

65.012.4(043.3)
MUR gest-202
TES
e.3

IIII (2) III

Planificação Estratégica para a Construtora Regional Sul, S.A.R.L

Benedito José Murambire Júnior

Dezembro de 1992

Trabalho de Licenciatura em Gestão

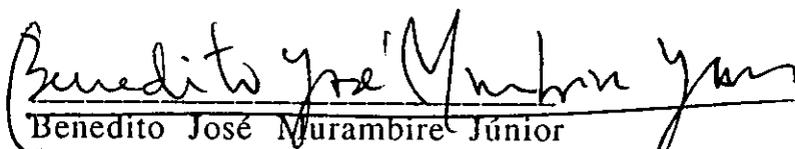
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	18410
DATA	15 03 1993
AQUISIC	aberta
COTA	

R.E. 18410

Declaração do Autor

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

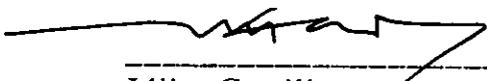

Benedito José Murambire Júnior
15 de Dezembro, 1992

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 7 de JANEIRO de 1993 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.


Joaquim de Carvalho
Presidente do Júri


P. Coughlin/~~E. Pereira/E. C.~~
Supervisores


Júlio Carrilho
Arguente

Aos meus pais, Benedito e Natália, aos meus irmãos, à Mita e a todos amigos pelo acolhimento no descanso e motivação no trabalho, que sempre me dispensaram durante curso.

Índice

Lista das Tabelas	v
Lista dos Anexos	vi
Agradecimentos	vii
Introdução	1
Enquadramento do trabalho, 1; Objecto do trabalho, 2; Objectivos Gerais e Específicos, 2; Pressupostos do trabalho, 2; Estrutura do Trabalho, 2; Metodologia, 3.	
Enquadramento Teórico	4
O Conceito de Estratégia Empresarial, 4; A Produção e o Mercado, 6; O Produto, 8; Os Recursos Humanos, 8; O Aprovisionamento, 8.	
Análise Interna	9
Apresentação da Empresa, 9; Organização Geral, 11; Direcção Técnico-Comercial, 12; Direcção de Produção, 13; Direcção de Recursos Humanos, 15; Direcção Financeira, 18; Pontos Fortes, 21; Pontos Fracos, 21.	
Análise Externa	23
Considerações Económicas, Sociais e Fiscais, 23; Considerações Políticas, 24; Considerações Tecnológicas, 24; Mercado Nacional, Regional e Internacional, 25; Fornecedores Nacionais e Estrangeiros, 26; Credores Nacionais, 27; Mercado de mão-de-obra, 27; Oportunidades, 28; Ameaças, 29.	
Diagnóstico Estratégico	29

A Estratégia para a CRS . 30

Missão e Propósitos da empresa, 30; Cenários alternativos, 30; A Postura Estratégica, 32; A Estratégia de Acção, 33.

Conclusões 35

Anexos 36

Referências 49

Lista de Tabelas

Nº	Página
1. Modelo de Desenvolvimento da Estratégia	5
2. Dívida Bancária à data da Intervenção	10
3. Distribuição do Pessoal por Nível de Escolarização	15
4. Distribuição do Pessoal por Nível de Escolarização (%)	16
5. Distribuição do Pessoal por Áreas Funcionais	17
6. Tempo de Trabalho/Absentismo	19
7. Esquema do Cenário Prospectivo	31

Lista dos Anexos

N.º	Página
Estrutura Organizacional	
Estrutura orgânica da empresa	36
Quadro geral da empresa/Classificação	37
Fichas de Inquérito Utilizadas	
Ficha para a descrição da empresa	38
Ficha para a produção da empresa	39
Ficha para os recursos-humanos da empresa	40
Ficha para a equipamentos da empresa	41
Ficha para o aprovisionamento da empresa	42
Situação Económica e Financeira	
Balanços sintéticos (Mts)	43
Balanços sintéticos (%)	44
Demonstração de resultados (Mts)	45
Demonstração de resultados (%)	46
Indicadores financeiros	47
Indicadores económicos	47
Modalidades de crédito específicas ao sector	48

Agradecimentos

O autor agradece a vasta gama de pessoas e instituições que contribuíram directa e indirectamente na realização deste trabalho. Agradecimentos especiais ao sr. Dr. Emrique Cáceres, ao sr. Dr. Peter Coughlin e ao sr. eng^o Francisco Pereira meus supervisores, pelo apoio na elaboração e revisão do trabalho, ao sr. Gilberto Muthisse pelo acolhimento durante a investigação na empresa e ao sr. Dr. Salomão Munguambe a quem devo uma enorme consideração. O autor destaca ainda a colaboração preciosa dos srs João Paulo Vaz e Carlos Garcia que me apoiaram na impressão do documento.

Introdução

Enquadramento do Trabalho

A actividade de construção ocupa um lugar de destaque no crescimento e desenvolvimento de uma economia. Em Moçambique, com a conquista da independência nacional ocorreram profundas transformações em toda a economia, que também afectaram o sector da construção civil. A nacionalização da terra e dos prédios de rendimento foram as primeiras medidas que afectaram negativamente a estrutura colonial da construção civil. As empresas não dispoem da principal base económica onde se apoiavam, que consistia na venda de terrenos e prédios de rendimento a preços especulativos, entram numa fase de desmantelamento contínuo agravado pela fuga desordenada de técnicos e proprietários quase sempre acompanhada de acções de sabotagem e de inutilização do equipamento: esta situação aconteceu com toda a indústria de forma geral, e teve como corolário, a paralização de quase toda a actividade de construção civil, em 1976. O estado nascente interveio, através do decreto-lei 16/75 e o então Ministério de Obras Públicas e Habitação (MOPH) — aproveitando a disponibilidade dos trabalhadores da construção nomeia Comissões Administrativas para as empresas abandonadas ou com suspeita de acções de sabotagem. Estas comissões geriram as empresas durante cerca de dez anos, conseguindo-se evitar o desaparecimento do sector empresarial e garantindo a continuidade do trabalho para a maior parte delas.

Em 1976 o sector da construção estava em todo o país, reduzido a 31 empresas construtoras, sendo 22 de construção civil e 9 de obras públicas, com aproximadamente 16.000 trabalhadores, segundo informações colhidas no Programa de Desenvolvimento da Construção. Hoje as empresas de construção civil debatem-se com sérios problemas, derivados não só de factores internos (problemas financeiros, estruturais e outros) como também de factores externos. Torna-se necessário uma estratégia para fazer face as ameaças do meio externo e os pontos fracos internos por forma a aproveitarem melhor as oportunidades e os pontos fortes.

O novo clima que se viverá nos próximos anos vai, naturalmente, exigir uma gestão mais racional por parte das empresas, que deverão estar preparadas para enfrentá-lo.

Objecto do Trabalho

O objecto deste trabalho consiste num diagnóstico da empresa Construtora Regional Sul S.A.R.L, que serve de base à proposição de medidas correctivas se a empresa estiver numa situação crítica; facilitar o seu crescimento se ela estiver em expansão; de métodos que permitam controlar periodicamente o seu funcionamento, identificar os factores que limitam o seu desenvolvimento; tornar clara a sua situação para todos os seus responsáveis e trabalhadores; e fazer a comparação com empresas similares tendo em vista a elaboração de uma estratégia, com base no diagnóstico factível.

Objectivos Gerais e Específicos

A percepção do ambiente em que as empresas do sub-sector da construção civil laboram, as suas dificuldades e, a percepção de como as medidas de política económica afectam o sub-sector, são os objectivos gerais. São objectivos específicos deste trabalho, compreender como é que a Construtora Regional Sul S.A.R.L tem avaliado esses problemas e adoptar uma estratégia. Será feita uma revisão da literatura sobre o conceito de estratégia empresarial e a gestão da construção, sendo esta última bastante escassa. O autor pretende fornecer um conjunto de especificidades do sub-sector da construção, no que concerne aos produtos, à actividade de construção, aos recursos humanos e ao aprovisionamento.

O trabalho poderá ser tomado pela administração da CRS S.A.R.L como um ponto de referência para o aprofundamento dos problemas levantados pelo diagnóstico, bem como a própria estratégia proposta pelo analista, se atendermos e considerarmos que nunca foi realizado na empresa nenhum trabalho que visasse os problemas ligados a administração.

Servirá também como trabalho de diploma para a licenciatura em economia na especialidade de gestão, pelo candidato. É sob esta óptica que foi elaborado.

Estrutura do Trabalho

O trabalho que inicia com um enquadramento geral, faz uma panorâmica do sub-sector da construção, apresenta o seu objecto, os seus objectivos gerais e específicos e a metodologia. É feito um enquadramento teórico com diferentes abordagens do conceito de estratégia empresarial. Algumas características da gestão da

construção em geral são apresentadas. Segue-se a análise interna, precedida de uma breve resenha histórica, a estrutura orgânica e levantamentos em todas as áreas, nomeadamente, técnico-comercial, produção, recursos humanos e financeira. Foi também entrevistada a alta administração. Ela termina com uma listagem dos pontos fortes e fracos. A parte seguinte consiste numa análise ao ambiente externo, dividida em ambiente remoto — considerações económicas, sociais, políticas, fiscais e tecnológicas — e ambiente operacional, sendo de destacar o mercado, os fornecedores e o mercado de mão-de-obra. Por último são resumidas as oportunidades e ameaças. É feito o diagnóstico estratégico com base nas informações sobre o ambiente interno e ambiente externo, analisando-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Por último define-se a estratégia para a CRS, substanciada no diagnóstico elaborado — tendo em conta os determinantes macro-económicos, do sub-sector, os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente, a missão, a postura estratégica — através dos cenários classificados em, optimista, mais provável e pessimista; finalmente, são feitas conclusões.

Metodologia do Trabalho

A metodologia do presente trabalho é um estudo de caso, baseado em inquéritos, estudo de bibliografia relacionada, consulta de relatórios da empresa em questão e que têm a limitação de ser uma investigação específica.

O levantamento de dados necessários ao diagnóstico é, basicamente, feito através da observação "in loco" e de entrevistas de campo baseadas em fichas de inquérito padronizadas (Anexos 3, 4, 5, 6 e 7), com os directores das áreas. Na elaboração das fichas o autor inspirou-se em Pina (1965). O autor utilizará a sua habilidade e sensibilidade na constatação de ocorrências a serem computadas na análise, verificando também a veracidade dos dados fornecidos nas entrevistas. Procurou-se, sempre, que cada entrevista fosse realizada num clima de informalidade, sendo o analista comedido no emprego de termos técnicos por forma a aproveitar e valorizar os bons aspectos do trabalho dos entrevistados e sempre que fosse necessário esclarecer uma questão o autor encarregava-se de fazê-lo. No levantamento evitou-se o máxima as informações deformadas.

Enquadramento Teórico

Conceito de Estratégia Empresarial

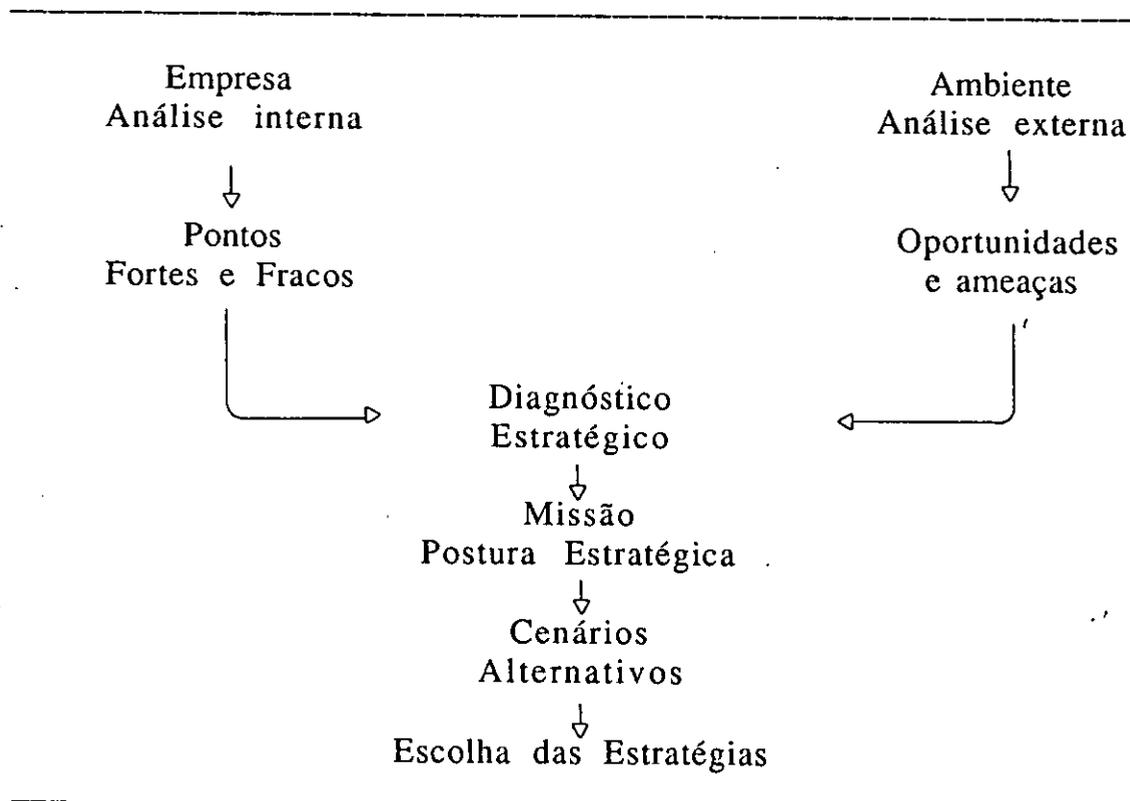
O conceito de estratégia tem evoluído ao longo do tempo, de acordo com as características do "environment" dos negócios, isto é, as preocupações das empresas ao longo dos anos foram diferentes. É de salientar que o termo estratégia deriva da palavra grega "strategos" que significa "arte do general". De entre as várias definições o autor destaca:

- P. Masse: (1969) citado por Montcel (1972: 132), que definiu estratégia (Strategy) como sendo o "conjunto de decisões condicionais que definem os actos a realizar em função de todas as circunstâncias susceptíveis de surgirem no futuro";
- H. T. du Montcel: (1972: 46) defende que "a estratégia da empresa consiste na disposição e combinação de todas as forças que a constituem ou a que ela pode dar origem para atingir os seus fins, tendo em conta as reacções do meio circundante e da concorrência";
- "é a determinação de metas básicas a longo-prazo e dos objectivos de uma empresa e a adopção das linhas de acção e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas" (Chandler 1962: 13 citado por Oliveira (1989: 150));
- "é o conjunto de objectivos, finalidades, metas, directrizes fundamentais e os planos para atingir esses objectivos, postulados de forma a definir em que actividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser" (Andrews 1971: 28 citado Oliveira (1989: 151));
- "é o conjunto de decisões formuladas com o objectivo de orientar o posicionamento de uma empresa no ambiente" (Newman 1980 citado por Oliveira (1989: 151));
- "é um caminho, ou maneira, ou acção estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objectivos da empresa" Oliveira (1989: 151);

- "conduta estratégica consiste em alocar recursos para atingir objectivos e metas, e que estes recursos devem ser mantidos continuamente em níveis adequados" Levy (1981: 5); e
- "gestão estratégica pode ser definida como a arte e ciência de formulação, implementação e avaliação *cross-funcional* de decisões que tornam uma organização hábil para alcançar os seus objectivos" David (1989: 4).

Nos conceitos expostos está sempre presente a relação entre a empresa, o meio, e os seus objectivos. Neste trabalho define-se estratégia empresarial como sendo os dispositivos internos e os trunfos externos das organizações identificados e conscientemente aproveitados para se alcançarem objectivos previamente definidos, face às variações dos meios interno e externo. No desenvolvimento da estratégia tomou-se como base o esquema que se ilustra na Tabela 1. O modelo está fundamentado em vários conceitos que serão previamente definidos, pela sua importância e para melhor compreensão, a medida que o trabalho é desenvolvido.

Tabela 1: Modelo de Desenvolvimento da Estratégia



A Actividade de Construção Civil

A Produção e o Mercado

Em Moçambique a actividade de construção civil é orientada apenas para o mercado nacional.

A produção é feita por encomenda e em raríssimos casos em série. Segundo Montes (1978: 1-2) adaptado pelo autor:

- “a actividade de construção civil compreende a execução de obras cujo programa funcional é, em geral, definido pelo ‘dono da obra’ ou promotor — [que pode ser estatal, privado ou misto] — sendo a concepção e projecto elaborados por profissionais com grande diversidade de especialização.
- “nesta actividade existem, consultas de preços, antes da sua adjudicação ou “encomenda definitiva“, obrigando com frequência que os respectivos custos de produção sejam calculados antes da definição do produto final, [dificultando a gestão da produção].
- “o empreiteiro intervém, na produção apenas com os processos de construção, com os recursos humanos, mecânicos e financeiros — [em geral, recebe um adiantamento de 20% ou mais do custo da obra] — e com a tecnologia que considera mais adequada para cada empreitada.
- “estas e outras razões fazem com que cada obra seja um produto singular, diferente de outras obras já realizadas, sendo o processo de produção feito por projecto. São escassos os casos em que é possível aproveitar as economias de escala internas embora em alguns casos se possam aproveitar as externas.“ Os padrões de construção variam consoante o promotor, estando em alguns casos sujeitas a construir casas de luxo e casas de padrões mais baixos em simultâneo.
- “os métodos de consulta às empresas construtoras para a obtenção, pelo promotor, de propostas de construção podem incluir diferentes aspectos:

- * apresentação de preços unitários e medições das propostas de construção;
- * as diferentes formas de pagamento; e
- * as diferentes fases do projecto apresentado a concurso."

A escolha do método dependerá das condições específicas de acordo com o promotor.

- "Os centros de produção não se encontram em locais fixos, são os chamados estaleiros de obras que têm como consequência:
 - * "a utilização descontínua dos recursos da empresa, devido ao facto de serem aplicados em instalações provisórias;
 - * "a duração limitada das instalações dos estaleiros;
 - * "equipamentos, redes de água, de esgotos e de electricidade, vias de acesso e de circulação, entre outros — originando uma elevada mutação de mão-de-obra, tempos improdutivos, mau rendimento dos equipamentos e, basicamente, o aproveitamento precário das instalações fixas;
 - * "a produção é ao ar livre durante grande parte da execução da obra, estando os recursos sujeitos às condições climatéricas, e como se pode depreender a uma redução das condições de conforto no trabalho;
 - * "os preços de venda são calculados com base em hipóteses confirmadas durante ou depois da produção (natureza dos solos, condições de clima, rendimentos de mão-de-obra e dos equipamentos, tempos de decisão dos autores dos projectos e do dono da obra;
- "A actividade é pluridisciplinar, envolvendo autores de projectos, fornecedores de materiais, sub-empregados, fabricantes de elementos e componentes de construção;
- O risco é bastante alto nesta actividade, devido às razões mencionadas e a concorrência."

O Produto

O produto tem características intrínsecas na actividade de construção civil:

- têm uma vida útil, em regra, superior em relação aos outros bens, por razões culturais, sociais, económicas e tecnológicas; e
- não podem ser desmontados, transportados e reinstalados noutros empreendimentos.

Os Recursos Humanos

Os recursos humanos são caracterizados por:

- alto índice de utilização de mão-de-obra não qualificada, em economias sub-desenvolvidas; e
- grandes quantidades de trabalhadores eventuais sem um adequado enquadramento em carreiras profissionais.

O Aprovisionamento

O aprovisionamento na actividade de construção civil apresenta as seguintes características:

- O abastecimento em materiais é feito para cada obra, exigindo compras diferenciadas.
- A maior parte dos materiais para os acabamentos são importados, o que agrava ainda mais a gestão dos estoques das empresas, dado que elas são dependentes de importações.
- Requer grandes armazéns para se evitarem rupturas de estoques nas diferentes obras.
- Em geral o nível de perdas é bastante alto, porque os materiais têm de ser transportados para os diferentes estaleiros de obras.

Análise Interna

Apresentação da Empresa

A Construtora Regional Sul S.A.R.L. é uma empresa do ramo da construção que se dedica à construção civil, isto é, edifícios industriais, comerciais, habitacionais e de outros fins sociais. Ela é segundo a classificação da Comissão de Inscrição e Avaliação da Classe 4ª B e possui ainda alvarás para obras de urbanização, instalações eléctricas e fundações, não estando actualmente a fazer uso destes alvarás, por razões financeiras. Foi fundada em 7 de Dezembro de 1979, por uma comissão instaladora absorvendo recursos das seguintes empresas, Muthisse (1988: 8)

- "Empresa Moçambicana de Empreitadas (EME) cuja actividade principal era a construção civil. Esta, por sua vez, já integrava no seu seio a EMEL, a CRISTÁLIA e a MINI-PINTURAS;
- Sociedade de Administrações Urbanas (SAUL); suas actividades iam desde a construção civil até a compra e venda de propriedades. Esta empresa já havia absorvido a Casa Argos (Serração e Carpintaria);
- PRECOM (Pré-fabricados de Maputo), surgida da integração da M BRONZE e 3 CM."

Nessa altura tinha 3.000 trabalhadores, isto é, a soma dos trabalhadores das empresas indicadas e o objectivo imediato era proceder a execução das obras em curso à cargo das empresas em extinção e, a médio e longo-prazo à construção de infra-estruturas tendo-se em vista o alargamento do parque habitacional, a rede escolar, sanitária, industrial, agro-pecuária e de serviços.

Segundo informações colhidas junto da empresa, não foi feito na altura nenhum estudo de afectação de recursos. O plano de produção do primeiro ano de actividade, foi de 369.400 mil Mt, o equivalente a cerca de 12 vezes aos preços actuais. O estatuto jurídico inicial era de empresa estatal em formação, com um capital circulante de cerca de 43 milhões de Mt, entregues pelo Banco de Moçambique e os meios básicos era o património das empresas integradas.

Os primeiros anos de actividade foram caracterizados por uma série de dificuldades derivadas do meio interno, falta de experiência de gestão da comissão instaladora composta por

trabalhadores sem qualquer experiência administrativa; o grande volume de dívida bancária herdada da era colonial (Tabela 2), o endividamento crescente da nova empresa; o excesso de trabalhadores, conseguindo-se em 1986 uma redução de 27% (cerca de 2.200); e do meio externo, as alterações na economia em quase todas as áreas, destacando-se para o sector a gestão dos solos urbanos, nacionalização do parque imobiliário e a detenção da actividade de construção ao estado.

Tabela 2: Dívida Bancária à data da Intervenção

Empresa	Data de Intervenção	Dívida (Mt)
EME	11/03/1977	9.923.000
SAUL	16/09/1977	42.735.000
PRECOM	07/12/1979	41.776.000
Total		93.434.000

Fonte: Muthisse (1988: 19)

Estas dificuldades arrastaram-se até 1989. Graças as grandes potencialidades que a empresa apresentava e por conveniência do estado moçambicano (pagamento de uma dívida com uma empresa portuguesa que construiu a empresa têxtil de Mocuba) é formada uma Sociedade entre este e a empresa de construção civil portuguesa denominada Construções Técnicas S.A., passando a empresa a assumir o estatuto jurídico de S.A.R.L.

Na nova sociedade ficou estabelecido que os recursos existentes na Construtora Regional Sul E.E. em formação — seriam avaliados e passariam a ser o aporte das Construções Técnicas na nova sociedade, constituindo 55% do capital. O estado moçambicano contribuiria com capital fresco no fundo de constituição (45%).

Não foi estabelecida, explicitamente, uma estratégia estando o seu destino entregue a cinco administradores, dos quais, dois nacionais e três portugueses. Em 1990 ela dispunha de um capital social de cerca de 6 biliões de Mt. O capital do estado na nova sociedade ainda não foi realizado e isto fez com que ela não dispusesse do fundo de maneo necessário para o seu funcionamento, perdendo a maior parte dos contratos assinados, por incumprimento dos prazos entre outros factores.

A empresa acumulou prejuízos e não conseguiu ter, uma liquidez aceitável, mesmo com a fusão, porque tem equipamentos ociosos, mão de obra excessiva, produtividade baixa, e uma dívida bancária altíssima o que aliás caracteriza as empresas de construção. A grande expectativa da empresa eram os financiamentos de instituições externas, que acreditava-se iriam relançar a actividade económica, principalmente no sector da construção, indústria, etc. A verdade é que, como afirmava Maquiavel "a realidade é como é, não como desejamos que fosse".

Organização Geral

A estrutura da empresa está representada no organograma observando-se as áreas de produção, de recursos humanos e financeira (Anexo 1). Podem-se ainda observar relações de linha, assessoria e funcionais. A actualização do organograma é feita anualmente pela administração geral.

As assessorias existentes na empresa são a jurídica e a auditoria, subordinadas ao Conselho de Administração (CA), que é o órgão máximo em termos hierárquicos.

A inoperância do órgão colegiado, o chamado Conselho Geral — só funcionou uma vez este ano — tem criado dificuldades de articulação entre as diferentes direcções, por forma a proceder-se a uma coerente e permanente discussão ao nível do planeamento tático.

As relações de linha sobressaem na articulação entre os órgãos táticos e a Administração Geral, que na Construtora Regional Sul S.A.R.L acumula as funções de direcção geral e da direcção técnico-Comercial, pelo facto de existirem administradores a tempo inteiro (um nacional e dois portugueses). A administração geral supervisiona os directores das áreas de produção, de recursos humanos e financeira. As relações de autoridade são compreendidas e observadas pelos supervisores em linha, assessoria e funcionais. A delegação de autoridade é feita pela via oral e por documentos específicos das direcções. Existe maior delegação de autoridade ao nível tático, isto é, dos directores.

A descrição de cargos por escrito abrange a alta administração e os directores. Esta é feita com base na posição hierárquica, título do cargo e na lista de atribuições. O objectivo é de descrever as funções dos órgãos. Não tem manuais técnicos e de organização. As direcções poderiam ser estimuladas a elaboração dos respectivos manuais. A organização e métodos administrativos são da responsabilidade da administração geral, carecendo-se de um departamento para o efeito. No entanto, existem formulários e impressos que facilitam o andamento do trabalho, (não obstante o

facto de o fluxo de trabalho ser inferior em relação a estrutura organizacional). As relações de trabalho nos diferentes níveis são óptimas. Ao nível do planeamento e controle e coordenação de programas, o órgão responsável é a administração geral. Este fixa objectivos, estabelece directrizes, elabora orçamentos e programas para um período não superior a um ano, sendo consideradas as estimativas económicas, o mercado que se traduz na carteira de obras, a previsão de facturação, os impostos a pagar, a previsão de receitas e despesas e as fontes de financiamento. Em 1992 não se realizou e a empresa não ganhou nenhuma obra este ano. As diferentes direcções participam neste processo, fornecendo as estimativas de custos sectoriais. São ainda elaborados programas anuais de produção, de finanças, de aprovisionamento, de pessoal e de reposição de equipamentos (manutenção), sempre anuais. Os orçamentos das direcções são coordenados por um orçamento "mestre" sendo o controle feito com base nos dados da contabilidade analítica, fundamentada num plano de contas interno. Os meios de controle são a observação, os relatórios periódicos — nos anos anteriores não existiam e propõe-se recomecem ainda este ano com uma frequência mensal e sujeitos a debates posteriores — uma auditoria interna e os orçamentos. Os padrões de controle são basicamente de custo e receita.

Não existem incentivos programados e uma caixa ou livro de sugestões e reclamações. No caso de promoção o candidato é submetido a uma prévia avaliação. As comunicações administrativas procuram informar aos subordinados directos e indirectos sobre os programas, estrutura organizacional e situação da empresa, sempre de uma maneira pontual. O treinamento para os administradores não é estimulado, não existindo também uma biblioteca.

Direcção Técnico-Comercial

A Direcção Técnico-Comercial consta no organograma como órgão de *staff*. Segundo declarações colhidas na empresa, os aspectos técnicos são da responsabilidade da direcção de produção e os aspectos comerciais são tratados pela direcção financeira, sendo em última instância responsabilizada pela alta administração. Deste modo, ela tem pouca influência nas políticas sectoriais. É composta pelo sector de promoção comercial, estudos e projectos e por último o sector de medições e orçamentos. Na altura da concepção ela devia responder as seguintes questões, Muthisse (1988: 9):

- Que clientes poderão interessar-se pela aquisição dos serviços da empresa?

- Que preços estão aqueles clientes dispostos a pagar?
- Como se distribuem esses clientes (Estado, empresas, organismos internacionais e indivíduos singulares?)
- Como podem ser mais facilmente atingidos?
- Que parte de mercado detém a empresa actualmente? “

Pelas características da actividade de construção, a pesquisa do mercado é feita através de relações públicas e conversas informais. A adjudicação de obras é feita por anúncios públicos e cartas-convite. De notar que a maior parte das obras da empresa foram ganhas em concursos públicos.

Dado que a empresa, perdeu a confiança dos clientes este ano não conseguiu realizar um único contrato, mesmo em concursos em que ela se posicionou em primeiro lugar, dado que, na altura da entrega da obra, os clientes preferiam não correr esse risco.

Para que situações destas não voltem a acontecer, é urgente a recuperação do seu prestígio.

Direcção da Produção

A Direcção de Produção é composta pelas áreas de produção e de equipamentos. Na área de produção é feita a coordenação das obras, e no sector dos equipamentos existe a sub-secção de electricidade, gestão de equipamento, manutenção e oficinas. O *layout* e a movimentação dos materiais variam em função do estaleiro. No entanto, para a movimentação dos materiais a empresa possui vários meios para remoção e sempre que possível é feito um esforço para a racionalização da utilização desses equipamentos. O planeamento e controle da produção é feito por directores de obras indicados pelo director de produção, no início de uma nova obra.

Os factores humanos considerados no planeamento e controle da produção são a mão-de-obra qualificada, o número de horas-homem e a obtenção de trabalhadores eventuais e no seu controle os recursos administrativos utilizados são as fichas de efectividade e as folhas de salário, comunicações e ordens de serviço.

Os factores considerados no planeamento da produção no que se refere à utilização de maquinaria são o número de obras, as horas de funcionamento necessárias para as máquinas e as ociosidades, não existindo uma standardização no uso das máquinas. Em termos administrativos é feito um controle sistemático das horas de sua utilização embora os seus tempos de

trabalho não estejam padronizados. Quanto a utilização dos materiais o critério predominante são as necessidades das obras em materiais, controladas através de fichas de entrada e saída.

O aprovisionamento é feito por uma secção independente, directamente subordinada a alta administração. Algumas vezes ele é feito sem a devida coordenação com o tempo em que serão incorporados nas obras, originando grandes empates de materiais em armazém, expostos a vários riscos. Em geral ele é feito de acordo com as necessidades das obras e as disponibilidades financeiras da empresa. As compras são aprovadas pela direcção financeira. O método de gestão de estoques que está a ser aplicado é pontual e os materiais são oriundos do mercado nacional e quando necessário importados.

Em geral, os factores técnicos considerados no planeamento da produção são os recursos tecnológicos, a preparação das máquinas, as horas para manutenção, flexibilidade evitando perda de eficiência, custos de produção e os planeamentos de outras direcções.

Nesta actividade, o controle de qualidade é sempre feito por uma entidade contratada para o efeito, o "fiscal da obra". Os directores de obra são os que têm a responsabilidade de responder perante a administração geral sobre a qualidade das obras. Apesar das dificuldades que a empresa atravessa possui um bom desempenho em acabamentos que é reconhecido na nossa praça. O controle de qualidade é feito desde os materiais até ao término do empreendimento. Aos materiais é dada uma especial atenção na sua conservação, transporte e adequada utilização nos estaleiros.

O nível de segurança é razoável, embora não se desenvolvam quaisquer actividades de treinamento para prevenção de acidentes nos estaleiros e estes sejam pouco frequentes. As práticas e medidas adoptadas pela empresa são:

- Em relação aos trabalhadores, em geral eles não gostam de usar equipamentos de protecção para o corpo, e julgo ser um problema que afecta os trabalhadores na maior parte dos países em desenvolvimento. Não se evitam as doenças profissionais.
- Em relação aos equipamentos, as máquinas são bem fixadas e as partes dos equipamentos que oferecem perigo recebem uma protecção adequada. Como referi, os estaleiros estão sujeitos às condições climatéricas e tenta-se na medida do possível proteger os materiais e equipamentos mais sensíveis.

Os equipamentos são muito antigos e a manutenção é pontual, fundamentalmente devido a problemas financeiros. Segundo entrevistas com entidades do sector a quantificação da capacidade produtiva é extremamente difícil, devido a uma série de características intrínsecas mencionadas. A capacidade produtiva existente satisfaz as necessidades actuais. A curto e médio prazo a preocupação deverá ser a recuperação de alguns equipamentos por forma a rentabilizá-los, sendo necessários novos investimentos a longo-prazo.

Direcção dos Recursos Humanos

A empresa possui 1.778 trabalhadores, tendo apenas 4 técnicos com formação superior, 9 com o nível médio e os restantes encontram-se abaixo do nível médio (Tabela 3). O nível de escolarização do pessoal é muito baixo e esta percentagem tem estado a crescer. Em 1989 o número de trabalhadores sem alfabetização representava 95% do total, em 1990 subiu para 97% e em 1991 para 98%. Com excepção do pessoal com nível superior cuja percentagem não variou muito ao longo dos três anos, nos restantes níveis houve uma redução do efectivo (Tabela 4). Há 284 serventes que embora sejam contratados em regime eventual permanecem na empresa.

Tabela 3: Distribuição do Pessoal por Nível de Escolarização

	1989	1990	1991
Nível superior	4	4	4
Nível médio	27	25	9
Nível básico	25	14	10
Nível elementar	35	9	8
S/ alfabetização	1.784	1.802	1.747
Sub-total	1.875	1.854	1.778
Reformados *	189	201	236
Total	2.064	2.055	2.014

Fonte: CRS, S.A.R.L

* Os reformados não estão classificados.

Tabela 4: Distribuição do Pessoal por Nível de Escolarização (%) ;

	1989	1990	1991
Nível superior	0,21	0,21	0,22
Nível médio	1,40	1,30	0,50
Nível básico	1,30	0,75	0,56
Nível elementar	2,09	0,74	0,72
S/ alfabetização	95	97	98
Total	100	100	100

Fonte: CRS, S.A.R.L

A direcção dos recursos humanos é composta pelas secções de recursos-humanos, expediente/secretaria, serviços auxiliares, instalações, ponto (contrato e processamento), estatística (presenças e absentismo) e contencioso (processos disciplinares) (Anexo 1).

Não foi possível colher na empresa as funções desta direcção na medida em que não existe uma descrição formal dos cargos e das funções.

Embora não exista uma política de pessoal expressamente definida, ela tem como princípio básico a racionalização da utilização dos recursos humanos, que é do conhecimento de todos os administradores e directores, dado que ela nasceu com um excesso de trabalhadores; a distribuição dos trabalhadores por áreas funcionais está patente na Tabela 5. A área de produção é a que alberga mais trabalhadores, como resultado de uma má contratação dos mesmos (eventuais ou permanentes).

Os postos de trabalho estão classificados em cargos de produção e de administração. A remuneração é feita de acordo com a lei vigente na República de Moçambique e são atribuídos subsídios diversos. As promoções baseiam-se em pré-testes feitos ao candidato enquanto o recrutamento está praticamente vedado na empresa, exceptuando os candidatos com nível médio e superior e os trabalhadores eventuais para obras específicas. Em 1990 havia 284 trabalhadores eventuais e em 1991 esse valor quase duplicou passando para 519.

Tabela 5: Distribuição do Pessoal por Áreas Funcionais

	1989	1990	1991
Administração	7	4	3
Financeira	21	13	14
Produção	1.749	1.761	1.700
Recursos-humanos	68	64	47
Técnico-comercial	30	12	14
Sub-total	1.875	1.854	1.778
Reformados *	1 89	201	236
Total	2.064	2.055	2.014

Fonte: CRS, S.A.R.L

* Os reformados não estão classificados.

A estabilidade varia em função do nível e do sector. A maior rotação do pessoal verifica-se no nível mais baixo e principalmente no sector produtivo, devido as oportunidades oferecidas por outras empresas mais sólidas e pela economia informal, não permitindo o aparecimento de economias de escala derivadas do "efeito aprendizagem". Este facto não permite que se elabore um plano de treinamento ao nível operacional. A efectividade foi medida com base em valores absolutos sobre o tempo de trabalho e o absentismo, havendo uma redução no tempo de trabalho disponível e efectivo entre 1989 e 1991 em cerca de 8% e 4%, respectivamente (Tabela 6). O tempo de trabalho ausente decresce significativamente, em valores absolutos em 5984 dias entre 1989 e 1991 (Tabela 6).

Tabela 6: Tempo de Trabalho/Absentismo (dias)

	1989	1990	1991
T. T. Disponível	126.839	121.122	117.151
T. T. Extraordinário	1.104	138	47
T. T. Efectivo	120.880	119.929	116.119
T. T. Ausente	7.063	1.331	1.079
Total de Trabalhadores	1.875	1.854	1.778

Fonte: CRS, S.A.R.L

Direcção Financeira

A Direcção Financeira é um órgão da estrutura da empresa ao qual se subordinam os sectores de contabilidade, finanças e o controle orçamental e estatística. As suas funções estão de acordo com as políticas definidas pelo conselho de administração, nomeadamente, a gestão financeira (recebimentos e pagamentos), a elaboração do orçamento previsional e controle económico-financeiro extrapolando os desvios e adoptando medidas correctivas e o desenvolvimento da contabilidade da empresa.

As chefias dos sectores são informais, havendo no entanto um indivíduo que responde por cada um dos sectores. O sector de controle orçamental e estatístico não tem funcionado este ano, dado que não se realizou o plano de actividades, fundamentado no orçamento previsional económico-financeiro. O sector de finanças segundo o director financeiro, é composto pelos subsectores de tesouraria e cobrança e contas correntes e tem as seguintes funções: efectuar o pagamento das despesas funcionais, elaborar a folha de caixa de acordo com os movimentos do período apurando com exactidão a composição do saldo, exigir a prestação de contas dos vales em caixa e dos cheques emitidos, efectuar reconciliações bancárias com periodicidade mensal e classificar os documentos de caixa. Os principais estrangulamentos que se verificam no subsector de tesouraria são:

- apresentação tardia dos documentos relativos às reconciliações bancárias; e
- indisciplina no uso dos fundos da empresa por parte dos diferentes sectores (destaque para o aprovisionamento) havendo casos de cheques e vales que permaneçam mais de um ano sem serem justificados, apesar da pressão da administração dado que a direcção financeira a informa das ocorrências. Em 21/09/92 os cheques não justificados totalizavam 246.148 mil Mt e os vales 10.605 mil Mt.

O subsector de cobranças e contas correntes tem como ponto crítico a existência de um valor elevado de clientes incobráveis e que minou a agressividade do subsector, estando actualmente as cobranças a serem feitas pela administração geral. A empresa contrata o chamado "seguro de obra" para todas as obras de valores muito elevados. As principais dificuldades deste subsector são:

- os frequentes erros nos extractos de conta dos clientes; e
- clientes que apresentam débitos cuja negociação ultrapassa a capacidade de intervenção do subsector e algumas vezes do sector de finanças.

No sector da contabilidade as principais dificuldades estão ligadas à:

- eventual ruptura de papel na informática;
- obstruções no circuito/fluxo dos documentos — destaque para as facturas dos fornecedores que carecem de um tratamento diferenciado para os pagamentos em moeda nacional e em moedas estrangeiras — originando casos de mercadorias importadas e pagas sem que a referida factura chegasse a contabilidade; e
- atrasos no envio de facturas havendo casos em que o sector recebe do armazém informação sobre a imputação de custos às obras antes da aquisição desses elementos de custo.

A análise económico-financeira do período de 1989 e 1991 foi feita com base nos balanços sintéticos, demonstração de resultados e alguns indicadores financeiros e económicos, tendo-se ainda em consideração as limitações que o plano oficial de contabilidade em vigor enferma, no que diz respeito a separação correcta dos valores

realizáveis e exigíveis a médio e longo-prazo, para se dar maior coerência e aproximação da realidade aos indicadores calculados.

Os balanços espelham uma situação de prejuízos crescentes nos dois anos de actividade, havendo um agravamento de 38,6%, isto é, em 1990 o prejuízo foi de 642.546 mil Mt e em 1991 este valor subiu para 1.665.231 mil Mt, o que reflecte o facto de a partida a empresa ter nascido para não ser eficiente (Anexo 8). Em 1989 ela constituiu-se como Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada.

Do capital subscrito foram realizados apenas 55%, facto que está na origem das dificuldades financeiras da empresa, capital correspondente a participação do Estado na sociedade.

Os valores disponíveis passaram de 1% do activo de 6% (Anexo 9); o realizável a curto-prazo duplicou enquanto o nível de execução da empresa baixou, estando patente na diminuição do valor das existências (menor consumo de materiais) a custa de um maior endividamento da empresa, que era de 22% em 1990 passando para 113% em 1991 (Anexo 12).

O valor de vendas de meios circulantes materiais cresce de 55% para 59% na estrutura dos proveitos, podendo-se observar a subida da prestação de serviços em cerca de 12% de 1990 para 1991 (Anexo 11).

Com excepção dos serviços de terceiros, dos encargos financeiros e dos outros custos todas as restantes rubricas de custos decrescem (Anexo 11), como resultado da fraca operatividade que se regista na empresa e não de uma possível contenção dos mesmos. O custo das remunerações baixou de 29% para 26%, denunciando a política de redução gradual do excessivo número de trabalhadores (Anexo 11).

O fundo de maneo diminuiu em termos relativos cerca de 35% agravando a situação financeira da empresa em 1991 (Anexo 12).

A liquidez geral decresce (Anexo 12) e embora seja nos dois anos superior a unidade — activo circulante maior que o exigível a curto-prazo — ela é baixa para o sector da construção por razões que se prendem com ciclo produtivo do sector (é muito longo).

Os estoques têm um período de rotação muito longo (quase um ano) com um decréscimo significativo em 1991 (quase meio ano), devido a uma má política de gestão de estoques em 1990 (Anexo 13).

As margens operativas (resultados antes de juros, impostos, amortizações e reintegrações) sempre foram negativas, agravando-se em 16% de 1990 à 1991 (Anexo 13).

A empresa nunca conseguiu ter uma rendibilidade positiva (económica e financeira) isto é, quer por parte dos capitais totais investidos (R.Económica) assim como por parte dos capitais próprios (R.Financeira) reflectindo uma má utilização do capital alheio, dado

que a rentabilidade financeira é sempre menor que a rentabilidade económica (efeito de alavancagem financeira negativo) e mesmo do capital próprio. Em geral a situação global da empresa por áreas de actividade está traduzida no Anexo 2.

A partir da análise interna foi possível identificar na CRS, S.A.R.L os seguintes pontos fortes e fracos que passamos a resumir.

Os Pontos Fortes

Os pontos fortes Oliveira (1989: 262) "constituem vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente". Um outro autor defende que um factor é considerado ponto forte Thomas (1989: 22) " se for uma aptidão distinta ou uma vantagem competitiva. É alguma coisa que a companhia faz (ou tem capacidade de fazer para o futuro) de modo particularmente bom". De entre eles, destacam-se:

- boa qualidade de acabamentos nas suas obras reconhecida na nossa praça;
- contratação do chamado "seguro de obra";
- auditorias internas em dia para as áreas jurídica e de administração;
- supervisões bem concebidas nos níveis hierárquicos;
- relações de trabalho satisfatórias tanto ao nível de escritório como nas obras;
- participação de todos os sectores da empresa na elaboração do planeamento e controle da produção;
- contabilidade geral e analítica informatizadas e em dia; e
- bom prestígio conseguido no mercado local até 1990, tendo em tempos uma invejável carteira de obras.

Os Pontos Fracos

Os pontos fracos Oliveira (1989: 262) "constituem desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. "ou Thomas (1989: 23)" um factor é considerado ponto fraco se for qualquer coisa que a

companhia executa pobremente, ou se não tiver a capacidade de o executar adequadamente". Destacam-se:

Organização geral

- uma estrutura orgânica deficiente;
- inoperância do órgão colegiado da empresa;
- centralização na alta administração da direcção técnico-comercial e do aprovisionamento;
- ausência de manuais de organização e métodos; e
- não realização do planeamento e controle da produção em 1992.

Direcção de recursos humanos

- ausência de incentivos programados e de uma caixa ou livro de sugestões e reclamações;
- ausência de estímulos para o treinamento dos administradores;
- ausência de um plano de treinamento ao nível operacional; e
- excesso de trabalhadores principalmente na área de produção.

Direcção técnico-comercial

- não titularidade da direcção técnico-comercial;
- inoperância da direcção; e
- perda de credibilidade para com os clientes;

Direcção de produção

- fraca articulação com outras direcções;

- equipamentos são obsoletos e muito antigos; e
- manutenção pontual por ausência de fundo de maneio;

Direcção financeira

- débil situação financeira;
- inoperância do sector controle orçamental e estatística;
- Apresentação tardia dos documentos a contabilidade;
- indisciplina no uso dos fundos da empresa;
- elevado número de clientes incobráveis; e
- atrasos no envio de facturas, desarticulações nas cobranças e obstruções no fluxo de documentos;

Análise Externa

Considerações Económicas, Sociais e Fiscais

A economia moçambicana é caracterizada por grandes desequilíbrios económicos e sociais e uma fraca produtividade em quase todos os sectores de actividade. Embora esteja em curso no país desde 1987 o Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES), a situação não se alterou como seria de desejar. De entre as várias razões a guerra (hoje suas sequelas), as calamidades naturais e humanas, o alto nível de despesas públicas derivadas da criação de novas instituições e da falta de cumprimento das normas legais no recrutamento dos efectivos no aparelho do estado (aumentando desmesuradamente o número de funcionários), merecem particular realce e tem constituído um entrave na implementação da economia de mercado que se pretende.

Os incentivos ao sector privado na economia, em quase todos os domínios, nomeadamente, banca, seguros, construção, indústria, transportes e outros; a eliminação dos preços controlados; o estabelecimento de uma política fiscal rígida tendo-se em vista um maior rigor na cobrança das receitas, uma redução e contenção das despesas orçamentais e um maior empenho na detenção de fraudes na utilização dos fundos do Estado são medidas iniciadas.

Do ponto de vista da política monetária, pretende-se conter a inflação e a desvalorização (a taxa oficial anual é de cerca de 30% e a paralela quase dobra), reduzir o alto nível das taxas de juros; eliminar paulatinamente os desequilíbrios da balança de pagamentos; envidar esforços para uma melhor redistribuição dos rendimentos (movimentos sindicais mais activos); a reduzir gradualmente a dívida externa que segundo Guerra (1991: 6) "era de US\$ 4,6 biliões, o que traduzia um rácio de US\$ 300 per capita" valor sempre crescente e o aumento das reservas bancárias são os principais objectivos, tendo-se em vista estabelecimento de uma economia de mercado.

A privatização do sector produtivo da construção, dado que o Estado revelou-se incapaz é um assunto actual, e a prioridade será para as empresas com graves problemas financeiros, segundo informações colhidas no relatório do VII Conselho Coordenador do Ministério de Construção e Águas (1992: 3). A permanência das empresas, o seu saneamento financeiro, a sua constituição jurídica e a problemática da situação dos gestores, técnicos e trabalhadores no processo de alienação, são assuntos que têm sido estudados caso a caso. Os grandes entraves ao desenvolvimento do sector se prendem com a questão do solo urbano que é propriedade do Estado desencorajando o sector privado e misto, o financiamento ao sector (ver capítulo sobre credores) e os materiais de construção (ver capítulo sobre fornecedores).

As cidades sofreram um crescimento desmesurado devido a guerra, que não foi acompanhado por arrastamento de infraestruturas necessárias. O que se verifica é que muitos dos moradores das cidades têm uma cultura rural e vivem como se estivessem no campo.

Considerações Políticas

O advento da paz em Moçambique, a grande abertura em termos de relações internacionais com o Ocidente, os Estados Unidos da América e, especialmente, com a África do Sul serão abonatórios para o rejuvenescer da economia moçambicana.

A emergência de vários partidos políticos obrigará a uma gestão económica mais cuidada e quiçá eficiente, pelo menos na utilização dos fundos do estado.

Considerações Tecnológicas

A tecnologia na área da construção difere muito nos países em desenvolvimento e nos países sub-desenvolvidos, nos mais

diferentes aspectos, como sejam materiais eléctricos, instalações, canalização, etc. Em Moçambique pouco se pode dizer em termos de tecnologia porque se herdou a velha tecnologia dos anos 60 (na maior parte dos casos) deixada pelos colonialistas portugueses, e julga-se obsoleta. São raros os casos de empresas que introduziram tecnologias de ponta, por razões de custo dos equipamentos, sobressalentes e mesmo de qualificação de mão-de-obra.

Mercado Nacional, Regional e Internacional

O mercado da construção civil é caracterizado por uma forte concorrência entre as empresas do sector formal, existindo um número elevado de grandes e pequenas empresas, o que origina uma maior rivalidade nestes grupos contra um "gap" ao nível de empresas de médio-porte, que melhor se enquadrariam ao contexto actual do país. A emergência de várias empresas mistas (associações entre nacionais e estrangeiros) tornará a concorrência ainda mais agressiva. A oferta de obras de valor significativo, logo após a conquista da independência nacional passou a ser basicamente feita pelo estado, através de financiamentos externos, nomeadamente, do Banco Mundial, cooperações bilaterais e outros organismos, tendo-se como corolário, uma drástica redução da actividade de construção. A adjudicação destas obras é feito por convites dirigidos (de acordo com o financiador) e anúncios (concursos) públicos. Algumas obras como barragens são adjudicadas através de concursos internacionais. Fez-se um levantamento do número de empresas do sector formal com base nos dados fornecidos pela Comissão de Inscrição e Classificação dos Empreiteiros de Construção Civil - Alvarás concedidos entre 12 de Outubro de 1990 e 21 de outubro do corrente - contida em Boletins da República, no Ministério de Construção e Águas, pertencentes à categoria I - construção civil e que estão classificadas em classes, que vão desde a 1ª (A e B) até a 4ª (A e B). Concluiu-se que existem 80 empresas na cidade de Maputo que se dedicam à actividade de construção civil, das quais:

- 65 (81%) de pequeno-porte, estando aqui enquadradas as classes 1ª e 2ª (A e B), sendo o limite de capital para a constituição de 150 milhões de Mt;
- 12 (15%) de grande-porte, isto é, classe 4ª (A e B), sendo o capital de constituição de 1 bilião e meio de Mt para frente; e

- as restantes pertencem ao grupo que considera-se de médio-porte com uma percentagem insignificante, isto é, 4% do total, sendo só a classe 3^a (A e B).

Normalmente, quando se lançam concursos públicos, o grupo alvo são as grandes empresas, na medida em que o caderno de encargos só por si limita as unidades de construção civil de pequeno-porte.

Fornecedores Nacionais e Estrangeiros

Os fornecedores nacionais são fundamentais no abastecimento às obras, devendo-se destacar a empresa Cimentos de Moçambique (com fábricas no Matola, Beira e Dondo), para o caso do cimento que tem muito boa qualidade, embora dependa do clinker que é importado, não havendo dificuldades de maior na reposição dos estoques. A produção tem estado a decrescer nos últimos anos, por razões que não interessa aqui mencionar. O varão de construção, arames, ferro fundido e aço são fornecidos basicamente pela Companhia Siderúrgica de Moçambique (CSM), recentemente constituída tendo-se em vista a revitalização desta actividade, antes sob a responsabilidade do Complexo Industrial de Fundição, Laminagem, Trifilaria e Metal-Mecânica, E.E. (CIFEL) que estava completamente obsoleta e desprovida de quaisquer hipóteses de revitalização. Para a tubagem galvanizada existe a Indústria Moçambicana de Aço (IMA) com capacidade suficiente e para a areia, os tijolos, as madeiras existem vários fornecedores nacionais espalhados pelo país, igualmente com capacidade de satisfazer a procura por parte das empresas. As grandes dificuldades das empresas em termos de aprovisionamento devem-se, principalmente aos materiais para os acabamentos como sejam, contraplacado, louças sanitárias, azuleijos, vidro, coberturas e pinturas, que não existe no mercado nacional, sendo portanto necessário importá-los do exterior, originando em média o pagamento de 42,5% sobre o custo da importação às finanças (isto é, 25% de direitos aduaneiros, 7.5% de emolumentos gerais e aduaneiros e 5% de imposto de circulação).

Na maior parte dos casos as empresas se aprovisionam individualmente, a partir de fornecedores estrangeiros, nomeadamente, Sul Africanos, Portugueses, Italianos e algumas vezes do Oriente (China, Taiwan e algumas vezes Japão). Deve-se destacar que Portugal tem ainda um papel decisivo por razões históricas e a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE) constituirá um ameaça pelo facto de a maior parte dos materiais serem de padrões já ultrapassados e a produção

destes sobressalentes só fazer sentido para grandes volumes de produção.

Credores Nacionais

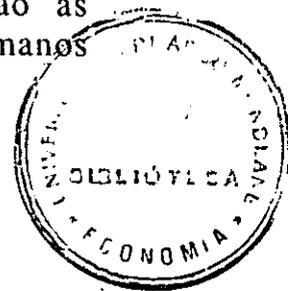
O crédito à economia tem sido formal (transparente) e informal (não transparente). A análise do crédito informal não foi feita. No entanto, os principais credores formais, nomeadamente, Banco Comercial de Moçambique (BCM), o Banco Popular de Desenvolvimento (BPD), o Banco Standard Totta de Moçambique (BSTM) e dois novos bancos portugueses, concedem empréstimos ao sector da construção, incluindo-se também os donos das obras, através de adiantamentos de acordo com o valor das obras, quando estabelecido contratualmente. Este sistema não tem sido eficiente se atendermos a grande procura de crédito por parte dos agentes económicos (famílias, empresas, associações, etc.), as elevadas taxas de juros em vigor no mercado, a lentidão na autorização da concessão do crédito e por último a não alocação do crédito de acordo com o sector de actividade e mesmo o tipo de mutuário.

A inoperância de várias modalidades de crédito muito usuais e específicas ao sector da construção, que já funcionaram em outros tempos em Moçambique permitiriam resolver casos de ruptura de tesouraria e mesmo de financiamento de estoques, em funcionamento noutras economias e já propostas à banca em 1984 pela então Direcção Nacional de Economia da Construção, nomeadamente, a antecipação de receitas; antecipação de créditos; saques a descoberto; consignação de receitas; contas caucionadas; renegociação de créditos e criação de contas de investimentos; que poderiam tornar as empresas mais agressivas e salutares, se atendermos que a sua boa funcionalidade é também condicionada por um eficiente e eficaz sistema bancário. não sendo a resposta favorável (Anexo 14).

Mercado de Mão-de-Obra

O mercado dos recursos humanos não pode ser confundido pelo mercado de mão-de-obra.

Esta distinção resume-se no facto de Chiavenato (1983: 105) o "mercado de trabalho ser o conjunto das ofertas de trabalho oferecidas pelas empresa, em certa época e em determinado lugar e o mercado de recursos humanos como sendo o conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em certa época e em determinado lugar." De facto, enquanto que no mercado de trabalho estão as empresas e as oportunidades no mercado dos recursos humanos



estão os candidatos reais e potencias àquelas oportunidades. A paralização de escolas de artes e ofícios - principal fornecedor de mão-de-obra para as empresas de construção civil - é o factor crucial, na opinião do autor dos baixos índices de produtividade, aliada aos baixíssimos salários, que não conseguem concorrer com as actividades informais persistentes na economia. Os institutos Industriais (nível médio) e mesmo as escolas industriais (nível básico) enfermam quanto às habilidades desenvolvidas pela maior parte dos seus graduados. Sobre essa análise externa, procedeu-se a uma listagem das principais oportunidades e ameaças com que a empresa se poderá debater no futuro.

As Oportunidades

As oportunidades Oliveira (1989: 262) são as "forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer a sua acção estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram". Pode-se ainda defini-las Thomas (1989: 24) "um factor no ambiente organizacional é considerado oportunidade se conduzir a uma vantagem para a organização na sua tentativa de atingir o seu objectivo/finalidade." Destacam-se:

- assinatura do acordo geral de paz;
- sistema de economia de mercado em vista;
- vasta gama de privatizações em curso, com destaque para o sólo urbano, banca, seguros e a Administração do Parque e Mubiário do Estado;
- introdução da habitação comercial (privados) e da habitação social (a ser feita pelo estado, cooperativas de habitação e/ou condomínios);
- possível entrada do Banco Popular de Desenvolvimento na CRS, S.A.R.L., em negociações muito avançadas;
- maior abertura internacional do país;
- criação futura de uma instituição vocacionada aos problemas do desenvolvimento urbano e habitacional, conduzindo melhor o seu destino; e

- existência no mercado nacional de quase todos os materiais necessários para as obras, exceptuando materiais para acabamentos.

As Ameaças

As ameaças segundo Thomas (1989: 24) "todo factor que no ambiente representar um obstáculo para o cumprimento do seu objectivo/finalidade" enquanto para Oliveira (1989: 262) são "forças ambientais incontrolláveis pela empresa que criam obstáculos à sua estratégia, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil."

- desequilíbrios estruturais da economia;
- inflação e desvalorização crescentes na economia;
- grande indecisão nas empresas que pertencem ao Estado, devido ao processo de privatização em curso, principalmente, no que concerne a situação dos gestores, técnicos e trabalhadores;
- bom perfil da maior parte dos seus concorrentes;
- escassez de obras de construção civil de valor significativo;
- dificuldades na importação dos materiais para os acabamentos;
- ausência no mercado de pessoal com habilidades desenvolvidas no sector.
- ausência de critérios na concessão dos créditos por sectores de actividade;
- ausência de práticas de modalidades de crédito específicas ao sector da construção; e
- aparecimento de empresas concorrentes.

Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é uma espécie de uma fotografia da empresa e do seu meio. Ele informa sobre a situação real da empresa e é a base para a posterior concessão da estratégia. Em relação ao ambiente interno a predominância de pontos fracos obriga a uma atitude de acção tendo-se em vista a sua redução e o externo a uma atitude de aproveitamento das oportunidades embora existam ameaças sem grande expressão.

A Estratégia para a CRS, S.A.R.L

A Missão e Propósitos da CRS, S.A.R.L

A missão da empresa tem sido definida como a Oliveira (1989: 261) "razão de ser da empresa. É a conceituação do "horizonte dentro do qual a empresa actua ou poderá actuar". O estabelecimento da missão visa fundamentalmente Oliveira (1989: 96) "a definição de áreas de actuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis e a obtenção do concenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos." A CRS, S.A.R.L tem como missão a execução de empreitadas de construção no território nacional. Os propósitos da empresa são a construção, reabilitação, conclusão de empreitadas de construção civil, isto é, edifícios industriais, comerciais, habitacionais, hospitalares e de outros fins sociais; execução de obras de urbanização, instalações eléctricas e fundações.

A Elaboração de Cenários para a CRS, S.A.R.L

Na elaboração dos cenários tomou-se por base a abordagem que se convencionou chamar **prospectiva**, que segundo Oliveira (1989: 103) "caracteriza-se pelo facto de não se restringir apenas a abordagem **projectiva**, senão a outros aspectos como: uma visão global; variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjectivas ou não, conhecidas ou não; ocorrência de futuro múltiplo e incerto; o futuro actuando como determinante da acção presente; e uma análise intencional, em que o executivo pode utilizar variáveis de opinião (julgamento, pareceres, probabilidades subjectivas, etc.) analisadas por métodos do tipo da análise de estrutura.

Esta abordagem pode ser esquematizada do modo seguinte:

Tabela 7 : Esquema do Cenário Prospectivo

		->Futuro Optimista
		->Futuro MaisProvável
		->Futuro Pessimista
	Presente ->	
Passado ->		

Fonte: Adaptado de Oliveira (1989: 104)

Cenário 1 (Optimista)

- O país viverá uma situação de paz, sendo necessário reabilitar várias infraestruturas destruídas pela guerra.
- A economia de mercado consolidar-se-à a um ritmo cada vez maior, havendo: privatização do solo urbano, da Administração do Parque e Mobiliário do Estado e um mercado de habitação agressivo.
- A entrada do Banco Popular de Desenvolvimento na empresa, melhorará o seu funcionamento e a liquidez facilitando uma rápida recuperação do prestígio.
- A oferta de obras aumentará em Moçambique permitindo um aumento da carteira de obras da empresa.

Cenário 2 (Mais Provável)

- O país viverá uma situação de paz, sendo a movimentação interna feita com alguns problemas devido a prováveis violações do acordo geral de paz .
- A economia de mercado consolidar-se-à com sérias dificuldades embora se privatize a Administração do

Parque e Mobiliário do Estado e se sintam alguns sintomas de um mercado de habitação.

- A empresa resolverá os seus problemas financeiros, parcialmente, passando a funcionar com uma liquidez aceitável, havendo também uma gradual recuperação do seu prestígio.
- A oferta de obras em Moçambique aumentará, sendo o aumento da carteira de obras da empresa pouco significativo.

Cenário 3 (Pessimista)

- O país viverá uma situação de paz temporária.
- A economia de mercado consolidar-se-à a um ritmo bastante lento privatizado-se apenas a Administração do Parque e mobiliário do Estado sem, no entanto facilitar a emergência de um mercado de habitação.
- A empresa não resolverá os seus problemas financeiros mantendo-se na situação actual.
- A oferta de obras em Moçambique aumentará, sendo o aumento da carteira de obras da empresa pouco significativo.

A Postura Estratégica da CRS, S.A.R.L

A postura estratégica é estabelecida Oliveira (1989: 106);

- "Por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e acção para cumprir a sua missão. Objectiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazos, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão."

De acordo com a análise interna e com a análise externa tendo em consideração a predominância dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças e considerando ainda a psicologia dos administradores (valores, atitudes, motivações e anseios) estabeleceu-se:

- conquista de uma posição confortável no ramo da construção civil na província de Maputo, ou seja uma maior penetração no mercado, principalmente nas obras de reabilitação e conclusão de edifícios;
- adequação da quantidade de recursos humanos e actualização do leque salarial, por forma a se obterem sinergias positivas; e
- boa qualidade de acabamentos nas suas obras.

A Estratégica de Acção para a CRS, S.A.R.L

Os cenários estratégicos e a postura estratégica permitem identificar uma estratégia para a empresa, ou seja, qual o caminho, curso, programa de acção a ser adoptado pela empresa tendo-se em vista alcançar os objectivos e desafios estabelecidos.

O cenário 2 "mais provável" foi o que se convencionou adoptar para a definição da estratégia de médio e de longo prazos. Como tal definiu-se uma **estratégia de manutenção**, fundamentada no alcance de uma certa estabilidade por forma a se manter o equilíbrio ameaçado, em duas fases com as seguintes acções funcionais:

A curto e médio prazo

- aproveitar as oportunidades oferecidas pela situação de paz, substanciada numa atitude mais agressiva especificamente no mercado de obras de construção civil;
- racionalizar o uso dos recursos da empresa, isto é, simplificar, aplicar de técnicas simples de gestão;
- recuperar gradualmente o seu prestígio, através de uma publicidade dirigida (oferecer canetas com o emblema, inserir a empresa em clubes restritos e realização de exposições sobre as suas possibilidades e potencialidades; e
- reduzir o efectivo por forma a rentabilizar a empresa.

A longo prazo

- melhorar o aproveitamento das oportunidades oferecidas pela situação de paz, substanciada numa atitude mais agressiva no mercado de obras de construção civil;
- expandir as suas actividades a outras áreas para as quais ela tem alvarás, nomeadamente obras de urbanização, instalações eléctricas e fundações;
- estabelecer um regime de publicidade agressivo e permanente;
- efectuar o recrutamento de pessoal em função das necessidades das obras, definindo-se a partida que se trata de um recrutamento não definitivo;
- investir na aquisição de equipamentos na empresa, segundo o critério de obsolescência e antiguidade (conjugados); e
- criar uma cultura e filosofia empresarial para uma melhor consolidação da empresa.

No caso de se verificar o **cenário pessimista** a estratégia recomendada seria de **sobrevivência**, dentro da qual se estabeleceriam como prioritárias a redução de custos por forma a se evitar que o negócio se afunde. As grandes acções seriam:

- não realização de investimentos na empresa;
- redução de pessoal de nível básico e elementar;
- contratação de trabalhadores em regime eventual só quando extremamente necessário;
- redução dos níveis de estoques na empresa;
- diminuição da quantidade de compras;
- aluguer de equipamentos (leasing) para se fazer face as despesas compromissos da empresa com terceiros; e
- realização de trabalhos de pequena e média dimensão, explorando melhor esta faixa de obras, tendo melhor condição que os seus concorrentes.

Conclusões

É comum os executivos conversarem sobre o destino das suas empresas e muitas vezes se cita, Oliveira (1989: 15) "não estou preocupado em ter uma planificação estratégica agora, pois o ambiente está muito turbulento, com as indefinições do governo e seus pacotes esquisitos, etc". Nos dias de hoje mais do que nunca, a planificação estratégica passou a assumir um lugar de destaque, e a sobrevivência nos mercados não só depende de uma boa eficiência e eficácia, como também e, fundamentalmente, de uma planificação estratégica adequada, devendo ser sempre actualizada às mudanças dos factores controláveis e não controláveis a que a empresa esta sujeita. A visão da empresa está directamente ligada a sua adaptação às condições sempre mutáveis balizada pelos seguintes factores Oliveira (1989: 43):

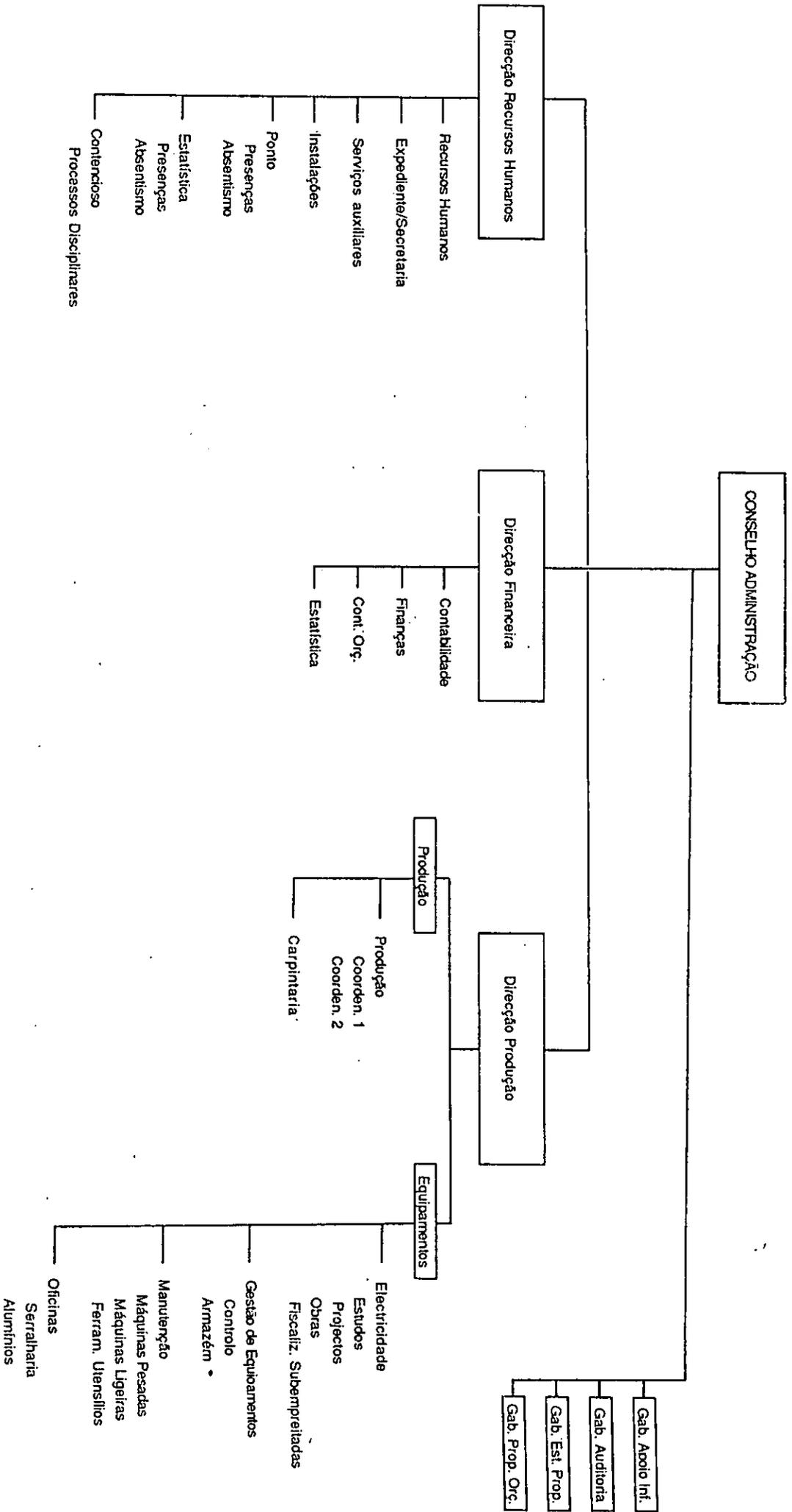
- "tamanho da empresa; estilo de liderança, importância dos bens e serviços produzidos; nível tecnológico; lobby; nível de remuneração que proporciona; imagem; posição no ramo e a interacção com outras empresas do ambiente."

Foi nesta linha de pensamento que se propôs para este trabalho a definição de uma planificação estratégica para a Construtora Regional Sul, S.A.R.L, sem no entanto se pretender esgotar o tema e muito menos traçar uma estratégia a ser rigidamente seguida. As estratégias devem ser definidas e redefinidas, respondendo-se sempre a uma opção em determinado momento. No entanto, os administradores resistem a administração estratégica. Frischkuecht (1978: Prefácio) citado por Levy (1981: 39) afirmava:

- "os gerentes intuitivos — como o burguês Gentilhombre Molière — empregam teoria, mas não sabem qual é. A sua teoria existe mas não é explícita, não é comunicável, não serve para influenciar, nem para delegar, nem para coordenar."

E defende-se Golbraith (1985: 36) "na economia, ao contrário da ficção e do teatro, uma revelação prematura do enredo não é prejudicial."

ANEXO 1: ORGANOGRAMA



ANEXO 2: Quadro Geral da Empresa

Áreas	Sub-Áreas	Classificação
Administração Geral	Os Administradores	razoável
	Organização Geral	razoável
	Planejamento e Controle	razoável
Administração de Vendas	Orçamentos e Propostas	deficiente
	Estudos e Projectos	deficiente
	Propostas	razoável
	Sub-empregadas	deficiente
Administração da Produção	Contractos	deficiente
	Obras	deficiente
	Carpintaria	razoável
	Electricidade	razoável
	Gestão de Equipamentos	razoável
Administração dos Recursos Humanos	Manutenção	deficiente
	Oficinas	deficiente
	Recursos-Humanos	razoável
	Expediente/Secretaria	razoável
	Serviços Auxiliares	razoável
	Instalações	razoável
	Contracto	deficiente
	Processamento	razoável
Estatística	deficiente	
Administração Financeira	Contencioso	razoável
	Contabilidade Geral	razoável
	Contabilidade de Custos	razoável
	Finanças	razoável
	Controle Orçam. e Estatística	deficiente

Anexo 3: Ficha para a Descrição da Empresa

Identificação

Nome da Empresa.....

Estatuto Jurídico

 Inicial..... Actual.....

Ano de Fundação.....

Primeiros Anos

Consolidação

Capital Social

Evolução do Capital

1989

1990

1991

1992

Actividade Principal

.....

Actividades Acessórias

.....

Nº de Empregados

 Produtivos.....

 Administrativos.....

Anexo 4: Ficha para a Produção da Empresa

1. Planejamento e Controle da Produção

Qual é o pessoal de base considerado no planejamento da produção?
Que recursos administrativos são utilizados no controle da mão-de-obra?

Quais os critérios utilizados para à utilização da máquina?
Que recursos administrativos são usados no controle do trabalho das máquinas?

Qual os critérios considerados no planejamento da produção no que se refere à utilização dos materiais?
Que recursos administrativos são usados no controle dos materiais?

2. Principais Actividades

a).....
Valor anual da facturação.....

b).....
Valor anual da facturação.....

c).....
Valor anual da facturação.....

d).....
Valor anual da facturação.....

Anexo 5: Ficha para os Recursos Humanos

3.1 Quantidade

- a) Permanentes..... b) Eventuais.....
Total.....

3.2 Qualidade

- a) Nível Superior..... b) Nível Médio..... c) Nível Básico.....
d) Sem Alfabetização.....

3.3 Tem uma política de pessoal expressamente definida?

3.4 Quais os seus princípios fundamentais?

3.5 Existe um departamento do pessoal?

3.6 Existe uma análise dos postos de trabalho?

3.7 A avaliação de cargos é feita?

3.8 Qual o peso do volume salários na facturação anual?

3.9 O desempenho dos empregados é avaliado? Como.

4. Como é feito o recrutamento?

4.1 O pessoal é estável? Como é analisada a rotação do pessoal (nível, sector, função ou por tempo de serviço) e qual a sua periodicidade?

4.2 Qual é a principal causa do absentismo e como é que tem sido combatido?

Anexo 6: Ficha para os Equipamentos

Tipo de Equipamento.....

a) CP Nominal..... b) CP Real..... c)CP Actual.....

Estado

a) Novo..... b) Velho..... c)Obsoleto.....

Manutenção

a) Preventiva..... b) Pontual..... c)NãoExiste.....

Utilização

a) Alto..... b) Médio..... c) Baixo.....

Tipo de Equipamento.....

a) CP Nominal..... b) CP Real..... c)CP Actual.....

Estado

a) Novo..... b) Velho..... c)Obsoleto.....

Manutenção

a) Preventiva..... b) Pontual..... c)NãoExiste.....

Utilização

a) Alto..... b) Médio..... c) Baixo.....

Anexo 7: Ficha para o Aprovisionamento da Empresa

1. Existe um Departamento específico.?
2. Qual é a periodicidade das compras?
3. Existem Stocks Mínimos?
4. Quem na empresa decide sobre a compra de materiais?
5. Qual o método de gestão de estoques aplicado?
6. Qual a origem das matérias-primas?
 - 6.1 Mercado local
Quais? Valor anual.....
 - 6.2 Mercado externo
Quais? Valor anual.....
7. Existem muitos desperdícios? E roubos?

SITUAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA

ANEXO 8: BALANÇOS SINTÉTICOS (1000 Mts)

	1989	1990	1991
Activo			
Disponível	482 416	82 036	438 373
Realizável a curto-prazo	1 876 582	888 683	2 246 296
Existências	1 088 653	2 358 746	2 216 823
Realizável a longo-prazo	0	41 627	41 627
Imobilizado líquido de amortizações	3 429 496	3 175 697	2 927 212
Total do activo	6 877 148	6 546 789	7 870 332
Passivo			
Exigível a curto-prazo	877 148	1 189 334	4 178 109
Exigível a médio e longo-prazo	0	0	0
Total do passivo	877 148	1 189 334	4 178 109
Situação líquida			
Capital social	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Lucros/prejuízos acumulados	0	0	-642 546
Lucros/prejuízos do exercício	0	-642 546	-1 665 231
Total do passivo + Situação líquida	6 877 148	6 546 789	7 870 332

Fonte: CRS, S.A.R.L

ANEXO 9: BALANÇOS SINTÉTICOS (%)

	1989	1990	1991
Activo			
Disponível	7	1	6
Realizável a curto-prazo	27	14	29
Existências	16	36	28
Realizável a longo-prazo	0	1	1
Imobilizado líquido de amortizações	50	49	37
Total do activo	100	100	100
Passivo			
Exigível a curto-prazo	13	18	53
Exigível a médio e longo-prazo	0	0	0
Total do passivo	13	18	53
Situação líquida			
Capital social	87	92	76
Lucros/prejuízos acumulados	0	0	- 8
Lucros/prejuízos do exercício	0	- 10	- 21
Total do passivo + Situação líquida	100	100	100

Fonte: CRS, S.A.R.L

ANEXO 10: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (1000 Mts)

	1990	1991
Proveitos		
Vendas de meios circulantes materiais	2 448 381	4 181 939
Prestação de serviços	14 249	830 313
Produtos ou serviços em curso	1 078 039	0
Receitas financeiras	43	20 100
Outros	214 115	163 572
Sub-total	3 754 827	5 195 924
Resultados extraordinários do exercício	79 249	177 711
Resultados de exercícios anteriores	0	58 620
Resultados (prejuízos)	642 546	1 665 231
Sub-total	721 795	1 901 563
Total	4 476 622	7 097 487
Custos		
Custos de meios circulantes materiais	2 157 281	2 983 562
Remunerações aos trabalhadores	1 292 638	1 816 035
Fornecimentos de terceiros	307 604	345 769
Serviços de terceiros	139 489	1 050 632
Encargos financeiros	42 709	126 412
Impostos e taxas	115 888	180 785
Amortizações do exercício	369 605	379 883
Outros custos	51 407	214 408
Sub-total	4 476 622	7 097 487
Resultados extraordinários do exercício	0	0
Resultados de exercícios anteriores	0	0
Resultados (lucros)	0	0
Sub-total	0	0
Total	4 476 622	7 097 487

Fonte: CRS, S.A.R.L

ANEXO 11: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (%)

	1990	1991
Proveitos		
Vendas de meios circulantes materiais	55	59
Prestação de serviços	0	12
Produtos ou serviços em curso	24	0
Receitas financeiras	0	0
Outros	5	2
Sub-total	84	73
Resultados extraordinários do exercício	2	3
Resultados de exercícios anteriores	0	1
Resultados (prejuízos)	14	23
Sub-total	16	27
Total	100	100
Custos		
Custos de meios circulantes materiais	48	42
Remunerações aos trabalhadores	29	26
Fornecimentos de terceiros	7	5
Serviços de terceiros	3	15
Encargos financeiros	1	2
Impostos e taxas	3	3
Amortizações do exercício	8	5
Outros custos	1	3
Sub-total	100	100
Resultados extraordinários do exercício	0	0
Resultados de exercícios anteriores	0	0
Resultados (lucros)	0	0
Sub-total	0	0
Total	100	100

Fonte: CRS, S.A.R.L

ANEXO 12: INDICADORES FINANCEIROS

	1990	1991
Fundo de maneo $[(D+RCP+E)-ECP]$ (1000 Mts)	2 140 130	723 384
Liquidez reduzida $[(D+RCP)/ECP]$	0,82	0,64
Liquidez geral $[(D+RCP+E)/ECP]$	2,80	1,17
Dívidas correntes (ECP/Cap. próprio) (%)	18	53
Dívidas totais (Exig. total/Cap. próprio) (%)	22	113

ANEXO 13: INDICADORES ECONOMICOS (%)

	1990	1991
Rotação dos estoques (Vendas/existências)	1,04	1,89
Margem de operação (RAJIAR) (1000 Mts)	-193 635	-1 234 581
Varição (%)	0	16
Rendibilidade económica (Lucros/activo total)	-10	-21
Rendibilidade financeira (Lucros/cap. próprio)	-12	-45

Anexo 14 : Modalidades de Crédito Específicas ao Sector

- **Antecipação de receitas** é utilizada sempre que o prazo médio de recebimentos é superior ao desejado, não sendo possível a empresa encurtá-lo, fazendo a banca um adiantamento das receitas correspondentes à facturação a clientes, devidamente aceites e visados por estes;
- **Antecipação de créditos** é utilizada quando as empresas possuem valores elevados em devedores, através do saque de letras sobre os clientes e seu desconto bancário, pode antecipar os seus créditos, pois recebe imediatamente o valor líquido do desconto das letras apresentadas;
- **Os saques a descoberto (por livranças)** permite à empresa emitir e descontar cheques a descoberto até um montante previamente definido, sendo, posteriormente negociada a forma de pagamento do valor utilizado, que normalmente é a de cheques de livranças cujo líquido de desconto é creditado na sua conta, sendo o pagamento feito através da livrança aceite;
- **A consignação de receitas (específicas)** é mais uma forma de garantia uma vez que representa uma disponibilidade imobilizada pois, por acordo com o banco a empresa se compromete a possuir, numa determinada conta um certo montante mínimo que resulta do depósito regular de receitas específicas, normalmente geradas por financiamentos anteriores;
- **As contas caucionadas (específicas)** é utilizada quando a banca decide financiar o ciclo produtivo da empresa sendo então usada uma conta específica para os levantamentos (cheques) e para os depósitos. É estabelecido um valor máximo a descoberto, devendo a conta estar saldada com os depósitos efectuados até ao final do período estabelecido (incluindo os juros do empréstimo que nele também são lançados);
- **A renegociação de créditos concedidos** consiste na análise de um novo plano de pagamentos para os créditos já outorgados, normalmente com a concessão de moratórias e com um alívio do serviço da dívida (capital e juros) nos períodos iniciais; e
- **A criação de contas de investimento** modalidade que poderia ser utilizada para financiar projectos específicos, com um plano de pagamento de acordo com a vida económica do projecto e taxas de juro próprias para casos de investimento, sem obscurar a participação da empresa.

Referências

- Banco Pinto & Sotto Mayor. *Gestão e Análise Financeira das empresas*. Lisboa: Direcção de Estudos Económicos
- Chiavenato, I. 1988. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas
- Correia, A. 1984. *Problemática do crédito bancário*. Maputo: MCA. Maputo.
- CRS.(Construtora Regional Sul, S.A.R.L) 1990.*Balanço de Constituição*. Maputo.
- CRS. 1991. *Processo de Contas*. Maputo.
- CRS. 1992. *Processo de Contas*. Maputo.
- David, F. 1989. *Concepts of Strategic Management*. Ohio: Merrill.
- Golbraith, J. 1985. *O Novo Estado Industrial*. Portugal: Europa-América.
- Levy, A. 1979. *Planeamiento Estratégico*. Bolívia: Macchi.
- Moçambique. 1980.*Construção. Programa de Desenvolvimento 1981/1990*. Policopiado
- Moçambique. 1992. Conselho Coordenador (VIII). *Comunicado Final*. Policopiado
- Moçambique. 1991*Boletim da República*., III - Série Número 4. Maputo.
- Moçambique. 1991*Boletim da República*, III Série - Número 16. Maputo.
- Moçambique. 1992*Boletim da República*, III Série - Número 31. Maputo.
- Moçambique. 1992*Boletim da República*, III Série - Número 43. Maputo.
- Montes, N. 1978. *Viabilidade dos empreendimentos*. Lisboa: Laboratório Nacional de Engenharia Civil
- Montcel, H. 1972. *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Dom Quixote
- Muthisse, G. 1992. Relatório da direcção financeira. CRS.
- Muthisse, G. 1988. Estudo de viabilidade económica II. CRS.
- Oliveira, D. 1989. *Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. São Paulo: Atlas.
- Pina, V. et al.1965. *Manual Diagnóstico para a Administração de Empresas*. São Paulo: ATLAS.
- Thomas, H. 1989. *Planejamento Estratégico para Directores*. Organisational Training & Development (pvt) ltd. Guia de curso

U. E. M