que justifique o seu custo. Por outras palavras, o baixo tráfego de correio terrestre é provavelmente inevitável, apesar de ser condicionado pelos seguintes factores: (i) Delegações localizadas em local impróprio;

- (ii) Delegações fechadas a hora do almoço; (iii) Falta de confiança no sistema postal; e
- (iv) A necessidade de melhorar os produtos e serviços.

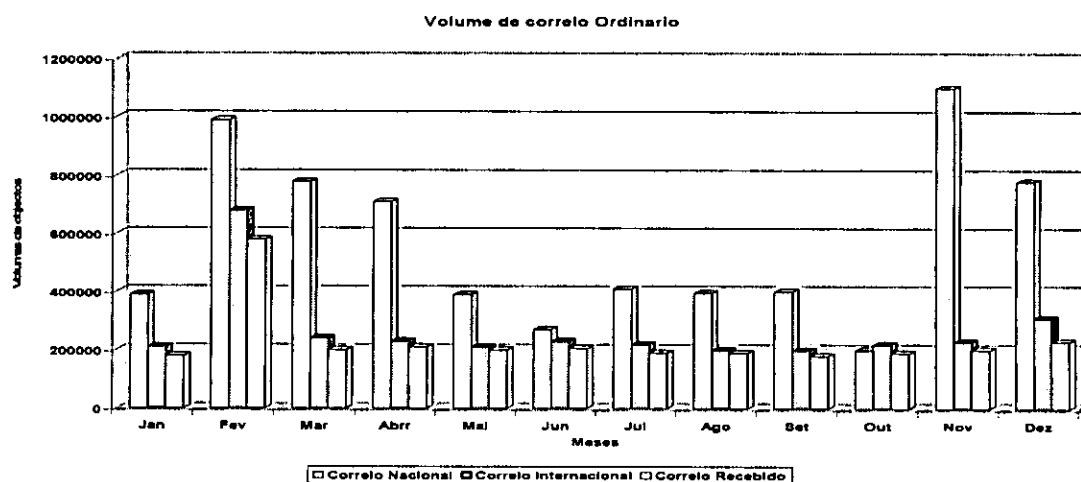
3.3 Análise de Produtos e Serviços Tradicionais

A análise avalia os produtos básicos dos Correios de Moçambique em seis áreas principais: (i) Correio normal; (ii) Encomendas; (iii) Correio registado; (iv) Serviço expresso (EMS); (v) Correio azul e; (vi) Outros serviços oferecidos que incluem: caixa postal, distribuição de objectos, serviço de *internet* em cabines, fax e funções gerais de negócio através de Estação de correio.

3.3.1 Correio Normal

Os volumes mensais do correio normal para o ano de 2003, foram os seguintes:

Gráfico 1: Volume de Correio Ordinário



Fonte: Correios de Moçambique – Relatório e Contas, (2003)

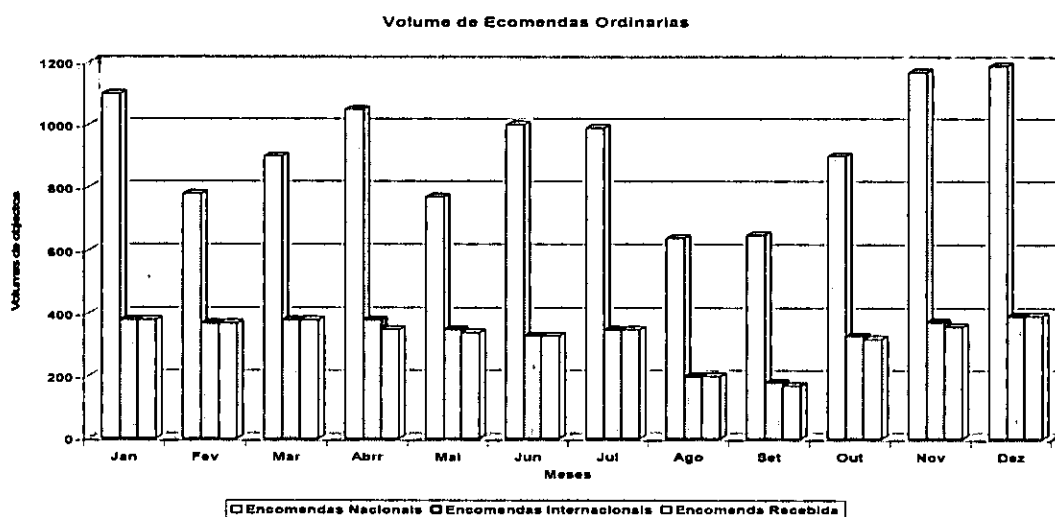
Como o gráfico (vide a tabela 1 em anexo) acima pode ilustrar, se chega às seguintes conclusões em relação ao correio normal: (i) O volume total enviado e recibo era dominado por: a) correio nacional (dentro do país) enviado – 2.777.623 objectos – 39%;

b) correio internacional recebido – 3.654.482 objectos – 51%; (ii) O Correio nacional e internacional enviado perfaz os restantes 9% do volume; (iii) Aumentos de volume em Novembro/Dezembro estão associados ao correio de natal proveniente do exterior dado que o correio doméstico enviado continuou consistente até a data; (iv) Os aumentos do volume de Fevereiro estão associados tanto ao correio doméstico enviado localmente e ao correio internacional recebido. Portanto, o volume do correio normal foi originado pelas seguintes ofertas do mercado: cartas normais nacionais dentro do país, publicações, revistas e jornais - dentro do país e Africa Austral, cartas avulsas – nacional e internacional para dentro do país, cartas normais – internacional para países da África Austral e países internacionais.

3.3.2 Encomendas (e Pacotes Postais)

Os volumes mensais de encomenda para o ano de 2003 foram os seguintes:

Gráfico 2: Volume de Encomenda



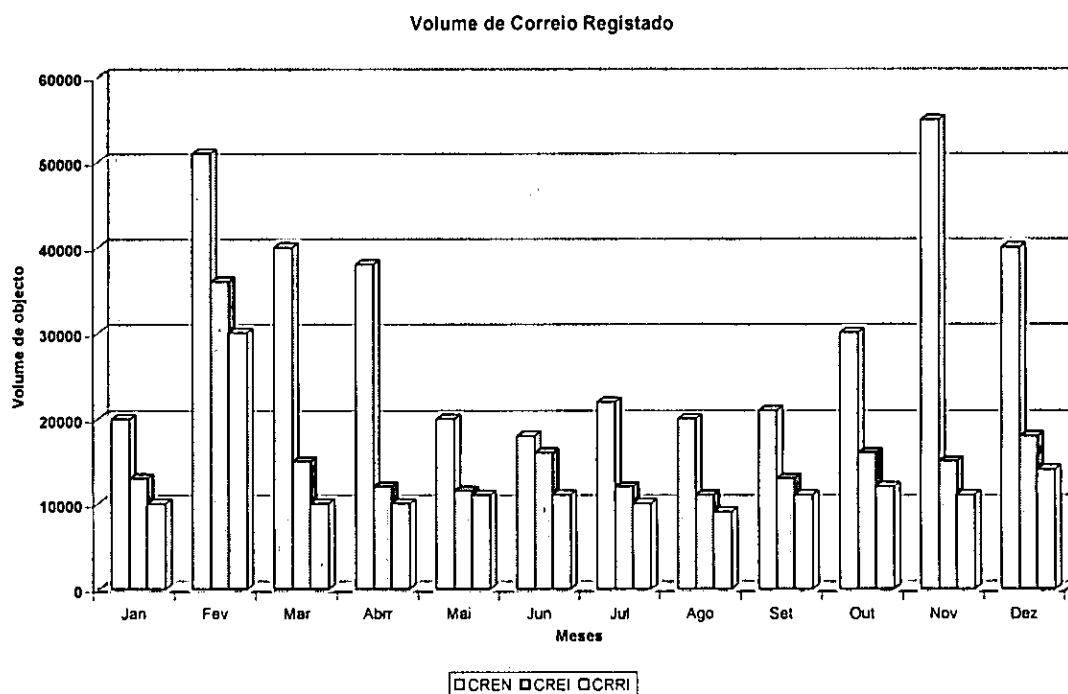
Fonte: Correios de Moçambique – Relatório e Contas, (2003)

Como o gráfico (vide a tabela 2 em anexo) acima pode ilustrar, se chega às seguintes conclusões em relação as encomendas: (i) Os volumes totais enviados e recebidos foram dominados por: nacional (dentro do país) encomendas enviadas – 3.380 objectos – 31%; internacional/ encomendas recebidas – 7.347 objectos – 67%; (ii) Internacional enviado corresponde aos restantes 2% do volume; (iii) Aumento de volume à volta de Janeiro e Dezembro. Portanto, os volumes das encomendas foram originadas pelas seguintes ofertas de mercado: pacotes postais – nacional/dentro do país; encomendas – nacional/dentro do país; pacotes postais – internacional para outros países.

3.3.3 Correio Registado

Os volumes mensais de correio registado para o ano de 2003, foram os seguintes:

Gráfico 3: Volume de Correio Registado



Fonte: Correios de Moçambique – Relatório e Contas, (2003)

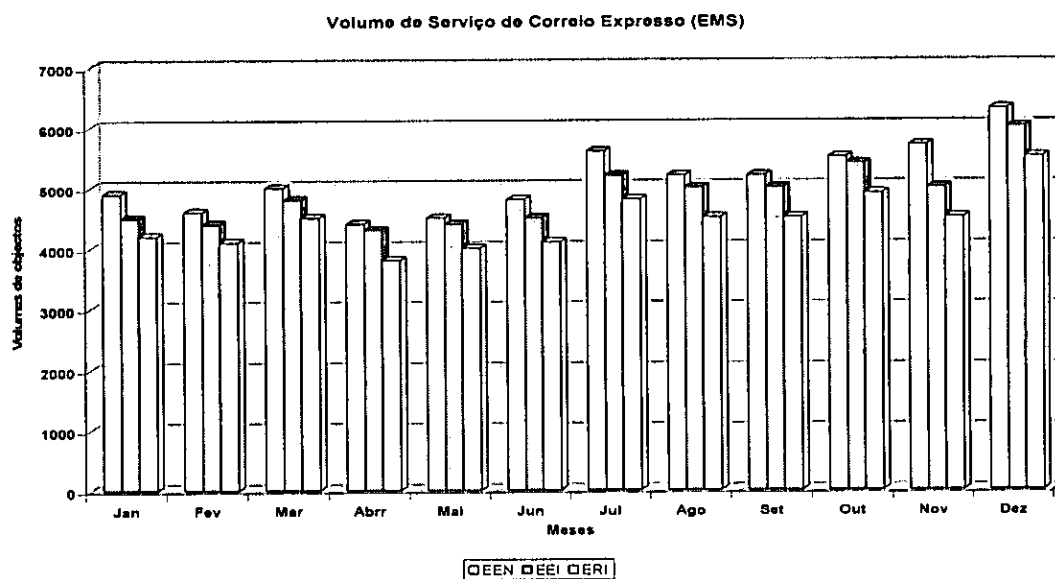
Como o gráfico (vide a tabela 3 em anexo) acima pode ilustrar, se chega às seguintes conclusões em relação ao correio registado: (i) O volume total enviado e recebido foi dominado por: (i) Nacional/ (dentro do país) correio registado enviado – 153.527 objectos – 41%; internacional/correio registado recebido – 185.857 objectos – 49%; (ii) Internacional enviado corresponde os restantes 10% do volume.

Portanto, o volume do correio registado foi originado pelas seguintes ofertas de mercado: cartas registadas – nacional/dentro do país; cartas registadas internacionais – para países da África Austral e outros; Publicações, Revistas e Jornais – internacional registado para países da África Austral e outros; cartas registadas última hora – internacional/ para países da África Austral e outros; Publicações, Revistas e Jornais normais – internacional/ última hora, cartas registadas para países da África Austral e outros.

3.3.4 Correio Expresso (EMS)

Os volumes mensais do correio expresso para o ano 2003, foram os seguintes:

Gráfico 4: Volume de EMS



Fonte: Correios de Moçambique – Relatório e Contas, (2003)

O volume total enviado e recebido foi dominado por: (i) nacional (dentro do país) EMS enviado – 53.477 objectos – 86% do produto; (ii) internacional enviado e recebido correspondente aos restantes 14% do volume; (iii) Há um crescimento subjacente transportado ao nível nacional pelo EMS no ano 2003 (Vide a tabela 4 em anexo).

O serviço de EMS dos Correios de Moçambique tem sido o mais bem sucedido de todos, com elevado nível de satisfação do cliente. Os Correios devem se manter competitivos no mercado nacional e internacional, bem como prestar excelência e acesso às de informações sobre objectos que os clientes enviam. Entretanto, o preço e o serviço são dois elementos competitivos, mas no mercado de qualidade o serviço é o mais importante. Os clientes sempre pagarão mais por um serviço bom e consistente.

Segundo o relatório da Transend (2004), não há evidências de que a DHL presta um melhor serviço no mercado doméstico nacional, contudo eles têm uma quota de mercado muito maior, cobrando preços consideravelmente mais elevados. A diferença não está ao nível operacional, mas antes no profissionalismo da sua presença e preparação do seu pessoal de *marketing* e vendas. Ainda de acordo com as conclusões deste relatório, a dimensão da DHL pode lhe conferir uma vantagem no mercado internacional, mas não nenhum motivo por que o serviço EMS dos Correios de Moçambique não pode se colocar como um provedor doméstico de eleição.

3.5. O Mercado Postal Doméstico

3.5.1 Quota⁵ do Mercado dos Correios de Moçambique

O total do mercado de correio está acima de 12 milhões de objectos por ano. Os Correios de Moçambique apenas entregam cerca de 4.7 milhões de objectos, incluindo objectos de chegada o que proporciona aos Correios de Moçambique uma quota de mercado

⁵ O EMS tem aproximadamente 8% da quota do mercado e já fornece 28% da receita total dos Correios de Moçambique (Transend, 2004).

doméstico calculado em cerca de 40%. O cálculo das quotas de mercado individual dos concorrentes no mercado de cartas não é possível devido à informação necessária ser comercialmente secreta para estes. Todavia, os concorrentes, tais como a Nemada, Moçambique Expresso, DHL, TNT *Express*, SKYnet e FEDEX estão a tirar negócio aos Correios de Moçambique. Para além, de muitas empresas fazerem entrega do seu próprio correio devido a falta de confiança dos serviços prestados pelos Correios de Moçambique.

3.5.2 Divisão do mercado entre os competidores⁶

Tabela 1: Distribuição da quota do mercado postal doméstico

Operadores Postais	Quota do Mercado (%)
Correios de Moçambique	40
Competidores	35
Entrega Própria	25
Total	100

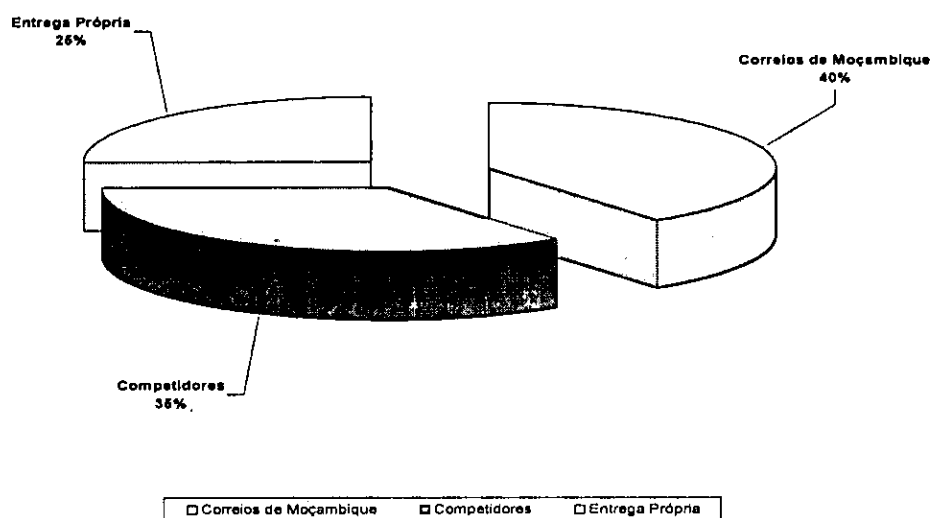
Fonte: Transend *Worldwide* – Relatório Final do Sector Postal, 2006

Durante o período em que o sector postal moçambicano era dominado pela ineficiência⁷ do monopólio dos Correios de Moçambique, uma boa parte de instituições e clientes particulares faziam a entrega do seu próprio correio (Transend, 2004).

⁶ Os concorrentes têm pelo menos três estratégias comuns: (i) todos estão a concentrar os seus esforços em Maputo e em outros principais centros. (ii) todos visam os grandes negócios e instituições governamentais para volumes de correio dado que estes impedem qualquer outra fonte de correio. (iii) de forma certa ou errada exploram os fracassos do passado dos Correios de Moçambique e a fraca fiabilidade para atrair clientes.

⁷ Pouca velocidade e baixa fiabilidade dos serviços da empresa.

Gráfico 5: Divisão da quota do mercado postal doméstico



Fonte: Transend – Reforma e Modernização do Sector Postal de Moçambique, (2004)

3.5. A Situação Comercial

3.5.1 No Mercado Doméstico e Não Doméstico de correios

A actividade comercial está concentrada em Maputo e vários outros operadores concorrem por serviços de distribuição de qualidade. O EMS dos Correios de Moçambique compete em pé de igualdade com a DHL, a Fedex, Skynet e TNT pelo mercado comercial lucrativo. Apesar de o EMS perfazer 28% da receita dos Correios de Moçambique, com o pessoal chave de 19 indivíduos, o excedente é absorvido pelo resto da empresa para assegurar uma operação insustentável de que deve prestar serviço de correio para todo o país. Consequentemente, o EMS tem sistemas de *marketing* e gestão rudimentares, pouco contacto com o cliente e está a perder terreno contra os concorrentes que só precisam de se focalizar no mercado comercial (Transend, 2004).

Tabela 2: A distribuição do mercado doméstico e não doméstico

Operadores Postais	Quota do Mercado(%)	Preço
DHL	60	\$13.65
Fedex	13	\$12.85
UPS/SkyNet	13	
EMS	8	\$7.30
Others	6	
Total	100	

Fonte: Transend - Relatório Final, 2004

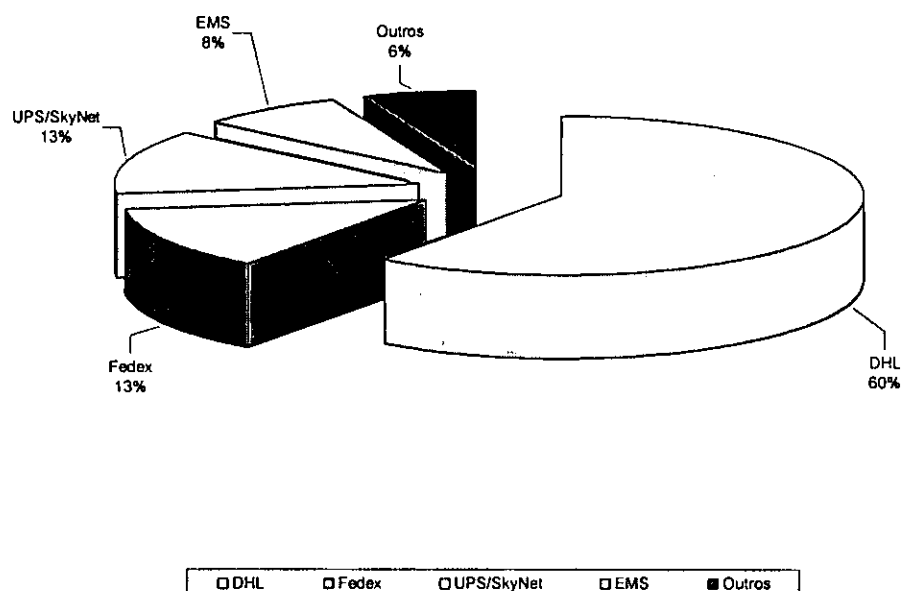
Entrevistas com clientes revelaram não haver uma grande diferença de qualidade de serviço, contudo, o mercado coloca um prémio nos outros provedores do mesmo serviço. Isso mostra alguns problemas de misturar um serviço comercial com o social. Apesar de o serviço comercial subsidiar o social, ressentem-se de falta de recursos adequadas para competir com operadores mais focalizados que podem usar as suas receitas excedentárias para promover maior crescimento. Num sector do mercado de rápido crescimento, o EMS sofreu um declínio em volumes.

O serviço EMS, se for dado um enfoque completamente comercial pelos Correios de Moçambique, poderá tomar uma fatia maior do mercado em rápido crescimento. Por outro lado, os concorrentes estão a invadir o correio de negócios de grande escala, tal como a distribuição de facturas.

Os clientes introduzem os objectos na caixa postal e volumes fora da cidade⁸, junto dos Correios de Moçambique, enquanto na cidade de Maputo esta operação se efectua com concorrentes. Os operadores privados absorvem o correio de alta densidade e de fácil distribuição, deixando o de baixa densidade e não lucrativo para os Correios de Moçambique.

⁸ O correio para as zonas de baixa densidade é distribuído apenas pelos CM, no âmbito do serviço universal obrigatório.

Gráfico 6: Distribuição da quota de mercado doméstico e não doméstico



Fonte: Transend – Reforma e Modernização do Sector Postal de Moçambique, (2004)

3.6 As Características dos Concorrentes

A maioria dos concorrentes nos mercados acima enumerados opera a nível nacional usando suas próprias infra-estruturas e uma rede de postos postais parceiros para a recolha de objectos. Por outro lado, as entregas tendem a focalizar-se nas principais cidades e distritos imediatamente circunvizinhos, com o objectivo de dinamização da necessidade de comunicação das zonas rurais a serem passados aos Correios de Moçambique para fazer a entrega. Das empresas que actuam neste sector de actividade, apenas os Correios de Moçambique faz entrega nas caixas postais e zonas rurais. Contudo, o resto dos operadores estão concentrados nas zonas da cidade e dependendo da rede dos Correios de Moçambique para os objectos que não estão dispostos a fazer a entrega neste destino.

Ao nível dos concorrentes é possível constatar que esses apenas optam pela estratégia mais comercial, isto é, a estratégia mais viável, rentável e sustentável. Contudo, tem pelo menos três estratégias comuns:

- Todos estão a concentrar os seus esforços em Maputo e em outros principais centros. Logicamente, nenhum deles estará interessado em cobrir as zonas remotas do país;
- Todos visam os grandes negócios e instituições governamentais para volumes de correio dado que estes impedem qualquer outra fonte de correio. Por outro lado, gerem estas grandes contas, estão ao mesmo passo com o ponto de situação dos seus clientes e que oportunidades poderão existir para mais negócios;
- De forma certa ou errada exploram os fracassos do passado dos Correios de Moçambique e a fraca fiabilidade para atrair clientes.

3.7 Análise SWOT

Os concorrentes dos Correios de Moçambique controlam a maioria dos volumes do correio (EMS) e do correio normal. Os Correios de Moçambique, portanto, tem um desafio pela frente. A empresa deve continuar a lutar para se manter entre os primeiros, isto é que vai garantir esta empresa a minimização dos custos operacionais e continua a sua expansão no mercado. Por conseguinte, a economia moçambicana e o seu sector comercial se encontram em rápido crescimento, o que significa que as oportunidades irão aumentar a médio/longo prazos. Estes factores, devidamente conjugados fazem em crer que se os Correios de Moçambique apenas concentrar os seus esforços se focalizando nas necessidades do mercado e melhorando o seu enfoque nas vendas poderá atingir a capacidade de geração do lucro rapidamente.

Forças:

- Infra-estruturas ao nível nacional em funcionamento;
- Alguma diversificação de produtos e serviços tais como pensões e *fax*,

- Grande base de capital de terra e edifícios;
- Clientes cativos tais como o Banco de Moçambique.

Fraquezas:

- Falta de fundos e baixo fluxo de caixa o que dificulta a implementação da mudança;
- Produtos e serviços fora de moda;
- Reputação de fraca fiabilidade e velocidade;
- Estação de correio com fraco apetrechamento;
- Frota de transporte obsoleta e insuficiente;
- Fraco sistema de contabilidade;
- Serviço Universal Obrigatório não financiado que coloca a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes;
- Uma área reservada no mercado não cumprida que possivelmente conduziu à falsa complacência na última década;

Oportunidades:

- Produtos e serviços novos e não classificados, apoiado por processos melhorados para a recuperação da quota do mercado na principal actividade (correio);
- Diversificação de produtos e serviços para elevar a grande rede nacional (por exemplo pequenos centros de negócio, banca);
- Interesse de Instituições bancárias em formar parcerias com os Correios de Moçambique;
- Contrato adicional para a distribuição de pensões;
- Serviço de agenciamento (pagamento de facturas no balcão dos Correios. Actualidade: Os Correios de Portugal lançaram o serviço "payshop" em Moçambique, trabalhando juntamente com o grupo diversificado de empresa portuguesa Visabeira e a *Portuguese New Digest*;

- Uma economia e população de rápido crescimento com o aumento do número de alfabetizados e a expansão da classe média – todos esses factores podem contribuir para maiores volumes totais de correio.

Ameaças:

- A outra captura da quota do mercado por empresas internacionais tais como, (DHL, TNT, FEDDEX) que têm acesso a grandes fundos de investimento;
- Outra captura da quota do mercado por empresas locais que estão a manusear o correio com segurança tal como (Moçambique *Express* e Nemada);
- Concorrentes com um enfoque no cliente muito forte;
- Desenvolvimento de tecnologias que reduz o volume de correio.

3.8 O Serviço Universal Obrigatório (SUO)⁹

Os Governos têm obrigações sociais e devem esforçar-se em disponibilizar certos serviços aos cidadãos, independentemente das considerações comerciais. Historicamente, os serviços postais sempre foram considerados desta forma, como parte da infra-estrutura social e económica que permite a toda a população se comunicar de forma não onerosa e com segurança. Assim, o crescimento de meios alternativos de comunicação, tais como o *fax* e a *Internet* pode ter desafiado este ponto de vista. Entretanto, em muitos países, o correio continua a ser a única forma segura de comunicação disponível para as zonas remotas e é geralmente a única ligação entre os cidadãos e o governo central.

Nos tempos em que o Correios era visto como uma instituição do governo, os custos envolvidos na prestação do serviço raramente eram questionados. Hoje a situação é diferente, com muitos operadores postais nacionais de quem se espera operarem numa base comercial. A aquele é atribuído dois objectivos diferentes para cumprir esta função social: (serviço universal a baixo custo), e funcionar de forma a gerar lucros.

⁹ O custo de SUO é simplesmente o custo de servir as zonas consideradas como não económicas para a concorrência, porque, há menos receitas recebidas pelos serviços prestados.

O serviço universal obrigatório é o custo não recuperável para manter serviços postais não económicos abertos ao público. Em muitos casos, o operador nacional é simplesmente instruído para fazer o lucro e de alguma forma cobrir as obrigações sociais do governo. Mas também, por outro lado, o sector de comunicação é hoje um mercado competitivo, e tem sido cada vez mais difícil para os gestores postais satisfazerem as demandas sociais e comerciais em simultâneo. Por conseguinte, o Governo deve reconhecer isso, e onde for necessário prestar alguma compensação pelos serviços sociais que os Correios prestam.

3.8.1 A Dimensão da Obrigação Social Universal

Para ser mais específico entre social *versus* comercial, é necessário destringir uma série de dimensões do serviço de correio. Essas são geográficas, incluindo a questão da frequência da recolha e distribuição, a velocidade da distribuição, o preço e a última milha. Como se pode verificar na tabela a seguir, existe uma relação directa entre o volume do correio e a densidade populacional (vide tabela 3).

Tabela 3: Volume do Correio e Densidade

Descrição	Maputo Cidade	Maputo Província	Província de Sofala	Província de Niassa
População	1,004,000.00	41,000.00	1,516,000.00	917,000.00
Superfície	300	25758	68018	129061
Densidade populacional	3,346.67	1.59	22.29	7.11
Volume de Correio	7,030,698	287,110	99,397	9,458
Volume per capita ^{7.00}		7.00	0.07	0.01
Volume por Km ²	23,435.66	11.15	1.46	0.07
% de todo correio	88.90%	3.89%	1.35%	0.13%

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados fornecidos pelos CM

A província de Sofala é uma província representativa olhando para a média , enquanto que a província de Niassa é o caso extremo. No entanto, a cidade de Maputo corresponde a cerca de 90% de todos os volumes de correio do país dentro dos seus 300 quilómetros quadrados. Está claro no terreno que a maior parte daquele volume está concentrado nos distritos de negócio e nas zonas residenciais mais ricas, de forma que é provável que pelo menos três quartos do volume do país esteja concentrado numa área com menos de 100 quilómetros quadrados. Assim, os outros 799,000 quilómetros quadrados de Moçambique perfazem pouco mais de dez por cento dos volumes. Beira e Nampula e até certo ponto as outras capitais provinciais perfazem quase a totalidade disto. Na província do Niassa, há apenas um objecto distribuído por 100 habitantes por ano, e menos de um objecto por cada dez quilómetros quadrados por ano (Transend, 2004). Pelo facto de o maior volume estar concentrado na cidade capital de Lichinga, os volumes nas zonas rurais e densidades são ainda menores do que a tabela acima sugere. Todavia, os custos incorridos na prestação de um serviço em zonas rurais serão consideravelmente mais elevados, e também se verifica em todos os quadrantes do bloco que se situam fora dos centros das capitais provinciais.

Portanto, uma baixa densidade populacional e volumes *per capita* extremamente baixos fazem parte do quadro geral. A frequência e velocidade de distribuição constituem outros factores que afectam o custo. Sabe-se através dos funcionários entrevistados, que há vilas que esperam até 100 dias para receber correio e este é um padrão que o Governo não vai considerar aceitável. A distribuição de uma capital provincial para um outro centro de correio nunca deveria levar mais de três dias da data de aceitação com base no actual horário de voo das Linhas Aéreas de Moçambique (Transend, 2004).

Uma vez o correio chega a uma capital provincial, todo o cenário fica mais complicado devido a fragilidade da estrutura de estradas. Para o correio que deve percorrer mais um passo para as zonas rurais remotas, é praticamente impossível para os Correios de Moçambique prestar algum serviço directo. Geralmente não haverá correio numa

determinada rota durante dias ou semanas, e por vezes, apenas um ou dois objectos. Os Correios de Moçambique usam postos postais locais com outros negócios principais para levar o correio para o destino final. Se espera que os postos postais se desloquem do ponto de levantamento do objecto até o ponto de destino pelo menos uma vez por mês, mas não há garantias. Este é o chamado problema da “última milha”. Contudo, com base nestes pressupostos, teríamos o seguinte padrão de distribuição:

Tabela 4: Padrão de distribuição

Mínimo aceitável	Tempo de distribuição	Desejável
Dentro dos principais centros	< 3 dias	Dia seguinte útil
Entre os principais centros	< 5 dias	3 dias
Para vilas provinciais	< 2 semanas	1 semana
Para zonas remotas	< 3 semanas	2 semanas

Fonte: adaptado pelo autor a partir de dados fornecidos pelos CM

As primeiras duas categorias geográficas acima poderão ser economicamente viáveis, dependendo do preço social real que o Governo exige (quanto mais elevado for o preço, maior serão as zonas comerciais). Por outro lado, as segundas duas categorias não serão viáveis num futuro próximo, e os Correios de Moçambique terão que assumir esta tarefa no âmbito da obrigação social universal do serviço de correio.

3.9 A Experiências da República da Tanzânia

Para contextualizar o caso moçambicano, é útil apreciar a experiência da Tanzânia, que liberalizou o seu mercado e fazer a comparação com a situação da liberalização do sector postal em Moçambique.

República Unida da Tanzânia¹⁰

Nos finais da década de 1980, o Governo Tanzaniano começou a tomar medidas para encorajar o sector privado a participar na economia. No entanto, a estrutura pré-reformista do sector postal na Tanzânia se baseou na dependência da planificação centralizada, organizacional e financeira do sector das Telecomunicações. A 1 de Janeiro de 1994, a “TPTC - *Tanzanian Post and Telecommunications Corporation*” foi reestruturada para a separação dos serviços postais das telecomunicações. Existia um monopólio em relação aos serviços de cartas e outros serviços básicos, mas não era implementado com muito vigor, porque uma vasta gama de provedores também prestavam serviço de correio.

De acordo com o Relatório do Banco Mundial & União Postal Universal (2002), entre 1992 e 1996, quando iniciou a segunda fase do processo de reforma, havia uma média de 22% de prejuízo anual em termos de volume de correio. Só o tráfego de encomendas baixou em quase 50% de 1992 a 1993. O volume de correio *per capita* em 1994 foi de 0.87, um número baixo para um país com uma taxa de alfabetização relativamente elevada. Havia pouca orientação comercial na oferta de serviços postais e produtos, e nenhuma diferenciação ou segmentação na atracção ou atendimento individual versus clientes comerciais.

Como resultado da negligencia dos clientes comerciais e uma imagem geralmente fraca de qualidade, segurança e fiabilidade, mais de 79% do volume de correio representavam correio entre particulares. A qualidade dos serviços geralmente não era avaliada e atrasos graves assolavam o correio inter-regional. O estado da rede global de correio era considerado fraco e com dificuldades de melhorar sem reestruturação e investimento de vulto.

¹⁰ BM & UPU; (2002).

Dentro do próprio TPTC, as apreensões e iniciativas das telecomunicações eram priorizadas em detrimento do desenvolvimento postal. Previamente à reforma postal, havia uma concorrência crescente e desregulada por parte dos provedores privados de cartas e serviços e encomenda. Estes provedores incluíam uma série de empresas de comunicações indirectas tais como empresas de transporte, viajantes individuais e empresas de autocarros. Os clientes estavam dispostos a pagar preços significativamente mais elevados por esse serviços por causa da má reputação dos Correios da Tanzânia, falta de atenção ao cliente, e falta de confiança. O processo de reforma neste país, foi concluído em duas fases. A primeira, uma reforma do regime regulador postal teve lugar no âmbito da reestruturação geral das empresas estatais da Tanzânia de 1992 – 1995 e a criação da “*Tanzania Post Corporation (TPC)*”, como uma empresa estatal, propriedade total do Governo da Tanzânia. A segunda fase assentou nestas mudanças positivas para concluir a comercialização do TPC.

Ainda citando aquele Relatório, o crescimento económico na Tanzânia produziu um aumento médio anual de 4% em produto nacional bruto (PNB) entre 1986 – 1992. Entretanto, os volumes postais foram reduzindo significativamente e estava claro que o sector postal era um dreno financeiro para o Governo e para a economia em geral. Até 1992, a direcção postal constatou que para prestar serviços universais e contribuir para o crescimento económico, era imperativo levar a cabo um programa de reformas, através de uma autonomia financeira e de funcionamento, desenvolvendo assim uma cultura de negócio e melhorando a produtividade e qualidade dos serviços. Esta visão estava alinhada com os pontos de vista do Governo Tanzaniano de reestruturação, conferindo a empresas públicas uma orientação mais comercial e encorajando a participação do sector público nas operações.

Como resultado, foi esboçada uma legislação em 1993 que entrou em vigor a um de Janeiro de 1994 reestruturando o sector postal da Tanzânia. Duas leis foram promulgadas,

a Lei das Comunicações da Tanzânia e a Lei das Corporações Postais da Tanzânia que estabeleceu um sólido quadro regulador para o futuro através de: (i) Separação entre funções reguladoras e operacionais do sector das comunicações, criando funções e atribuições da nova Comissão das Comunicações da Tanzânia; (ii) Criação de duas entidades separadas, a Empresa de Telecomunicações da Tanzânia e a Corporação Postal da Tanzânia; (iii) Identificação, desenvolvimento e coordenação da política global do sector postal como responsabilidades reguladoras; (iv) Emissão de licenças aos provedores de serviços postais básicos (cartas e postais, com peso não superior a dois quilogramas) e licenciar o TPC para executar esta função, (v) Regulamentação das tarifas, conferindo directrizes para a fixação das taxas para serviços básicos; e (vi) A promoção da concorrência e expansão dos serviços postais para apoiar o desenvolvimento económico.

A supervisão do TPC foi incumbida a um Conselho de Administração distinto, nomeado pelo Ministro das Comunicações e Transporte em auscultação ao Ministro das Finanças. O rumo operacional do TPC em curso foi confiado a um Correio - Mor que reporta ao Conselho de Administração. Todavia, o caso de Moçambique, se pode comparar um pouco com a Tanzânia. Portanto, há um paralelismo com o processo tanzaniano e Moçambique desenvolveu muitas das suas funções reguladoras e está num contexto de implementar a segunda fase de mudança. A Tanzânia, é considerado um caso de sucesso no desenvolvimento postal e apresenta uma série de questões chave que devem ser abordadas em Moçambique e porque não copiar as coisa boas do processo tanzaniano?

CAPITULO IV – PLANO ESTRATÉGICO DOS CORREIOS DE MOÇAMBIQUE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA

4.1. O Plano Estratégico dos Correios

4.1.1 A Visão dos Correios de Moçambique

A visão dos Correios de Moçambique:

“Transformar os Correios de Moçambique numa sociedade comercial lucrativa, melhorando a gama de serviços prestados à população moçambicana bem como contribuir para os objectivos de crescimento económico mais amplos.”

De acordo com o Dr. Xavier de Jesus Maria, Administrador de Marketing e Vendas dos Correios de Moçambique, esta empresa tem o potencial de se tornar um provedor eficiente e lucrativo de serviços postais e outros que serão valiosos para o mercado bem como gerador de um dividendo para o governo nos próximos anos. Por conseguinte, a estratégia se cingirá fundamentalmente em desenvolver produtos e serviços certos, bem como, introduzir e consolidar na empresa uma cultura de gestão comercial.

A empresa herdou uma situação que teve as suas origens na cisão da Correios, Telefones e Telégrafos (CTT) em 1981, tendo-se deteriorado com o conflito armado. Desde então o Instituto Regulador (INCM – Instituto Nacional de Comunicação de Moçambique) focalizou à sua atenção às telecomunicações, enquanto os Correios de Moçambique tiveram que lidar com concorrentes devidamente financiados.

Os gestores da empresa estão confiantes que um futuro promissor espera os Correios de Moçambique, entretanto fundos de investimento serão necessários para o efeito. O governo, proprietário da empresa, se comprometeu em injectar fundos para investimentos

que a empresa já está a executar em diversas áreas: recursos humanos, *marketing* e vendas, área postal e atendimento. Os gestores pretendem se fixar naquilo que é a actividade principal e cautelosamente a empresa se expandir em novas tecnologias. Muitas novas tecnologias fracassam na criação da receita e antes da empresa correr estes riscos, deverá ter uma base sólida e lucrativa em que trabalhar.

4.1.2 Os objectivos estratégicos

Os objectivos estratégicos traçados pelos Correios de Moçambique, para alcançar a visão são: *Primeiro*: Apagar o passado – os Correios de Moçambique devem começar de novo; *Segundo*: Melhorar a prestação de contas e sistemas – assegurar que todas as receitas e despesas sejam devidamente contabilizadas e que a Direcção tenha informações precisas e atempadas; *Terceiro*: Capacitação Institucional – atrair e desenvolver talentos para melhorar as capacidades dos Correios de Moçambique; *Quarto*: Desenvolver uma operação eficiente – garantir que os Correios prestem os seus serviços devidamente e criar confiança ao cliente e; *Quinto*: Elevar o nível de receitas através da melhoria e inovação de produtos¹¹ e serviços¹² – identificar e desenvolver oportunidades no mercado para a geração de receitas e crescimento de negócios.

4.1.3 O Faseamento Estratégico

Os Correios de Moçambique, definiu a cronologia do alcance dos objectivos de modo a torná-los realizáveis:

(i) *O Posicionamento para o crescimento* – trata-se dos Correios de Moçambique deixar o passado para trás e avançar para uma base comercial de operações. Nesta fase, é

¹¹ Produtos: correio normal, encomendas, correio registado, serviço expresso (EMS) e correio azul.

¹² Serviços: caixa postal, distribuição de objectos, serviço de *Internet* em cabines, distribuição de facturas, fax e funções gerais de negócio através de Estação de correio.

importante que a empresa inicie com uma nova base de contabilidade e sem dividas de salários para passar a contabilizar as receitas e despesas com precisão para gestão.

Para o funcionamento eficiente e seguro dos Correios de Moçambique será necessário um capital significativo, dado que a empresa carece de uma frota moderna de viaturas. Mas também, os investimentos deverão ser igualmente efectuados em um sistema informático e modernização das delegações.

Os Correios de Moçambique devem desenvolver a sua capacidade de vendas e *marketing* a fim de aumentar as suas receitas e recuperar a sua quota de mercado. A primeira prioridade consistirá na captura e atendimento de grandes clientes (o Governo e empresas) que em principio, proporcionarão maiores receitas. A prioridade seguinte será a modernização das delegações (Estação de correio), proporcionando pequenos negócios e assim encorajar o tráfego terrestre bem como receitas diversificadas.

Para concretizar tais mudanças, a empresa, vai contar com a assistência técnica de consultores externos nas áreas de operações, sistemas de informação de gestão, vendas e *marketing*.

(ii) *A Consolidação de mudanças* – nesta fase, a empresa necessitará de tempo para absorver a nova situação. Igual tempo será necessário para recuperar a quota do mercado e fazer crescer as receitas. É a fase da procura da estabilização do negócio.

(iii) *A construção do futuro* – até esta fase os Correios de Moçambique já deverá estar numa posição comercial sólida para enfrentar novos desafios. A empresa deverá estar a fazer lucros e o pessoal mais confortável com as novas tecnologias (por exemplo, o

peçoal do balcão estará familiarizado com as caixas registadoras e equipamento para pequenos negócios). A actividade principal estará numa base funcional sustentável.

A esta altura os Correios de Moçambique estará em condi es de considerar a adop o de tecnologias mais avançadas tais como sistemas de Balcão Ponto de Venda (PV) e transac es bancárias.

4.2 Avalia o da Estratégia Empresarial

De acordo com Steven (1975), a avalia o da estratégia empresarial   um processo pelo qual os administradores comparam os resultados da estratégia (os meios) com o nível de realiza o dos objectivos (os fins). Para avaliar a eficácia da estratégia empresarial, esta deve responder as quatro questões: (i) A estratégia   adequada aos objectivos e propósitos da empresa? (ii) A estratégia   adequada ao ambiente da empresa? (iii) A estratégia   adequada aos recursos da empresa? (iv) Os dirigentes e executivos da empresa estão de acordo com a estratégia?. Portanto, o autor do presente trabalho se vai apoiar do método de avalia o da estratégia de Steven para o caso da empresa Correios de Moçambique.

4.2.1 As Metas da Estratégia dos Correios

Em 2004 os Correios de Moçambique, contratou uma empresa de consultoria. A empresa Transend, apoiou os Correios na defini o da sua estratégia com o objectivo de melhorar o funcionamento desta empresa, melhorar a gestão operacional e das áreas vitais para o aumento das receitas da empresa e melhorar o desempenho dos Correios, tendo em conta a altera o do contexto do ambiente desta empresa e do mercado postal moçambicano, nomeadamente, devido o facto de surgirem novos operadores no negócio postal.

a) Apagar o passado (vide em anexo os montantes despendidos): (i) Pagar as d vidas de s lrios em atraso; (ii) Realizar uma auditoria externa para o encerramento das contas das

Administrações anteriores e reavaliar o balanço da empresa; (iii) Transformar-se do modelo de uma Empresa Pública (EP), para uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (SA); (iv) Gerir a alienação do património inadequado para o negócio.

b) Melhorar a prestação de contas e sistemas (vide em anexo os montantes despendidos): (i) Adoptar um pacote moderno de contabilidade e desenvolver um sistema de relatórios financeiros detalhados. Adquirir meios informáticos para o pessoal de contabilidade para cada Administração Provincial dos Correios; (ii) Adquirir caixas registadoras capazes de categorizar as transacções para todas as estações de correio e usá-las para a gestão de inventários e receitas com mais precisão; (iii) Ligar todas as capitais provinciais a nível nacional com correio electrónico e página *web* comum para melhorar a comunicação; (iv) contratar consultor de sistemas MIS para a gestão do desenvolvimento de sistemas de informação (usando o *Microsoft Office Software*).

c) A Capacitação Institucional (vide em anexo os montantes despendidos): (i) Mudar o modelo de empresa pública, para sociedade anónima, inclui o Conselho de Administração; (ii) Criar uma nova estrutura orgânica da empresa (uma equipa sénior de gestão que reporta ao Presidente do Conselho de Administração) – um Director Financeiro experiente na área financeira, um Director de Vendas e *Marketing* experiente na área comercial, um Director de Recursos Humanos, um Director de Vendas a Retalho – função de projecto de longo prazo, um Director de Operações, um Director de Serviços Empresariais; (iii) Outros profissionais por contratar – Analista de *Marketing*, Gestor de contas, Contabilista de sistemas, contabilista; (iv) Formação dos trabalhadores – Atendimento ao cliente “Curso de formação de formadores” (v) Gestão por objectivos – criar descrições de tarefas claras para cada posto, definir objectivos comensuráveis para cada pessoal em cada ano com base nas suas descrições de tarefas e necessidades da empresa, introduzir uma componente relacionado com o desempenho para os salários; (vi) Afectar um consultor especialista de operações postais para dar continuidade ao

processo de melhoria de eficiência iniciado de forma piloto em Maputo, renegociar o contrato de correio aéreo com as Linhas Aéreas de Moçambique relativamente aos termos e condições que irão garantir a priorização do expediente dos Correios de Moçambique, adquirir viaturas para satisfazer as necessidades de transporte em todo o país – principais centros, adquirir a frota de transporte para o serviço de correio universal.

d) Elevar o nível de receitas através da melhoria e inovação de produtos e serviços:

- i) Elevar o preço do correio expresso (EMS) em 62.5MT/objecto que, corresponde a mais de 3.750.000,00MT/ano;
- ii) Empregar um Director de Vendas e *Marketing* experiente o qual irá: (i) Aumentar a receita do negócio de correios através da gestão directa da conta dos grandes clientes mais 3.000.000,00MT/ano; (ii) Introduzir o correio expresso *Bank Express* como o primeiro produto de uma série de novos produtos para atingir um aumento de receita de 2.400.000,00MT/ano; (iii) Desenvolver serviços impressos de promoção de produtos e serviços e realizar campanhas directas de correio; (iv) Gerir a transição de preço baseado no peso para preço baseado no tamanho para correio normal; (v) Desenvolver serviços para centros de pequenos negócios a começar nas estações de correio de elevado tráfego para atingir mais 3000.000,00MT/ano; (vi) Identificar parceiros para desenvolvimento de serviços financeiros/bancários; (vii) Desenvolver as estações de correio: Desenho da imagem da empresa e promover as estações de correio segundo a nova classificação e imagem (Transend, 2004).

e) Tornar o “Retalho”, um Departamento funcional dos Correios de Moçambique:

O “Retalho” passou a ser um Departamento funcional da empresa com o respectivo Director/Gestor que reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração. O enfoque deste responsável pela área de vendas e retalho será: (i) Gerir sistemas de informação; (ii) Gerir o pessoal do Departamento; (iii) Melhoraria da imagem dos Correios; (iv) Diversificar os produtos e serviços e; (v) Gerir o património.

Portanto, a estratégia para a Área de Venda e Retalho tem o seguinte enfoque: (i) Criar uma base de trabalho para melhoria das práticas de contabilidade; (ii) Introduzir o pessoal as tecnologias e melhorias do sistema gradual; (iii) Iniciar a melhoria da imagem pública dos Correios de Moçambique; (iv) Aumentar a receita através da introdução de uma série de novos serviços; (v) Iniciar a mudança da estrutura de capital da empresa, deixar o excessivo investimento em património inadequado para o investimento em infra-estruturas produtivas e equipamento.

4.2.2. Avaliação da Estratégia dos Correios

De acordo com Glueck (1980), a avaliação da estratégia é a fase do processo da administração estratégica na qual os administradores de topo determinam se sua escolha estratégica, tal como foi implementada, está alcançando os objectivos da empresa. Portanto, é o processo pelo qual os administradores comparam os resultados da estratégia (os meios) com o nível de realização dos objectivos (os fins).

Steven (1975), identificou um conjunto de questões para melhor se fazer a avaliação de estratégias empresariais. Portanto, é com o conjunto de questões de Steven que se pretende efectuar a avaliação das estratégias dos Correios de Moçambique.

A primeira questão: *a estratégia é adequada aos objectivos e propósitos da empresa?*

O objectivo dos Correios no longo prazo é de se transformar em uma sociedade comercial lucrativa, melhorando a gama de serviços prestados à população moçambicana bem como contribuir para os objectivos de crescimento económicos mais amplos. Portanto, para alcançar essa etapa terá que atingir de forma eficiente e eficaz os resultados de curto e médio prazos a que se propõem alcançar.

As estratégias definidas pela empresa com o apoio do Consultor Transend, se justificam olhando para a situação fragilizada dos Correios, nomeadamente, a inexistência de uma estratégia para área de marketing e vendas na empresa, a ineficiência da área das operações no processamento do expediente, a desmotivação do pessoal, por um lado, e a entrada no mercado postal competitivo por outro lado. Portanto, com a abertura do mercado a novos operadores, o mercado postal passou a ter uma oferta diversificada de produtos e serviços postais de alta qualidade e em quantidade e os Correios tem a complexa tarefa de se tornar competitivo, para que os seus produtos tenham preferência dos clientes.

Actualmente, os Correios possuem uma área de marketing e vendas que se dedica apenas a descobrir as necessidades do mercado postal, divulgar e promover os produtos e serviços da empresa e melhorar a imagem dos Correios de Moçambique. Portanto, desde a sua implementação a empresa melhorou as suas receitas através do incremento das vendas (vide o quadro a seguir) e a satisfação dos clientes.

Tabela 5: Realizado em vendas de produtos e serviços pelos Correios

Valores em MT

Descrição	2002	2003	2004	2005	2006
Venda de produtos	3.245.457,00	1.475.248,00	2.628.122,00	2.589.943,00	3.433.208,00
Venda de Serviços de Correio	17.892.227,00	20.944.749,00	19.662.514,00	18.949.941,00	24.331.995,00
Venda de Serviços Financeiros	717.041,00	515.498,00	232.045,00	91.842,00	77.336,00
Venda de Serviços Telegraficos	57.743,00	94.421,00	10.936,00	7.260,00	15.844,00
Vendas de Serviços de Telexcópia	981.955,00	1.052.962,00	1.215.813,00	1.653.950,00	1.423.015,00
Venda de Serviços do EMS	15.142.497,00	14.559.859,00	14.743.576,00	15.133.178,00	16.532.277,00
Venda de Serviço de CDD	1.701.340,00	1.483.031,00	1.994.396,00	3.814.459,00	3.733.488,00
Venda de Serviço de Correio Azul, e-mail e Loja Postal	81.306,00	115.333,00	443.149,00	514.335,00	469.152,00
Venda de Serviços de Terceiros	5.017.091,00	6.040.279,00	8.739.766,00	9.170.636,00	10.579.316,00
Proveitos Financeiros	568.269,00	170.754,00	60.555,00	59.116,00	65.558,00
Outros Proveitos	4.442.685,00	5.946.267,00	8.717.362,00	14.890.565,00	14.108.657,00
Total de Proveitos Operacionais	49.847.611,00	52.398.401,00	58.448.234,00	66.875.225,00	74.769.846,00
Total de Custos Operacionais	50.750.453,00	52.497.267,00	54.900.117,00	66.339.918,00	70.602.638,00
Resultados antes de imposto	-902.842,00	-98.866,00	3.548.117,00	535.307,00	4.167.208,00

Fonte: Correios de Moçambique – Relatório e Contas, (2006)

A partir da evolução positiva das receitas se chegou a conclusão que, o programa de implementação da estratégia dos Correios, permitiu que esta empresa voltasse a ser lucrativa e rentável, como se pode ver a partir do ano 2004.

Portanto, se pode dizer que apesar de alguns constrangimentos que tem haver com os desembolsos dos montantes necessários para a implementação da estratégia. As estratégias que se encontram na sua fase de implementação (introdução da área de vendas e marketing, área de venda a retalho, Loja Postal, serviço de correio expresso, formação de trabalhadores na área de atendimento ao cliente, operações), são eficazes devido a resultados que estas apresentam. A partir do ano 2004 a empresa apresentou resultados positivos. Portanto, foi nesse ano que se iniciou a implementação da estratégia dos Correios.

Segundo: *A estratégia é adequada ao ambiente da empresa?*

Nos termos do decreto que estabelece o papel dos Correios de Moçambique, a missão dos Correios é a prestação de serviços postais públicos nacionais e internacionais para Moçambique. Isso inclui a prestação de um serviço universal a preço universal como acordado no contrato com o Ministério dos Transportes e Comunicação e a distribuição de encomendas. Os Correios de Moçambique, também, podem desenvolver outras actividades comerciais, industriais e financeiras, directa ou indirectamente relacionadas com a prestação de serviços básicos postais.

Não obstante, as questões de ordem tecnológica, legal, política e económica é que influenciam as estratégias dos Correios e dos outros concorrentes. Portanto, os Correios de Moçambique têm a obrigação de prestar o serviço universal de correio para todo o país, enquanto que os operadores privados actuam apenas em zonas comercialmente rentáveis. Porque, esta é uma imposição do Governo com objectivo de promover a comunicação entre as zonas do país, mesmo considerando de fraca densidade e rentabilidade, a empresa não tem a autonomia de deixar de operar nestas zonas. Esta situação compromete de certa forma os objectivos da empresa, mesmo atendendo o facto de existir um acordo com o Governo para receber compensações por prestar este serviço.

Por outro lado, os Correios através do serviço EMS conseguiu conquistar o mercado postal, os clientes consideram este serviço de elevado padrão e baixo preço comparativamente ao serviço dos seus concorrentes. Não obstante, este serviço deve ser mais divulgado pelos Correios e dado a conhecer os seus benefícios.

Os Correios de Moçambique tem acordos com Bancos para estes utilizarem os seus postos postais espalhados pelo país para captar poupanças, além de venderem serviços de telefone público, fax, fotocópias, venda de papelaria e *internet* em diferentes estações de correio Os Correios de Moçambique, conseguiu: (i) procurar desenvolver uma imagem

moderna padronizada para as estações de correio e gradualmente reabilitar aqueles locais segundo especificações dadas pelo consultor; (ii) Conseguiu unir iniciar o nível seguinte de melhoria da tecnologia, com opções incluindo o desenvolvimento de uma rede permanente entre todas as sedes provinciais dos Correios de Moçambique, e um sistema automatizado de pagamento; (iii) Conseguiu de forma devidamente gerida e oportuna alienar os terrenos e edifícios identificados como inadequados e se vai se mudar para instalações postais em locais mais modernos.

Terceiro: *A estratégia é adequada aos recursos da empresa?*

Os Correios de Moçambique, beneficiou de um acordo de financiamento rubricado entre o Governo de Moçambique, a Agência Sueca para o Desenvolvimento Internacional (ASDI), a FINNIDA, e o Gabinete de Apoio às Pequenas Indústrias (GAPI) para a injeção financeira na ordem de 48.168.750,00 MT (Quarenta e Oito milhões e Cento e Sessenta e Oito mil e setecentos e cinquenta meticais), para fazer face a implementação do programa estratégico no primeiro ano, assim distribuídos:

Tabela 7: Custos de implementação da estratégia

Valores em MT

Descrição	Valores
Apagar o passado	7,375,000.00
Melhorar a prestação de contas e sistemas	6,375,000.00
Capacitação intitucional	2,543,750.00
Desenvolver uma operação eficiente	11,875,000.00
Elevar o nível de receitas	11,250,000.00
Custos de frota com SUO	8,750,000.00

Fonte: Transend, (2004)

Os Correios, não têm dinheiro para investir em novas tecnologias, softwares de gestão, frota de viaturas e melhoramento da imagem da empresa de modo a concorrer de igual com os outros operadores. Para suportar o custo da implementação das estratégias foi necessário elaborar um mapa de necessidades de financiamento dos Correios e esperar pela resposta dos doadores.

Quarto: Os dirigentes e executivos da empresa estão de acordo com a estratégia?

A estratégia tem enfoque, fundamentalmente, em profissionalizar a prestação do serviço de correio pela empresa dos Correios de Moçambique e assumir um enfoque comercial no desenvolvimento do negócio da empresa para que esta pudesse competir de igual para igual com outros operadores mais experientes. Portanto, este objectivo é partilhado pelos gestores da empresa, sendo por isso importante para o sucesso da estratégia da empresa Correios de Moçambique.

4.3 A Avaliação do Desempenho dos Correios de Moçambique.

A saúde financeira da empresa foi deficitária até o exercício de 2002. A capacidade de gerar receitas para a sustentabilidade da empresa, continuou, a ser o principal objectivo dos seus gestores. Porém, os resultados obtidos não eram satisfatórios, pois, embora se registem incrementos de receitas devido a prestação e venda de novos serviços e produtos postais prevalecia, o saldo negativo das operações (prejuízo), em 2002. Por outro lado, os aumentos dos preços de bens e serviços ao longo do mesmo ano, foi à semelhança dos anos anteriores agravados pela constante situação deficitária da maioria das estações postais que constituem a rede postal da empresa, igualmente degradada e desprovida de meios. Contudo, não foi em vão que o Estado, como proprietário da empresa fez alguns investimentos, visando tornar a empresa competitiva, eficiente e rentável. Pois, a partir do exercício de 2003 os Correios de Moçambique começou a dar sinais de melhoria no seu desempenho. Esta situação se repete até o exercício de 2006, como, se pode observar no quadro abaixo.

Tabela 8: Os resultados Líquidos

Valores em MT

DESCRIÇÃO	2002	2003	2004	2005	2006
Proveitos operacionais	4,984,760.00	5,239,840.00	5,844,820.00	6,687,520.00	7,476,980.00
Custos operacionais	5,075,050.00	5,249,730.00	5,490,010.00	6,633,990.00	7,060,260.00
Resultados operacionais	(90,290.00)	(9,890.00)	354,810.00	53,530.00	416,720.00
Resultado após imposto	(84,030.00)	119,190.00	65,460.00	183,670.00	214,900.00

Fonte: CM - Relatório e Contas, 2006

4.3.1 A Avaliação do Exercício Económico 2002

O resultado operacional do exercício em 2002, foi negativo com uma redução de 31% e 42% em relação a 2001 e 2000, respectivamente. Porém, o resultado líquido do exercício negativo se deveu a: os resultados de actividades sociais negativos e com agravamento de 13% e 46% em relação a 2001 e 2000. Os resultados extraordinários do exercício positivos, superando os resultados dos anos 2001 e 2000 em 78% e 200% respectivamente. Na sua maioria são resultantes de donativos à área de Gaza, em reabilitação de edifícios e reposição do equipamento de Fax danificados aquando das “cheias de 2000” (Correios de Moçambique, 2002).

Os resultados imputáveis a exercícios anteriores negativo, contrariamente aos anos anteriores. O facto se deveu a prontidão com que as Administrações Estrangeiras de Correios aceitaram e liquidaram as contas de 2001 no respectivo período. O que não aconteceu em relação ao ano de 2002. A situação financeira dos Correios de Moçambique ainda continuou deficitária, pois, a capacidade de gerar receitas para o seu auto-sustento não tinha atingido os níveis desejados. O comportamento das várias rubricas era invariável em alguns casos e noutros em declínio, face à forte concorrência dos operadores privados do ramo e a incapacidade da empresa poder concorrer devido: a falta de meios e ao pesado número de trabalhadores sem formação adequada. A exiguidade de fundos limitou bastante a prossecução de várias acções tendo a empresa adoptado uma política de contenção e por vezes de redução de despesas mantendo as estritamente necessárias ao funcionamento da empresa. Ao nível das províncias prevaleceu, a dependência quase total da maioria das áreas comerciais, com destaque para Gaza,

Inhambane e Cabo – Delgado que não conseguiram sequer suportar 50% dos seus salários o que resultou em atrasos sistemáticos de pagamentos de salários aos trabalhadores entre três e quatro meses. Relativamente a participação das áreas comerciais nos resultados do exercício, apenas Maputo, Sofala, Manica, Zambézia e Niassa contribuíram positivamente.

4.3.2 A Avaliação dos Exercícios Económicos 2003, 2004, 2005 e 2006

O Activo registou um aumento significativo das disponibilidades mercê da cobrança, em Dezembro, de receitas de Contas Internacionais respeitantes a anos anteriores. Houve uma redução igualmente significativa de Outros Devedores em virtude da conclusão do processo de confirmação e correcção de saldos das Administrações Estrangeiras dos Correios, iniciado em 2002 e o aumento das Antecipações Activas devido à especialização do exercício face à prestação tardia de contas dos movimentos de 2003 (apenas em 2004) pelas áreas comerciais provinciais, situação imposta pela exiguidade de fundos que gerou constrangimentos de funcionamento nas mesmas. Nas contas do Passivo, se destacam as rubricas “Outros Credores” e “Antecipações Passivas”, pelas mesmas razões acima citadas (CM - Relatório e Contas; 2003).

Portanto, concorreram para o resultado deste exercício: as doações do fundo de melhoria de qualidade feitas pela UPU, aplicadas na compra de equipamentos para o sector operativo (computadores, bicicletas e viatura); as receitas de anos anteriores (2001 e 2002) resultantes do trânsito de malas para o Malawi, cuja cobrança foi apenas feita em Dezembro de 2003. De igual modo, a conta recebeu os excessos resultantes do processo de confirmação e correcção dos saldos das contas de Outros Devedores e de Outros Credores (com o exterior), iniciado em 2002. Como tinha sido tendência dos últimos anos, os resultados operacionais se apresentarem negativos. Pela primeira vez desde a sua criação, o serviço EMS apresentou nesse ano, a tendência decrescente motivo que requereu uma apreensão entre os gestores. A expansão da concorrente DHL pelo país, a entrada de mais uma operadora privada do serviço postal *Fedex* e a conseqüente perda de parte dos seus clientes contribuíram para o nível de resultado registado. O aumento real da actividade em termos de volume de tráfego não ocorreu, pois, comparativamente ao

ano de 2002, o mesmo se situou em 96.7% do alcançado naquele ano. Os decréscimos registados foram de 6.3% para as correspondências, e 4.9% para *EMS*.

Por outro lado, concorreram para os custos operacionais: as Remunerações e os Serviços de Terceiros, que na empresa detêm tradicionalmente um peso considerável na estrutura de custos, mantiveram em 2003, face ao conjunto global dos custos operacionais, cerca de 82%. Os custos com o pessoal, comparativamente ao ano anterior, registaram um agravamento de 4%. Por outro lado, foi durante este período feita a redução de um efectivo de 65 trabalhadores com a legalização do processo de reforma de alguns trabalhadores que aguardavam em casa. Os Outros Custos incluem: Rendas e Alugueres, Seguros e Quotizações, e registaram um crescimento de 51%, em relação a 2002, este comportamento foi grandemente influenciado pela rubrica de quotizações à União Postal Universal que conheceu novo item respeitante ao registo e segurança de selos emitidos.

A situação financeira da empresa melhorou significativamente, embora a capacidade de gerar receitas para auto-sustento não tenha sido abrangente a todas delegações provinciais dos Correios de Moçambique. Apesar da forte concorrência dos operadores privados do ramo a influírem de forma considerável as principais rubricas postais atingiram de forma substancial as metas planificadas para este ano. Devido à exiguidade de fundos na tesouraria da empresa a prossecução de várias acções programadas conheceu limitações. Pelo facto, a empresa manteve a adopção da política de contenção e por vezes de redução de despesas garantindo o estritamente necessário ao seu funcionamento. Ao nível das províncias, as áreas comerciais de Inhambane e Tete continuaram a enfrentar dificuldades, o que resultou nos atrasos sistemáticos de pagamentos de salários. As contas referentes ao exercício económico de 2006 tiveram um resultado do exercício, antes do imposto, na ordem de 3.576.848,00MT. Contudo, concorreram para este resultado: (i) O arrendamento de espaços livres nos imóveis pertencentes à empresa, a nível nacional, com destaque para a estação central de Maputo e (ii) As cobranças efectuadas de contas gerais com as Administrações Postais, respeitante ao ano de 2006, especificamente, Portugal, África de Sul, Itália, Suíça, e França.

Os resultados operacionais se apresentaram positivos, tendo as rubricas registado o seguinte comportamento: Os Proveitos Operacionais cresceram 12% no seu global em 2006 correspondendo a 7.894.620,00MT comparativamente ao ano 2005. Contribuíram para este cenário a prestação de Serviços a Terceiros com destaque para o serviço de pensões e arrendamento de espaços. Em relação ao objecto principal, isto é, serviços de correio registou – se um acréscimo de 28% comparativamente ao ano anterior, proveniente da venda de selos e outros valores postais, serviço telegráfico e de encomendas postais (Correios de Moçambique, 2006).

Os outros serviços de correio, isto é, os novos serviços, se destaca a tendência crescente dos serviços de EMS. Enquanto que, o correio azul, loja postal e serviço de *e-mail* tiveram um decréscimo significativo na ordem de 9% em relação ao colectado no ano anterior.

Os Custos Operacionais registaram um aumento de 6% em 2006, comparativamente ao ano de 2005. As Remunerações e os Serviços de Terceiros, que na empresa detêm tradicionalmente um peso significativo na estrutura de custos, mantiveram em 2006, face ao conjunto global dos Custos Operacionais cerca de 83%. Os custos com o pessoal ascenderam a 49.764.392,48 meticais, comparativamente ao ano anterior, aqueles conheceram um agravamento de 4%, devido ao aumento de salários na ordem de 13%, 10% e 7%. Os outros custos incluem Rendas e Alugueres, Seguros e Quotizações, e registaram um decréscimo de 33%, em relação a 2005, em virtude das Quotizações da UPU (União Postal Universal) terem passado a ser pagas pelo Instituto Nacional das Comunicações em cumprimento do Diploma Ministerial nº 71/05 (Correios de Moçambique, 2006).

CAPITULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

A estratégia do sector postal estabelece os processos para acompanhar o desenvolvimento da indústria, onde a introdução de mais concorrência no mercado deve criar o ambiente certo de mercado que encoraja os participantes a desenvolverem serviços que satisfazem a procura do mercado. O crescimento da economia moçambicana nos últimos anos contribuiu em grande medida para o crescimento do sector postal. Os Correios de Moçambique, não acompanhou esse crescimento, o que implicou a entrada de outros operadores postais por um lado e a retirada de disposições monopolistas ineficientes por outro.

Os operadores postais privados são empresas com larga experiência do sector postal e orientam a sua actividade somente para o cliente. Contrariamente, os Correios de Moçambique têm uma orientação fraca ao cliente e tem obrigação de distribuir o correio para as zonas não rentáveis no âmbito do serviço universal de correio. A estratégia dos Correios, visa profissionalizar as principais áreas do seu negócio, nomeadamente, o serviço de marketing e vendas, atendimento ao cliente e serviços postais de forma a divulgar cada vez mais os seus produtos, identificar possíveis necessidades do mercado e resgatar a confiança do mercado em relação a qualidade do seu serviço. Portanto, as três hipóteses de trabalho se verificam, isto é, os Correios de Moçambique pretende ser uma empresa lucrativa e por isso adoptou uma estratégia comercial do seu negócio, para competir no mercado e faz o serviço do correio universal para zonas não rentáveis em troca de compensações recebidas do Governo.

5.2 Recomendações

Os Correios de Moçambique necessitam de maior liberdade para operar como uma empresa comercial, incluindo autonomia no desenvolvimento das suas políticas para os recursos humanos, fixação de preços e oferta do mercado.

Para o correio normal: (i) o mercado pretende uma distribuição célere e fiável de objectos; (ii) as operações requerem revisão geral a fim de os Correios de Moçambique recuperarem a sua credibilidade no mercado; (iii) uma vez as operações poderem processar todo o correio a tempo, isso deverá ser deliberadamente disseminado de forma que os Correios recuperem parte da sua quota perdida do mercado.

Para o caso de EMS: já é de bom padrão, consideravelmente menos oneroso do mercado, e recebeu uma análise minuciosa do cliente. Mas este ainda não é muito conhecido no mercado e carece de promoção. Pessoas talentosas em vendas deverão promover e negociar com todas grandes organizações em Moçambique de forma a aumentar aqueles volumes com conhecimento de que o preço é muito competitivo, mais abaixo dos preços concorrenciais.

Os Correios de Moçambique não deverão sobre - estimar a importância do capital e equipamento em comparação com o valor de pessoas talentosas e processos de melhores práticas. A empresa não será bem sucedida num mercado competitivo sem *marketing* e vendas de elevada qualidade.

Os Correios de Moçambique, deve continuar apostar na melhoria de imagem, promoção, e grandes serviços ao cliente o que conduz ao crescimento da receita são possíveis mesmo com um investimento mínimo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACKOFF, R.L, *The meaning of strategic planning*. Mckinsey Quartely, 1996. p48-61

ADIZES; I. *Gerenciando as Mudanças*. São Paulo: Pioneira.1993.

ALBRECH, Karl. *Programando o futuro*. São Paulo: Markon Books.

ANDREWS. *The Concept of Corporate Strategy*. Nova Iorque:Dow Jones, Irwin.1971.

ANSOFF, I. *Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.1990.

ANSOFF, I. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas. 1993.

ALFREDO, L. *Comunicações: um olhar sobre os Correios de amanhã*. 2001.

ASSOCIAÇÃO DOS OPERADORES DE CORREIOS E TELECOMUNICAÇÕES DOS PAÍSES DE LINGUA OFICIAL PORTUGUESA. *Comunicações: Novas Tendências: correios de Moçambique: Um projecto falido?*2007.

BANCO MUNDIAL & UNIÃO POSTAL UNIVERSAL “*A indústria Postal na idade da Internet*”. 2002.

BASIL & COOK. *O Empresário Diante das Transformações Sociais, Económicas e Tecnológicas*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil.1978.

BEAUFRE, A.; *Introduccion a la Estrategia*; Editorial Struhart & Cia; Buenos Aires, 1982.

CASAI; E. *Reinventar a Gestão, Competir e Ganhar*. Lisboa: Edições Técnicas Lda.1995.

CERTO & PETER. *Administração estratégica*. São Paulo: Markon Books.1993.

CHIAVENATO. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: MacGraw-Hill.1980.

DO AMARAL, Wanda. *Guião para Apresentação de teses, dissertações e trabalhos de graduação*. Maputo: Livraria Universitária — UEM, 2ª edição.1999.

DICIONÁRIO EDITORA. *Dicionário da língua portuguesa*. Porto: Porto editora.2004.

DRUCKER, Peeter. *Pratica da Administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de cultura. 1962.

GLUECK. *Business Policy and Strategy Managment*. São Paulo: MacGraw-Hill.1980.

THOMPSON & MCEWEN. *Objectivos de Organização e Ambiente: Estabelecimento de objectivos com um processo de interacção*. São Paulo. 1975.

KOTLER & AMSTRONG. *Princípios de Marketing*. São Paulo. 9ª edição. 2003.

MANGANELLI & KLEIN. *Manuel de Reengenharia*. Rio de Janeiro: Editora Campus,Lda.1995.

MINTZBERG. *The Science of strategy-making*: Mcgraw-Hill Book Co.1971.

PETER & JULIETA. *Claro e Directo, Como escrever um ensaio*. Maputo: Globo Tipografia, Lda. 1997.

PORTER., Michael. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.1979.

ROBBINS, P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

STEVEN Wheelwright. *Strategy Planning in the Small Business*. São Paulo. 1975

STEINER. *To Management Planning*.1969.

STONER, F. & FREEMAN E. *Managment*. Rio de Janeiro:Prentice.

SELZNICK. *Leadership in Administration*. Nova Iorque.1957.

TACHIZAWA & WILSON. *Estratégia empresarial: Tendências e Desafios*. São Paulo: Markon Books.2000.

VASCONCELLOS, P. *Planeamento estratégico*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro

Artigo do Jornal:

Valoi, Arão. *Correios de Moçambique já respiram*. O País, 30, Setembro, 2005,n'144,7-8

Endereços Electrónicos:

<http://www.correios.co.mz/media/CORREIOS.pdf>; acessado em 15 de Setembro de 2007

<http://www.rits.org.br>; acessado em 05 de Agosto de 2008

<http://www.cep.com.br>; acessado em de Fevereiro de 2008

http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm; acessado em 20 de Março de 2008.

Relatórios:

Correios de Moçambique. *Relatório e Contas*. Maputo.2002.

CORREIOS DE MOÇAMBIQUE. *Relatórios e Contas*. Maputo.2003.

CORREIOS DE MOÇAMBIQUE. *Relatórios e Contas*. Maputo.2004.

CORREIOS DE MOÇAMBIQUE. *Relatórios e Contas*. Maputo.2005.

CORREIOS DE MOÇAMBIQUE. *Relatórios e Contas*. Maputo.2006.

TRANSEND. *Reforma e Modernização do Sector Postal de Moçambique: República de Moçambique de Reforma do Sector das Comunicações*: Relatório Final.2004.

Anexos

Roteiro de entrevistas

As entrevistas efectuadas serviram de base primeiro, para analisar e perceber as decisões de gestão tomadas e; segundo as estratégias desenvolvidas pelos Correios de Moçambique no sentido de alavancar a empresa. Contudo, as entrevistas foram dirigidas aos: gestor financeiro e contabilistas da empresa e trabalhadores ao nível operacional (carteiros), nomeadamente, os Departamentos de Administração dos Serviços Postais, Administração de Economia e Administração do Serviço ao Cliente.

Lista de pessoas entrevistadas:

Xavier de Jesus Maria – Administrador do serviço ao Cliente

Dr. Lino Alfredo – Administrador dos Serviços Postais

Sra. Ivone Chitsondzo – Chefe da Direcção de Finanças

Sr. Bernardo Siteo – Gerente do Correio Expresso (EMS)

Questionário:

1. Qual é a Visão e a Missão dos Correios de Moçambique?
2. Com a entrada de novos operadores no mercado postal. Que estratégia os Correios está adoptar?
3. O que é o serviço universal obrigatório (SUO)?
4. Até que ponto o serviço universal obrigatório influencia a sustentabilidade do negócio da empresa?
5. Qual é o posicionamento dos CM no mercado postal nacional?
6. Quais os produtos ou serviços que contribuem para a receita dos CM?

7. Quem são os outros concorrentes?
8. Quais são as forças e fraquezas dos correios de Moçambique?
9. Quais são as oportunidades e ameaças que podemos encontrar no mercado postal nacional?

Tabela 1: Volumes Mensais do Correio Normal em 2003

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
COEN	390.000	990.000	790.000	710.000	390.000	300.000	400.000	400.000	400.000	490.000	1.020.000	790.000
COEI	210.000	680.000	220.000	210.000	205.000	280.000	210.000	200.000	210.000	300.000	280.000	300.000
CORI	190.000	590.000	205.000	200.000	200.000	200.000	200.000	180.000	200.000	210.000	200.000	210.000

Fonte: Transend, 2004

Tabela 2: Volumes Mensais das Encomendas em 2003

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
EEN	1.100	800	900	1.005	790	800	990	620	630	900	1.100	1.190
E EI	390	380	385	390	300	290	300	200	190	250	380	390
ERI	390	380	385	390	300	290	300	200	190	230	380	390

Fonte: Transend, 2004

Tabela 3: Volumes Mensais do Correio Registrado em 2003

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
CREN	20.000	52.000	40.000	39.000	21.000	19.000	22.000	21.000	21.000	30.000	55.000	39.000
CREI	13.000	37.000	15.000	13.000	12.000	15.000	12.000	11.000	14.000	16.000	15.000	16.000
CRRI	10.000	30.000	11.000	12.000	11.000	11.000	10.000	9.000	13.000	13.000	11.000	14.000

Fonte: Transend, 2004

Tabela 4: Volumes Mensais do Correio Expresso (EMS) em 2003

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
EMSEN	4.900	4.800	5.000	4.500	4.700	4.900	5.500	5.200	5.200	5.400	5.700	6.400
EMSEI	4.700	4.600	4.805	4.400	4.400	4.500	5.200	5.000	5.000	5.300	5.000	6.000
EMSRI	4.200	4.100	4.600	3.900	4.000	4.100	3.200	4.600	4.500	4.900	4.700	5.500

Fonte: Transend, 2004

Tabela 5: Metas adicionais de receitas dos Correios

Descrição	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Primeiro ano	-	-	-	8.862.500,00	-	-
Segundo ano	-	-	-	-	39.075.000,00	-
Terceiro ano e em diante >	-	-	-	-	-	39.075.000,00
Total de receitas operacionais adicionais				8.862.500,00	39.075.000,00	39.075.000,00
Primeiro ano	-	-	-	7.113.550,00	-	-
Segundo ano	-	-	-	-	14.462.500,00	-
Terceiro ano e em diante >	-	-	-	-	-	14.462.500,00
Total de custos operacionais adicionais				7.113.550,00	14.462.500,00	14.462.500,00
Resultado diferencial				1.748.950,00	24.612.500,00	24.612.500,00

Fonte: Transend, (2004)