

ECO
98



) Eco-98



**O Desenvolvimento de Actividades Económicas de Pequena Escala
no Contexto da Ajuda Alimentar em Moçambique**

Avaliação do Projecto de Apoio ao Sector Moageiro em Maputo

Dupl.

Rui Manuel dos Santos Benfica

Outubro de 1994

Tese de Licenciatura em Economia

**Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane**

Maputo, Moçambique

Declaração de Honra

Declaro pela minha honra que este é o meu próprio trabalho e resulta da minha própria investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para a obtenção de diploma numa instituição educacional.

Rui M. S. Benfica

Rui M. S. B.

Este trabalho foi aprovado no dia 9 de Fevereiro de 1995 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

[Handwritten Signature]

[Handwritten Signature]

[Handwritten Signature]

Índice

Reconhecimentos e Agradecimentos	i
Lista de Gráficos	ii
Lista de Tabelas	iii
Lista de Abreviaturas	iv
Sumário Executivo	1
Antecedentes do Projecto	8
Descrição do Processo de Avaliação	12
<i>Objectivos da Avaliação</i>	12
<i>Objectivos Gerais da Avaliação</i>	12
<i>Temas Específicos/Questões Chave</i>	12
<i>Metodologia da Avaliação</i>	14
<i>Revisão da Literatura Metodológica</i>	14
<i>Metodologia Adoptada no Estudo</i>	18
<i>Principais Constrangimentos no Exercício da Avaliação</i>	20
Constatações e Conclusões	21
<i>Bloco 1: Rentabilidade Económica das Operações dos Moageiros</i>	21
<i>Descrição Básica da Base de Dados Existente</i>	21
<i>Rentabilidade Económica das Operações dos Moageiros</i>	22
<i>Diferenciais de Lucros Bruto e Líquido e seus Determinantes</i>	26
<i>Registos Contabilísticos dos Membros da APROC</i>	27

<i>Bloco 2: Viabilidade Económica da APROC - Administração e Gestão</i>	29
<i>Organização</i>	29
<i>Sectores de Finanças e Operações</i>	30
<i>Bloco 3: APROC - Características Económicas Básicas no Contexto do SEAD e Integração nos Mercados Locais de Milho e Farinha de Milho e Processamento</i>	37
<i>Características Económicas Básicas</i>	37
<i>Integração nos Mercados Locais de Milho e Farinha de Milho e Processamento</i>	39
 Recomendações	 45
 Lições	 48
 Pesquisa Adicional	 49
 Anexos	 50
1 - <i>Apêndices Técnicos (Operações dos Moageiros)</i>	51
2 - <i>Questionário das Entrevistas aos Membros da APROC</i>	66
3 - <i>Ficha de Controle de Stocks</i>	68
4 - <i>Ficha de Registos Contabilísticos</i>	71
5 - <i>Estatutos da APROC</i>	77
6 - <i>Orçamento Consolidado das Operações da APROC</i>	81
7 - <i>Lista das Pessoas Contactadas e Locais Visitados</i>	85
8 - <i><u>Draft Outline</u> do Inquérito Nacional ao Sector Moageiro de Pequena Escala</i>	85
 Referências	 90

Reconhecimentos e Agradecimentos

Endereço agradecimentos especiais à *CARE International in Mozambique*, particularmente a directora adjunta do Departamento de Programas, Sra. Christy Gavitt, e ao coordenador do Projecto *Private Milling Support (PMS)*, Sr. Alexandre Jaze, por todo o apoio concedido para tornar possível a realização com sucesso deste trabalho.

Gostaria de fazer uma menção de reconhecimento ao professor-assistente Ruy Baltazar e equipa, com quem tive o prazer de trabalhar durante dois anos na docência das cadeiras de Introdução à Economia, Microeconomia e Macroeconomia I, na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, entre 1990 e 1992. Efectivamente, grande parte do suporte teórico usado na presente dissertação foi aprofundado e consolidado no trabalho de equipa então realizado.

Uma menção especial vai também para os meus colegas da equipa de pesquisa do Projecto de Segurança Alimentar do Ministério da Agricultura e Pescas(MAP)/Michigan State University (MSU)/United States Agency for International Development (USAID), nomeadamente os professores do Departamento de Economia Agrária de MSU, David L. Tschirley e Michael T. Weber, os assistentes/analistas, Cynthia Donovan e Paul Strasberg, e ainda os membros da equipa local, nomeadamente, Higino De Marrule, Ana Paula Santos e Raúl Varela.

Finalmente endereço votos de reconhecimento e agradecimentos especiais a minha família, em especial aos meus pais e irmãos, que sempre soube acompanhar-me durante toda a minha carreira estudantil. É a eles e à minha amiga Marcinha, que dedico este trabalho.

Sinceramente.

Lista de Gráficos

Número		Página
1	Composição das Despesas (%)	27
2	Despesas Unitárias de Transporte e Armazenagem (000 Mts)	31
3	Custos + Despesas Unitárias & Receitas Unitárias da APROC (000 Mts)	31
4	Lucro Unitário Bruto e Líquido da APROC (000 Mts)	31
5	Chegadas de Ajuda Alimentar Comercial e de Emergência e Preços Retalhistas do Grão Amarelo e Branco em Maputo, Mercado do Mucoriana (Março 1990 - Setembro 1993)	43

Lista das Tabelas

Número		Página
1	Treinamento Providenciado à APROC	10
2	Informação Básica sobre as Operações da APROC	11
3	Tamanho da Amostra para a Análise	22
4	Rentabilidade das Operações dos Moageiros (Mts)	22
5	Lucros Líquidos e sua Distribuição (Mts)	24
6	Diferenciais de Lucros Brutos e Líquidos (Mts)	26
7	Orçamento Consolidado das Operações da APROC (Mts)	31
8	Revisão das Características Económicas da APROC	38
9	Preços Oficiais de Milho e Farinha de Milho (Meticais/Kg)	40
10	Ritmo de Vendas pela Direcção da APROC aos Membros	42

Lista de Abreviaturas

APROC	Associação de Processamento de Cereais (Association for Processing Cereal)
BPD	Banco Popular de Desenvolvimento
DNCI	Direcção Nacional de Comércio Interno
PRE	Programa de Reabilitação Económica
FMACF	Farinha de Milho Amarelo Com Farelo
FMASF	Farinha de Milho Amarelo Sem Farelo
FMBCF	Farinha de Milho Branco Com Farelo
FMBSF	Farinha de Milho Branco Sem Farelo
GMA	Grão de Milho Amarelo
GMB	Grão de Milho Branco
Kg	Kilograma
MA	Ministério da Agricultura
MAX	Valor Máximo
MIN	Valor Mínimo
MICOM	Ministério do Comércio
MSU	Michigan State University
Mts	Meticais (Moeda de Moçambique)
NSA	Novo Sistema de Abastecimento
ONG	Organização Não-Governamental
PMS	Private Milling Support
PSA-M	Projecto de Segurança Alimentar em Moçambique
SEAD	Small Economic Activity Development
SIMA	Sistema de Informação do Mercado Agrícola
SOW	Scope Of Work
UGC	União Geral das Cooperativas
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
USD	Dólar (Moeda dos E.U.A.)

Sumário Executivo

O Projecto de Apoio ao Sector Moageiro - *Private Milling Support Project (PMS)* - é uma iniciativa de desenvolvimento de actividades económicas de pequena escala (SEAD-Small Economic Activity Development) da *CARE International in Mozambique*, surgida no contexto do objectivo do governo de Moçambique de alcançar a segurança alimentar através de mecanismos de eficiência do mercado.

Como resultado do aumento crescente da procura por farinha de milho a preços acessíveis nos mercados locais, e seguindo as estratégias orientadas para o mercado, adoptadas no contexto do Programa de Reabilitação Económica (PRE), patrocinadas pelo Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, o governo decidiu retirar gradualmente o controle de preços e os subsídios à indústria moageira monopolística de grande escala, com o objectivo de promover a participação do sector moageiro privado de pequena escala num ambiente de mercado competitivo.

Em Julho de 1991, a *CARE International in Mozambique* iniciou um projecto piloto de um ano orientado para o apoio do sector moageiro privado. O papel da CARE foi essencialmente o de apoiar o desenvolvimento da Associação de Processamento de Cereais (APROC) através de sessões de treinamento sobre questões técnicas e de gestão relacionadas com o desenvolvimento de uma empresa de pequena escala, incluindo o estabelecimento de um sistema contabilístico e o aconselhamento sobre a criação de organizações, estruturação e operação de uma associação de negócios.

A APROC é uma instituição oficialmente registada, com sede em Maputo, e possibilidades de expansão ao nível nacional, que representa moageiros privados registados numa base voluntária. Actualmente, a APROC tem 120 membros registados e 15 candidatos na Cidade de Maputo e zona periférica, e nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.

O custo do projecto, entre Julho de 1991 e Junho de 1992, estima-se em US\$ 69,620, dos quais US\$ 28,629 foram providenciados pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e a restante parte, estimada em US\$ 40,991 foi assegurada por outras fontes, incluindo a CARE-USA.

A USAID solicitou ao Ministério do Comércio (MICOM) a alocação à APROC de 10,000 toneladas de grão de milho amarelo (GMA) do programa de ajuda alimentar comercial do governo dos Estados Unidos, *PL 480 Title III*.

O projecto teve como objectivo principal o aumento da segurança alimentar dos consumidores pobres das zonas urbanas e peri-urbanas, através da promoção de um sector privado de processamento e comercialização de farinha de milho amarelo com farelo (FMACF), que oferecesse o produto a preços acessíveis no mercado livre.

No período de Novembro de 1991 a Junho de 1992, a APROC adquiriu e vendeu aos seus membros 6,000 toneladas métricas de GMA em três operações.¹

A primeira remessa de 500 toneladas chegou em Novembro e Dezembro de 1991, a segunda de cerca de 2,500 toneladas no período de Dezembro de 1991 a Março de 1992, e a terceira de 3,000 toneladas de Maio a Junho de 1992. Os preços aos membros foram de respectivamente 12,500, 12,500-15,000, e 13,750 Meticais/saco de 50 Kg. Para todas as operações, a APROC recorreu a empréstimos de um banco local, o Banco Popular de Desenvolvimento (BPD), onde efectuou sempre os reembolsos atempadamente.

Os objectivos da avaliação eram: 1) determinar a viabilidade económica da APROC; e 2) determinar a rentabilidade dos moageiros nas suas operações de compra de milho a APROC e venda de milho e/ou farinha no mercado livre.

A metodologia de avaliação baseou-se essencialmente nas seguintes actividades: revisão de documentos chave do projecto; encontros com a direcção da APROC, com o coordenador do PMS na CARE International, e instituições locais directa e indirectamente envolvidas com o projecto, nomeadamente o BPD e os departamentos governamentais do Comércio e Agricultura. Foi simultaneamente feito um diagnóstico rápido que consistiu no trabalho de campo com os moageiros e visitas aos mercados locais de grão e farinhas de milho.

Durante a avaliação surgiram algumas dificuldades e constrangimentos, principalmente resultantes da falta de compreensão dos objectivos da avaliação pela direcção da APROC, e a excessiva burocracia no processo de cedência de dados em algumas instituições.

Com vista a facilitar o processo de recolha, análise e apresentação dos dados, foi estabelecida uma segmentação em três blocos abrangendo os objectivos e as questões chave da avaliação.

As principais constatações da avaliação foram:

Bloco 1: Rentabilidade Económica das Operações dos Moageiros²

A análise à base de dados existente sobre as operações dos moageiros demonstrou que a actividade moageira é altamente rentável. A taxa média de rentabilidade aumentou de 11.16% na primeira operação para 19.38% na segunda e 47.49% na terceira operação. A distribuição destes benefícios foi variável entre as diferentes operações.

A energia é a despesa corrente que mais afecta as diferenças entre o lucro bruto e líquido. Representou 40.19% das despesas totais na primeira operação e 39.73% e

¹ Operação = Compra de milho amarelo pela APROC e venda aos membros.

² Millers' Operations = purchasing, processing and selling of maize flour (or maize grain).

38.09% na segunda e terceira operações, respectivamente. Outro item importante foi a despesa de transporte de mercadorias.

No que concerne aos registos, constatou-se que cerca de 60.00% dos membros que tomaram parte nas operações registavam regularmente as suas receitas e despesas. A informação registada com menos frequência é a referente aos custos de processamento e o número de clientes por dia. Alguns membros simplesmente ignoram a importância de tal informação, enquanto outros acham-na difícil de registar. Os registos são vistos pela maioria daqueles que os efectua como muito importantes, pois da-lhes uma ideia acerca do desempenho do seu negócio.

Bloco 2: Viabilidade Económica da APROC - Administração e Gestão

Organização. No que diz respeito as funções destinadas ao alcance dos objectivos da associação, constatou-se que a associação levou a cabo quase todos (Anexo 5 - Estatutos da APROC, capítulo II, artigo 4), com excepção da provisão de assistência técnica e acordos de cooperação com outros parceiros. Os estatutos da APROC são aparentemente muito democráticos mas, na prática, o poder está muito concentrado ao nível da direcção, impedindo em muitos casos a participação regular dos membros na vida da associação, bem como na distribuição dos benefícios. O número de assembleias gerais ordinárias é muito reduzido e os anos de mandato da direcção excessivamente extenso para uma associação como a APROC. Um ponto muito importante a ser considerado é a ausência de um memorandum de entendimento entre a APROC e a CARE, e ainda regulamentos internos compreensivos.

Sector de Finanças. Através das actividades deste sector a APROC ganhou alguma experiência e obteve crédito junto as instituições locais. A natureza de curto-prazo dos empréstimos bancários constituiu um dos principais constrangimentos para os objectivos da associação e para as actividades dos seus membros. Apesar de o chefe das finanças ter recebido treinamento em matéria de gestão financeira, e de se ter estabelecido inicialmente um sistema de contabilidade, nenhum sistema consolidado de contas está actualmente a ser aplicado, e a informação sobre as vendas precedentes não está a ser usada para prever a procura de grão pelos membros da associação. As tarefas estão demasiado concentradas no chefe do sector. Este facto torna-se mais notável a medida que a escala de operações aumenta. Outros constrangimentos relacionam-se com a escassez de pessoal devidamente treinado nesta área, material de escritório e equipamento de processamento de dados. Estes factos levam a organização deficiente dos arquivos do sector.

Sector de Operações. A crescente escala de operações exige uma séria reestruturação do sector de operações para fazer face a esta pressão. Em virtude de não ter sido feito nenhum esforço organizacional, nunca se chegou a efectuar a provisão de peças

sobressalentes nem a assinatura de contractos para a oferta de serviços de manutenção regular das máquinas dos membros. Devido a ausência do seu próprio meio de transporte e/ou compras regulares de milho pelos membros da APROC, não se chegou a preparar planos de transporte e distribuição. O sistema de informação estabelecido para controlar os stocks e as vendas não é ainda satisfatório e actualizado regularmente. O mecanismo de controle do consumo/membro, baseado numa ficha de controle de stock por membro - stock control form (Anexo 3) - é eficaz.

Bloco 3: APROC - Características Básicas no Contexto do SEAD e Integração nos Mercados Locais

Em termos das topologias dos níveis de negócios, a APROC pode ser classificada como uma associação de negócios entre a pequena e a média escala, composta por inúmeras micro-empresas (os moageiros privados).

Para além de gerar emprego e rendimento para o sector privado moageiro de pequena escala, o projecto está a gerar o mesmo tipo de oportunidades para serviços formais e informais directa ou indirectamente relacionados.

O envolvimento da APROC nos mercados locais levou a um aumento significativo na oferta de GMA e FMAFCF a preços mais baixos. Por outro lado, a capacidade relativamente pequena de cada agente num ambiente de mercado com um grande número de moageiros aumenta a probabilidade de uma competição sã.

As condições de mercado em Agosto de 1992 caracterizadas por uma efectiva desregulamentação (não-oficial) e um excesso de oferta e GMA começaram a levar à redução das vantagens da APROC através dos diferenciais de preços.

Outros problemas relacionam-se com a procura limitada de milho pelos membros, as altas taxas de juros e a falta de serviços de armazenagem, transporte e assistência técnica com potencial para gerar economias de escala, e aumentar o grau de eficiência para competir com algumas outras empresas no mercado dotadas de mais recursos que lhes coloca numa posição vantajosa.

O impacto social está, no entanto, sendo atingido uma vez que tanto os moageiros que participam no projecto como os consumidores pobres da área urbana e peri-urbana estão pagando preços baixos pelo produto. O problema remanescente é que devido as chegadas irregulares de ajuda alimentar e as pressões de crédito, não tem sido possível disponibilizar o produto numa base regular.

De realçar que tem existido uma estreita relação entre a ajuda alimentar e o desenvolvimento do sector moageiro de pequena escala. Dados os hábitos de processamento na zona sul do país caracterizada pela preferência para o processamento

manual do grão branco, e o processamento em moageiras de martelos para o processamento de grão amarelo, a ajuda alimentar de milho amarelo tem funcionado como catalizador do sector e um importante instrumento de alívio a pobreza nas zonas urbanas e peri-urbanas.

Dada a situação actual do mercado e o ambiente institucional, as recomendações acentam no uso racional dos recursos existentes e na mobilização de alguns recursos adicionais que ajudem a gerar economias de escala efectivas para a APROC na compra, armazenagem e transporte do milho aos seus membros.

Deste modo, recomenda-se que:

Apesar do facto de a APROC estar já registada oficialmente como uma organização e importador, não é ainda uma associação sustentável em termos de estabilidade interna. Deste modo, é ainda necessário algum apoio externo, pelo menos no curto prazo, para a sua consolidação.

Para se estabelecer como uma associação forte, a APROC necessita de possuir as suas próprios instalações, dotados das condições de trabalho essenciais, nomeadamente espaço, equipamentos de trabalho básico, pessoal qualificado na área de administração e finanças.

Deve ser assinado com a *CARE International in Mozambique* e eventualmente com outras instituições um memorandum de entendimento definindo claramente o papel de cada um e evitar problemas de relacionamento no futuro.

Grandes esforços organizacionais devem ser feitos com vista a permitir uma maior participação dos membros na discussão e resolução dos problemas enfrentados pela associação. Actualmente, o processo de tomada de decisões tem sido consideravelmente concentrado ao nível da direcção da APROC. Este esforço pode ser feito através do reforço do papel dos núcleos, que são estruturas baseadas na cobertura de áreas geográficas específicas agregando um número mais pequeno de moageiros.

Ainda no contexto organizacional, recomenda-se o aumento do número de assembleias gerais ordinárias de modo a que esteja de acordo, pelo menos com o número de operações de compra e venda de GMA por ano. Recomenda-se ainda que o período de mandato da direcção seja reduzido para um número de anos a ser determinado em assembleia geral.

Há uma necessidade urgente de se informar aos moageiros, através de uma terminologia acessível, sobre os objectivos da APROC, os seus direitos como membros, e todos os aspectos relativos a actividade moageira e o seu envolvimento com a associação.

No que respeita ao treinamento, ao nível da direcção da APROC, este deve ser direccionado para a área de administração/gestão e ao desenvolvimento de actividades de pequena escala (SEAD). Esta ênfase tem em vista o aumento da capacidade de gestão e liderança e ainda auxiliar na melhoria da sua compreensão sobre o papel sócio-económico deste tipo de organizações.

Recomenda-se ainda a realização de uma consultoria para estudar a viabilidade da possível descentralização dos processos organizativos dentro da APROC, incluindo a revisão dos estatutos e os mecanismos de controle para conseguir melhorias na distribuição de benefícios e um maior envolvimento dos membros nas actividades da associação. Este é um aspecto de extrema importância pois a concentração está a gerar um ambiente de conflito entre a direcção e os membros.

Tal como foi enfatizado anteriormente, a maximização dos benefícios económicos e sociais, nas actuais condições de mercado, exige da APROC a demonstração de eficiência (reduzindo os custos unitários) e uma sustentabilidade a longo-prazo, através da realização de economias de escala. Isto pode ser atingido através de:

Criação de uma associação de transportadores de pequena escala, com a finalidade de proporcionar serviços a APROC, de uma forma regular, a preços preferenciais para os membros nas suas operações. Na sequência desta recomendação, poderão ser desenhados planos para o transporte e distribuição do milho pelos membros;

A construção ou compra de um armazém para a APROC. Os recursos financeiros para tal podem ser obtidos através dos lucros acumulados e fontes adicionais, incluindo o próprio sistema bancário. Isto iria reduzir significativamente as pressões que existem actualmente nas compras pelos membros à associação, permitindo a oferta de milho e farinha à população alvo, a preços competitivos e numa base mais regular;

Criar a capacidade de proporcionar um apoio técnico efectivo aos moageiros, na aquisição de máquinas e no acesso a peças sobressalentes e assistência técnica sistemática. Neste âmbito, deve ser feito um inventário das necessidades em termos de assistência técnica aos membros;

Empregar a tempo inteiro, num número ideal, pessoal devidamente treinado em contabilidade e logística, para reduzir a pressão que existe actualmente sobre a direcção;

A natureza de curto prazo dos empréstimos concedidos pelo BPD foram identificados como um dos principais constrangimentos do projecto durante a primeira fase. Visto que a associação não é ainda financeiramente auto-sustentável, mas tem provado a sua capacidade de reembolso atempado dos créditos ao banco, devem ser investigadas fontes alternativas de crédito, tanto formais como informais, incluindo fundos rotativos de outras organizações disponíveis para o apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas, a taxas de juros preferenciais.

De modo a fazer face de forma eficaz a crescente escala de operações, os departamentos da APROC necessitam de ser reorganizados. Deve ser dada especial atenção a:

Futuras sessões de treinamento direccionadas para o pessoal dos sectores de finanças e operações, devem ser seguidas de consultorias de curto prazo. O uso de técnicas de contabilidade e operações logísticas, em conjunto com a reorganização dos arquivos dos departamentos devem ser objecto de uma consideração muito especial.

Reforço do sistema de informação para os membros, através da divulgação regular de aspectos relativos as actividades da associação tanto em termos organizacionais como de desempenho financeiro.

Através da colaboração com o Projecto de Segurança Alimentar MA/MSU/USAID, a APROC pode obter ensinamentos sobre como analisar os dados recolhidos sobre os preços, a disponibilidade e a procura de milho pelos seus membros. O uso adequado destas informações será muito útil para a definição do preço óptimo a praticar aos membros e a previsão sobre as reais possibilidades da APROC no mercado local.

No que diz respeito aos registos contabilísticos, recomenda-se a realização de mais seminários envolvendo os moageiros individuais, particularmente para esclarecer dificuldades enfrentadas pelos membros no preenchimento das fichas de registo, e discutir sobre as vantagens de manter registos.

As chegadas de ajuda alimentar e a facilidade de acesso concedida aos moageiros, constitui um elemento importante para o crescimento do sector e o alívio da pobreza urbana. No entanto, a probabilidade de esta ajuda alimentar provocar um efeito desincentivador na produção local deve ser tomada em conta, pois o grupo lesado neste caso são os produtores rurais que constituem um grupo muito mais amplo que merece uma atenção especial.

Com a melhoria das condições de segurança e a perspectiva de recuperação da vida no meio rural, grande parte da população que hoje constitui alvo deste tipo de intervenção poderá regressar ao campo. Nestas condições, a alocação de recursos das ONG's deverá ser repensada de modo a reflectir esta dinâmica.

Antecedentes do Projecto

O Projecto de Apoio ao Sector Moageiro Privado é uma iniciativa da *CARE International* surgida no âmbito da estratégia do governo de Moçambique de alcançar a segurança alimentar através da eficiência do mecanismo de mercado.

Como resultado da crescente procura de farinha de milho a preços acessíveis nos mercados locais, e seguindo as políticas fiscais restritivas e de liberalização da economia adoptadas no âmbito do Programa de Reabilitação Económica (PRE), patrocinado pelo Fundo Monetário Internacional/Banco Mundial, o governo empreendeu a gradual remoção de controle de preços e incentivos ao sector moageiro de grande escala (Companhia Industrial da Matola - CIM e Moagem da Beira - Mobeira), com o objectivo de promover a participação do sector privado moageiro de pequena escala no ambiente de mercado competitivo emergente (*CARE International in Mozambique*, 1991:3).

Em 1990, a *CARE International*, contando com o financiamento da USAID, levou a cabo um estudo com o intuito de avaliar o papel que os pequenos moageiros poderiam jogar para se alcançar os objectivos do governo acima referidos (Ede et al., 1991:1). O estudo, que cobria as áreas da Cidade de Maputo e Matola, visava essencialmente determinar:

- . O estado operacional das moageiras de martelos, do sector privado;
- . A viabilidade económica da actividade moageira; e
- . A capacidade potencial de gerar emprego deste sector.

As principais conclusões do estudo foram as seguintes:

- . Estavam operando nas áreas alvo aproximadamente 200 moageiras (24-36 martelos). Em Maio de 1992, o Ministério da Indústria e Energia reportou a existência de 352 moageiras de pequena escala.
- . Devido a escassez de matérias primas a preços acessíveis, muitas das moageiras estavam a operar a apenas cerca de 25% da sua capacidade instalada.
- . As moageiras existentes eram eléctricas e/ou a diesel.
- . Muitos dos moageiros trabalhavam esporadicamente, moendo milho trazido em pequenas quantidades pelos consumidores das áreas urbanas e peri-urbanas, recebendo em muitos casos pagamento em espécie mais do que em dinheiro.
- . O estudo concluiu ainda que a actividade era potencialmente lucrativa, e que com o devido apoio em termos de matérias primas e facilidades de compra, poderia gerar muitas

oportunidades de emprego não apenas ao nível do próprio sector moageiro privado, pois este é essencialmente capital-intensivo, mas também ao nível de outros sectores de actividade económica a ele relacionados.

Constatou-se ainda que práticas típicas de gestão de pequenos negócios, planeamento de curto e médio-prazo, pesquisas de mercado e aspectos relativos ao desenvolvimento dos mercados, não haviam recebido a devida atenção. Foi recomendado que estas actividades fizessem parte da estratégia de apoio futuro.

Ainda em 1990, contando com a assistência técnica da CARE, 40 moageiros privados contactados durante o estudo, formaram a Associação de Processamento de Cereais (APROC). Os objectivos da associação centravam-se em, por um lado, disponibilizar a um número crescente de pessoas pobres nas zonas urbanas e peri-urbanas de Maputo, quantidades apreciáveis de farinha de milho amarelo com farelo (FMACF) a preços acessíveis e, por outro, melhorar o próprio nível de vida dos moageiros da APROC através da maximização dos lucros a ser conseguida por uma maior utilização da capacidade potencial das máquinas via acesso directo ao grão de milho amarelo (GMA) da ajuda alimentar.

Em Julho de 1991, a CARE iniciou um projecto piloto de um ano com a associação. O papel da CARE era essencialmente de apoiar o desenvolvimento da APROC através da ministração de treinamento apropriado em questões técnicas e de gestão relativas ao desenvolvimento de pequenas empresas incluindo a gestão de fundos e linhas de crédito, cursos sobre logística relativos ao movimento, armazenagem e distribuição de mercadorias, estabelecimento de sistemas contabilísticos e aconselhamento sobre a criação de organizações, e estrutura e operacionalização de associações de negócios. Outro papel importante jogado pela CARE foi o de facilitar a importação de GMA, processamento e venda de FMACF, pela associação, no mercado livre (*CARE International in Mozambique, 1992:1*)

O custo do projecto, entre Julho de 1991 e Junho de 1992, estima-se em US\$ 69,620, dos quais US\$ 28,629 foram providenciados pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e a restante parte, estimada em US\$ 40,991 foi assegurada por outras fontes, incluindo a CARE-USA.

A USAID solicitou ao Ministério do Comércio (MICOM) a alocação à APROC de 10.000 toneladas de grão de milho amarelo (GMA) do programa de ajuda comercial do governo dos Estados Unidos, *PL 480 Title III*.

Objectivos do Projecto

Na concepção do projecto foi estabelecido um objectivo final a ser alcançado através do cumprimento de vários objectivos intermediários mais específicos. Assim, passamos a apresentar o objectivo final para em seguida listar os objectivos intermédios.

Objectivo Final

Aumentar a segurança alimentar da população pobre das áreas urbanas e peri-urbanas alvo do projecto através do apoio a um sector privado competitivo de processamento e comercialização de GMA e FMACF, que assegure a oferta a preços acessíveis no mercado livre.

Objectivos Intermédios

- Oferecer FMACF aos grupos alvo no mercado local a preços abaixo dos fixados pelo governo;
- Estabelecer uma associação sustentável de pequenos moageiros privados;
- Estabelecer operações de moagem comercialmente viáveis nas zonas de influência dos moageiros.

Foi providenciado treinamento a todos os membros, através de seminários de um dia, abrangendo diversos assuntos, entre os quais se incluíam: gestão logística, contabilidade e orçamentologia.

Foi levado a cabo, por uma empresa local, a CONSULGEST, treinamento formal nas áreas de gestão financeira e de operações logísticas para dois membros da direcção da APROC.

Tabela 1: Treinamento Proporcionado a APROC

ASSUNTO	GRUPO ALVO	PERÍODO	PARTICIPAÇÃO
Negócios Contabilidade Orçamentos	40 Moageiros	1 dia 17 de Agosto/91	48%
Logística Registos	40 Moageiros	1 dia 24 de Agosto/91	95%
Revisão sobre Registos	72 Moageiros	1 dia 6 de Dezembro/91	55%
Registos	120 Moageiros	1 dia 23 de Maio/92	65%
Gestão Financeira	Chefe das Finanças	3 Meses Ago/Dez/91	3 Participantes
Gestão de Operações Logísticas	Chefe das Operações	1 Mês Nov/Dez/91	2 Participantes

Fonte: Base de dados da CARE.

De Novembro de 1991 a Junho de 1992, a APROC levou a cabo três operações. Para estas operações foram obtidos empréstimos bancários para a compra de 6,000 toneladas de GMA. Foi aberta, no Banco Popular de Desenvolvimento (BPD) uma linha de crédito para a APROC, tendo todos os empréstimos sido reembolsados atempadamente.

A tabela abaixo dá informação básica sobre as operações de compra e venda da APROC no período a ser avaliado.

Tabela 2: Informação Básica sobre as Operações da APROC

DESCRIÇÃO	1ª OPERAÇÃO	2ª OPERAÇÃO	3ª OPERAÇÃO
Quantidade (Tons)	500	2,500	3,000
Quantidade (Sacos)	10,000	50,000	60,000
Preços de Cedência	149 Mt/Kg	149 Mt/Kg	149 Mt/Kg
Preços aos Membros	250 Mt/Kg	250 Mt/Kg(1)	275 Mt/Kg(2)
No de Membros	92	92	120
Compradores	72	78	111
Participação (%)	78%	85%	93%
Período	Nov 19-Dez 6	Dez 6-Mar 18	Mai 28-Jun 24

Fonte: Base de dados da CARE.

- (1) Cerca de 10,000 sacos foram sujeitos a venda no mercado livre, a preços entre 12,500 -15,000 Mt/Kg. (Collins, 1992:2)
- (2) Este preço inclui os 10% do imposto de circulação.

Descrição do Processo de Avaliação

Depois de 14 meses de implementação do projecto PMS, com o apoio técnico da CARE, foi requerida uma avaliação externa. Esta avaliação teve por objectivo rever as principais actividades do projecto em diferentes contextos, os sucessos, as falhas e as respectivas razões, bem como emitir recomendações sobre o futuro do projecto.

Objectivos da Avaliação

O processo de avaliação consistiu em objectivos gerais e temas específicos apresentados através de questões chave.

Objectivos Gerais da Avaliação

Tal como está apresentado no Scope of Work (SOW) para esta avaliação (Jaze, 1992:1), são objectivos gerais da avaliação:

- . Determinar a viabilidade económica da APROC;
- . Determinar a rentabilidade das operações dos moageiros, através da aquisição de GMA a APROC e a venda de GMA e/ou FMACF no mercado livre.

Temas Específicos/Questões Chave

Há cinco temas específicos principais, cada um dos quais com diferentes questões chave. Os temas e as questões chave são os seguintes:

Tema 1: Administração/Gestão da Associação

- a) Que características apresenta a APROC no contexto das empresas de pequena escala do "Sector Informal"?
- b) De que forma os estatutos da APROC ajudam no funcionamento da direcção?

Tema 2: Viabilidade Económica da APROC

- a) Que sistemas foram estabelecidos no processo de vendas?

Tema 3: Operações Logísticas da APROC

- a) Que critérios foram definidos para a gestão das operações logísticas?
- b) Os sistemas estabelecidos vão de encontro a magnitude das operações?
- c) Que dificuldades foram encontradas na área logística (Chefe do Armazém/Chefe das Operações) e como foram ultrapassadas?
- d) Que critérios foram estabelecidos para a definição das quotas de GMA por membro e qual o mecanismo de controle consumo por membro e seu o grau de eficácia?

Tema 4: Rentabilidade das Operações dos Moageiros

- a) Quais são os resultados, vis-a-vis a viabilidade económica, da actividade moageira de pequena escala, tomando em conta as compras de GMA e vendas de GMA e/ou FMACF?
- b) Que matriz de resultados estatísticos apresenta a análise de dados das operações de compra e venda de aproximadamente 60 moageiros?
- c) Identificar as diferenças entre o lucro bruto e líquido e analisar os seus determinantes;
- d) Identificar em entrevistas aos moageiros, que dados estão actualmente a ser registados e quais não tem sido registados, e averiguar sobre os "porquês" e as vantagens dos registos;

Tema 5: Mercado

- a) Analisar o comportamento dos mercados de moagem de pequena escala e alimentares, de grãos de milho e farinhas, e a influência da APROC na sua estrutura;
 - . preços de venda das matérias primas da APROC a seus membros;
 - . preço médio dos produtos (grão de milho e farinha de milho) em diferentes mercados;
 - . número médio de clientes; e
 - . qualidade e tipo de mercadoria.
- b) Comparar os preços de moagem dos membros da APROC com os preços de outros moageiros de pequena escala.

Metodologia da Avaliação

Revisão da Literatura Metodológica

Para a realização deste trabalho, particularmente no que diz respeito a recolha de dados a serem usados, dadas as suas características, existiam diferentes alternativas metodológicas para a recolha e tratamento da informação. Visto se tratar da avaliação de um projecto que vinha funcionando há já um ano e pretender-se avaliar o seu desempenho e recomendar sobre a sua continuidade, a utilização de dados disponíveis simultaneamente ao levantamento de informação actual no campo apresentam-se como fundamentais. Apresenta-se a seguir uma abordagem teórica das alternativas metodológicas que podem ser aplicadas no tratamento do assunto em estudo. Os métodos alternativos incluem:

- . Dados Disponíveis
- . Censos
- . Inquéritos por amostragem
- . Diagnóstico Rápido

Dados Disponíveis

Os dados disponíveis são fontes de dados secundários que existem arquivados em diferentes formas, como sejam ficheiros computarizados, relatórios escritos, e outras.

Gil (1988:118-119) considera imprescindíveis as seguintes tarefas básicas quando se está perante o uso de dados disponíveis:

Definição dos Objectivos. A definição dos objectivos permite que se extraia desses dados a informação estritamente necessária.

Elaboração do Plano de Trabalho. O plano de trabalho possibilita que se determine com exactidão os dados a serem aproveitados e a forma como serão reorganizados, analisados e interpretados. Os dados podem não ser suficientes para a solução das questões propostas ou estarem elaborados de forma que seja impossível o seu uso para os objectivos actuais. Estes dados podem, no entanto dar uma indicação sobre investigações adicionais a serem feitas com base nos dados disponíveis.

A Colecta de Dados. A recolha faz-se mediante a consulta de arquivos ou outras bases de dados. Há casos em que são previamente elaboradas folhas de registo com campos próprios para o registo das informações requeridas. Noutros casos ainda existem ficheiros computarizados que podem servir de base para a análise da informação.

Análise e Interpretação. Os dados de recenseamentos são geralmente tratados pelo órgão colector que lhes dá uma forma que é simplesmente adoptada nas pesquisas económicas. Os dados de arquivo, por seu turno, geralmente, não passaram por qualquer tipo de análise, sendo, portanto, possível usa-los como unidades de amostra ou de população e proceder a sua análise e interpretação, através da aplicação de procedimentos estatísticos de natureza descritiva ou indutiva (Gil, 1988:119).

Cuidados a observar. Os dados disponíveis foram recolhidos por outros investigadores, pelo que é necessário que o investigador actual identifique como foram colectados e se certifique da sua confiabilidade para serem usados na análise dos fenómenos (Moser e Kalton 1985:58 e Gil, 1988:119).

Como observado acima, a informação existente sobre a questão a ser investigada pode não ser suficiente para responder a todos os aspectos da pesquisa, pelo que pode ser necessário efectuar outras recolhas através de levantamentos no momento em que se investiga o fenómeno. Segue-se uma abordagem dos principais métodos, nomeadamente, os censos e inquéritos, os estudos de caso e os diagnósticos rápidos.

Censos e Inquéritos por Amostragem

Censos. O censo é um método de investigação estatística que cobre todos os elementos da população a ser investigada.

Inquéritos por Amostragem. Os Inquéritos por Amostragem, por seu turno, consistem no estudo de alguns membros de uma população com o propósito de identificar atributos que possam ser inferidos para a população como um todo (Diccionario of Economics, The Economist). Segue-se a relação dos principais tipos de amostragem, extraídos do Dicionário de Economia do The Economist.

Amostragem Aleatória. Método de amostragem no qual qualquer membro da população ou parte da população a ser testada tem a mesma probabilidade de ser escolhido para integrar a amostra.

Amostragem por Quotas. Método de amostragem no qual é dada aos entrevistadores uma quota de entrevistados com determinadas características que devem ser abrangidos.

Amostragem Estratificada. Método de amostragem usado quando a população a ser estudada não é homogénea e a natureza dessa heterogeneidade é pertinente a característica da população que se pretende investigar. Suponhamos que pretendemos saber a percentagem de famílias (população) que possuem máquinas de lavar loiça. As famílias não são homogéneas, podendo ser classificadas em sub-grupos ou estratos por, por exemplo, grupo social, nível de rendimento e

além disso estes grupos diferenciam-se, muito provavelmente, no que concerne a posse de bens duráveis, como máquinas de lavar loiça. Em vez de tirar uma amostragem aleatória de toda a população, a estratégia, aqui é a de primeiro subdividir a amostra em categorias apropriadas ou estratos, e seguidamente tirar-se amostras aleatórias de cada um dos sub-grupos. Quando a população é heterogénea, a amostragem estratificada dá resultados mais acurados do que numa amostra aleatória do mesmo tamanho.

Gil (1988:79-84) refere outros tipos de amostragem, nomeadamente, *sistemática, por conglomerados, em estágios, por acessibilidade e por tipicidade*.

As vantagens dos inquéritos por amostragem em relação aos censos são, em breves palavras, as seguintes:

- . poupança de recursos financeiros
- . uso de menos pessoal técnico e de apoio
- . poupança considerável de tempo
- . maior acurácia nos dados recolhidos
- . maior confiabilidade na qualidade das análises

Note-se que todas estas vantagens tem a ver com o facto de os inquéritos por amostragem lidarem com um número menor de unidades de observação (Moser e Kalton 1985:58).

Estudos de Caso

Este tipo de recolha de dados consiste na recolha de dados pontuais de um número limitado de respondentes, geralmente seleccionados propositadamente. Em alguns casos, usa-se a amostragem aleatória, acontecendo porém que as vantagens do seu uso (amostragem) são anuladas pelo facto de se usarem amostras excessivamente pequenas. Santorum (1991:6) realça que o uso de amostras pequenas e o não uso de técnicas de amostragem, em muitos casos, torna-lhes fracos em proporcionar estimativas confiáveis em termos de totais e médias da população. A mesma autora enfatiza que estes estudos requerem inquiridores mais qualificados que os necessários nos inquéritos por amostragem, embora pequenas amostras impliquem o uso de menos pessoas. Muitas vezes, estes estudos são realizados por uma única pessoa, o que permite que haja maior consistência, algo difícil de alcançar com estudos complexos.

Diagnósticos Rápidos

Segundo Santorum (1991:4-5), os diagnósticos rápidos envolvem a avaliação rápida de uma área sem preocupação em seleccionar aleatoriamente os entrevistados ou realizar entrevistas extensivas. Este método compreende a visita a área alvo que permita ter uma

ideia geral das condições. Tem limitações no concernente a informação que pode ser obtida acuradamente, mas pode ser um instrumento de extrema utilidade em situações que se pretenda ter uma ideia aproximada e rápida das condições.

Para ser eficiente, o método requer o seguinte (Santorun (1991:5):

- . Observadores eficientes e devidamente treinados com experiência pratica na área de estudo;
- . Uma ideia clara dos tópicos a serem abordados e a forma de arquivo da informação recolhida. É necessário um checklist de questões, as quais podem ser abertas;
- . Conhecimento dos padrões normais, com o fim de identificar mudanças importantes;
- . Uso de questões simples com maior ênfase em dados qualitativos e mudanças do na estimativa de resultados quantitativos; e
- . Avaliação rápida dos dados, uso de métodos simples de sistematização, análise e publicação.

A mesma autora nota que esta técnica pode constituir uma fonte valiosa de informação para a gestão e avaliação de projectos, mas que é preciso reconhecer as suas vantagens e desvantagens. O método é mais aplicável no caso de recolha de dados sobre mudanças relativas, aviso prévio sobre situações alarmantes e para dar uma impressão geral sobre a situação numa área específica. Para atingir todos estes propósitos, pode ser necessário algum *baseline* para a recolha e análise de questões quantitativas, que pode ser obtido através de um questionário a ser aplicado através de um inquérito formal por amostragem.

Em suma, tudo o que é necessário é uma combinação sensível dos diferentes métodos de recolha de dados.

Metodologia Adoptada no Estudo

Para satisfazer os objectivos gerais da avaliação através da resposta as questões chave em diferentes temas específicos, foi proposta uma segmentação em três blocos para permitir uma sistematização compreensiva no processo de recolha e análise dos dados e na apresentação dos resultados. Os três blocos são:

Bloco 1: Rentabilidade Económica das Operações dos Moageiros

Questões Chave: Tema 4: a) a d)

Bloco 2: Viabilidade Económica da APROC - Administração/Gestão

Questões Chave: Tema 1: b)
Tema 2: a)
Tema 3: a) a d)

Bloco 3: APROC - Características Básicas no contexto de SEAD e Integração nos Mercados Locais de Milho, Farinhas e Processamento

Questões Chave: Tema 1: a); e
Tema 5: a) e b)

Metodologia de Recolha para o Bloco 1. Para a cobertura do Bloco 1 desta investigação optou-se por uma combinação de alternativas metodológicas, que consistiu no uso de **dados disponíveis** e a realização de um **diagnóstico rápido**. A informação existente, de carácter quantitativo, permitiu responder às questões sobre a rentabilidade das operações dos moageiros. A percentagem de moageiros com registos permitiu que se tivesse amostras razoavelmente extensas para a análise, 60% dos membros na primeira e segunda operações e 51% na terceira operação.

Optou-se por usar para a análise todo o universo de moageiros que efectuaram registos, o que não constitui nenhum método de amostragem mas simplesmente o tratamento estatístico dos dados das operações de uma parte significativa dos moageiros que participaram nas operações e efectuaram registos.

Dado que uma parte das questões sobre os **registos contabilísticos** não pode ser respondida apenas recorrendo a informação existente nos arquivos, optou-se por dar um tratamento sistematizado usando a informação recolhida durante as entrevistas no âmbito do **diagnóstico rápido**.

Instrumento do Diagnóstico. Uma vez que existia suficiente informação quantitativa sobre as operações de compra e venda dos moageiros para responder às questões inseridas no bloco 1, o questionário/instrumento (Anexo 2) destinava-se mais para confirmar algumas hipóteses, tendo dado especial atenção a:

Qual a opinião dos moageiros sobre o grau de alcance dos objectivos da APROC?

Percepção dos moageiros (membros da APROC) sobre a rentabilidade da actividade moageira, e identificação dos factores positivos e negativos inerentes a actividade:

É a actividade realmente rentável?

Quais são os principais factores inerentes as despesas correntes (positivos ou negativos) que afectam a rentabilidade (matérias primas, transporte, peças sobressalentes, combustível/energia eléctrica, armazenagem, etc.)?

Que factores de mercado (positivos e/ou negativos) afectam a rentabilidade (preços, excesso/escassez de oferta, excesso/escassez de procura)? Especial atenção dada a estrutura das vendas entre GMA e FMACF.

Outros factores que afectam a rentabilidade.

Estão os moageiros a efectuar registos regulares das actividades? Que tipo de dados estão a ser registados? Qual a motivação dos moageiros de entrar determinadas variáveis nos seus registos? No caso de não efectuarem registos, qual o motivo para tal?

Estão os núcleos (id.e., grupos de moageiros, organizados por área geográfica) efectivamente a funcionar? Como pode o seu papel ser reforçado?

Seleção dos entrevistados. Foram entrevistados 32 moageiros individuais, cobrindo as áreas de Maputo, Matola e áreas cobertas pela União Geral das Cooperativas (UGC). Foram também entrevistados todos os chefes de núcleos, como moageiros, para darem uma ideia geral sobre os principais aspectos relativos as actividades na sua área de influência.

Metodologia de Recolha de Dados dos Blocos 2 e 3. As constatações, conclusões e recomendações relativas ao bloco 2 foram baseadas em contactos estabelecidos com o gestor do projecto PMS na CARE, a direcção e funcionários da APROC, bem como pessoal ligado ao Departamento de Crédito do BPD e à Direcção Nacional de Comércio Interno (DNCI) do Ministério do Comércio (MICOM).

Por outro lado, a documentação existente sobre a APROC nos escritórios da CARE, ficheiros mantidos nos escritórios da APROC, BPD e MICOM foram importantes fontes de informação.

No que diz respeito ao **bloco 3**, as principais fontes foram a literatura existente sobre SEAD, informação sobre as chegadas de ajuda alimentar e alocação no mercado local, e as séries históricas dos preços de diferentes qualidades de grãos e farinhas de milho, durante o período avaliado. Os dados foram providenciados respectivamente, pelo MICOM/DNCI e pelo Projecto de Segurança Alimentar MA/MSU, através do Sistema de Informação de Mercados Agrícolas (SIMA). Importante informação foi proporcionada pelo Departamento de Mercados da APROC.

Principais Constrangimentos na Execução da Avaliação

Durante a avaliação do projecto PMS surgiram alguns constrangimentos motivados pela falta de compreensão dos objectivos da avaliação por parte da direcção da APROC e a burocracia no seio de algumas instituições locais. Tinha sido programado que o analista trabalharia com a direcção durante uma semana, mas depois de duas semanas e meia, alguma informação básica ainda estava para ser fornecida.

Apesar de ter sido enfatizado por várias vezes que a avaliação não interessava apenas a CARE, mas a todas as pessoas e instituições envolvidas com o projecto, houve uma insistência continua por parte da APROC para complicar o processo através de atitudes de excessiva burocracia ao lidar com as actividades da avaliação.

As entrevistas com os moageiros foram realizadas em diferentes locais, como tinha sido previsto. Contudo, como a actividade moageira não é a principal para uma parte significativa dos membros (39%), não foi possível alcançar o número de entrevistas previsto (60 a 70). A amostra foi reduzida para 32 moageiros, o que representa cerca de 53% do projectado (60 moageiros). Esta amostra representa 27% do número total de moageiros da associação. Apesar disto, foi possível realizar uma avaliação acurada da situação.

Constatações e Conclusões

As constatações, a discussão e as conclusões aqui apresentadas baseiam-se na segmentação em três blocos referenciada na metodologia da avaliação.

Bloco 1: Rentabilidade das Operações dos Moageiros

Descrição Básica da Base de Dados Existente

A base de dados existente baseada na ficha de registos preparada e distribuída pelos membros da APROC depois das sessões de treinamento (Anexo 4), inclui os seguintes dados:

- . nome;
- . quantidade comprada;
- . custo do milho;
- . quantidade vendida;
- . receitas;
- . lucro bruto;
- . despesa total (transporte, água e energia, salários e manutenção/peças sobressalentes); e
- . lucro líquido.

Para além desta informação, as fichas de registos incluem outras variáveis como custos de processamento, composição das vendas, número de clientes e uma página de sumário.

Informações sobre os custos de processamento e a composição das vendas entre GMA e FMACF não tem sido regularmente preenchidas. Os custos de processamento que poderia ser um importante indicador para a determinação das provisões de amortização das máquinas não está disponível para nenhuma das operações. Dados sobre a composição das vendas, por seu turno, estão apenas disponíveis para a terceira operação.

Ao longo das três operações, o número de membros registados na associação, o número de membros que participam nas operações e o número de membros que efectua registos de forma sistemática foi altamente variável. A tabela abaixo mostra o tamanho da amostra para a análise da base de dados.

Tabela 3: Tamanho da Amostra para Análise

DESCRIÇÃO	1ª OPERAÇÃO	2ª OPERAÇÃO	3ª OPERAÇÃO
1.No. de Membros na APROC	92	92	120
2.No. de Membros comprando	72	78	111
3.No. de membros com registos	43	47	57
4.Taxa de Participação	78%	85%	93%
5.Amostra para a análise (%)(3/2)	43 60%	47 60%	57 51%

Fonte: Base de dados da CARE.

A Rentabilidade das Operações dos Moageiros

A actividade moageira mostrou-se altamente lucrativa. A análise sobre o nível de lucro médio da actividade indica que, dadas as facilidades de aquisição de GMA pela APROC, ao preço de cedência, associadas as despesas correntes baixas, os moageiros puderam realizar lucros consideráveis. A Tabela 5 mostra os resultados preliminares da análise dos lucros nas três operações. Uma análise detalhada é mostrada no Anexo 1.

Tabela 4: Rentabilidade das Operações dos Moageiros

DESCRIÇÃO	1ª OPERAÇÃO	2ª OPERAÇÃO	3ª OPERAÇÃO
MÉDIAS			
0. Quantidade de sacos	131	532	547
1. Custo do GMA (in Mts)	1,643,023	7,025,798	7,526,316
2. Receitas de vendas (" ")	2,263,774	9,271,937	11,656,881
3. Lucro bruto (" ")	620,751	2,246,139	4,334,161
4. Despesas totais (" ")	393,526	740,667	652,999
5. Lucro líquido (" ")	227,225	1,505,472	3,884,759
TAXAS DE LUCRO MÉDIAS			
6. Margem sobre vendas (2/1)	37.78%	31.97%	54.88%
7. Taxa de rentabilidade	11.16%	19.38%	47.49%
8. Lucro líquido/Vendas	10.04%	16.24%	33.33%

Fonte: Base de dados da CARE.

Nota: Mts=Meticais; 1 USD = 2,250 Meticais (Taxa de câmbios oficial média (Maio 91-Junho 92-Banco de Moçambique).

Usando a análise baseada na distribuição de frequências, foi possível agrupar os moageiros em diferentes grupos de acordo com os níveis de lucro em cada uma das operações.

Taxas de Lucro. Os resultados sobre a rentabilidade das operações dos moageiros podem ser apresentados através de algumas taxas de lucro. Os indicadores - taxas de lucro médio - são apresentados na tabela acima. O primeiro, margem de rentabilidade nas vendas, mostra que os diferenciais entre os preços de compra e venda, foi reduzido da primeira para a segunda operação, de 37.78% para 31.97%. Na terceira operação verificou-se um aumento para 54.88%, o que significa um aumento nos diferenciais de preços.

Apesar da redução nos diferenciais de preços, da primeira para a segunda operação, verificou-se um aumento regular da rentabilidade da actividade, de 11.16% na primeira operação para 19.38% na segunda e 47.49% na terceira operação. Este facto pode ser explicado pelas economias de escala geradas de uma operação para outra, reduzindo as despesas unitárias.

Pela mesma razão, o último indicador (Lucro Líquido/Vendas), cresce entre a primeira e a terceira operação.

Isto significa que as perdas causadas pela redução das margens unitárias nas vendas, seriamente afectadas pelas condições do mercado, pode ser compensada por ganhos de eficiência através da redução das despesas unitárias, 54.00% da primeira para a segunda e 12% da segunda para a terceira operação.

Lucros Brutos. O lucro bruto é a diferença entre o custo do GMA e as receitas obtidas com as vendas de GMA e/ou FMACF pelos moageiros.

A análise mostra que o nível de lucro bruto na primeira operação varia de perdas de 130,500 Meticais para um ganho máximo de 1,518,000 Meticais. Nesta operação, a média foi de cerca de 620,751 Meticais, e um desvio padrão de 286,909 Meticais.

A maioria dos membros, cerca de 69.77%, tiveram ganhos em torno desta média (400,000 - 800,000 Meticais). Níveis de lucro bruto abaixo de 400,000 Meticais foram auferidos por 16.28%, enquanto lucros elevados, acima de 800,000 Meticais, foram conseguidos por apenas 13.95% dos membros.

Na segunda operação, encontrou-se resultados que vão de perdas de 370,000 Meticais a um ganho máximo de 6,131,000 Meticais, encontrando-se a média em cerca de 2,246,139 Meticais e um desvio padrão de 1,873,236 Meticais.

Nesta operação, apenas 12.77% dos membros tiveram lucros a volta da média (1,000,000 - 3,000,000), enquanto 46.81% tiveram lucros abaixo de 1,000,000 Meticais. Lucros brutos elevados (acima de 3,000,000 de Meticais) foram auferidos pelos restantes 40.42% dos membros. Isto pode ser explicado pelas condições de mercado neste período, em que era extremamente difícil vender ao preço médio.

No que diz respeito a terceira operação, o nível de lucros brutos variou de um ganho mínimo de 562,500 Meticais a um máximo de 12,407,500 Meticais. A média situou-se em 4,334,161 Meticais e o desvio padrão em 2,116,001 Meticais. Neste caso houve uma

grande concentração a volta da média, cerca de 80.71% dos membros, o que implica uma distribuição razoável dos benefícios, como ocorreu na primeira operação. Apenas 7.02% dos membros ganharam lucros abaixo dos 2,000,000 Meticais. Lucros brutos acima dos 6,000,000 Meticais foram obtidos por 12.27% dos moageiros.

De notar que o rácio desvio padrão (STD)/média (AVG) resulta em 0.46 na primeira operação, 0.83 na segunda e 0.48 na terceira operação. Estes valores são elevados e implicam que dificilmente se poderá aceitar estes resultados para efeitos de generalização. O facto é que a grande variabilidade nos lucros brutos (desvios padrão altos) resulta no facto de a distribuição de sacos entre os diferentes membros mostrar também uma grande variabilidade. Se as distribuições de GMA entre os membros tivessem sido equitativas em todas as operações, teríamos rácios mais pequenos, bem abaixo de 0.5.

Lucros Líquidos. Este indicador representa a diferença entre o lucro bruto e o total de despesas suportadas durante as operações dos moageiros.

A tabela abaixo sumariza a informação estatística básica sobre os lucros líquidos nas três operações.

Tabela 5: Lucros Líquidos e sua Distribuição

INDICADOR	1ª OPERAÇÃO	2ª OPERAÇÃO	3ª OPERAÇÃO
Lucros líquidos (em Meticais)			
AVG	227,225	1,505,472	3,884,759
MIN	(1,024,850)	(898,800)	87,500
MAX	1,041,710	5,185,280	11,447,500
STD	394,419	1,775,759	1,952,638
Distribuição			
Lucros Baixos	37.21%	57.45%	12.28%
" Médios	25.58%	14.90%	77.19%
" Altos	37.21%	27.65%	10.53%

Fonte: Base de dados da CARE

As definições de níveis de lucros, para cada uma das operações, é como se segue:

1ª Operação:

Lucros Baixos	000,000 - 200,000
Lucros Médios	200,000 - 400,000
Lucros Altos	400,000 - 1,200,000

2ª Operação:

Lucros Baixos	0 000 000 - 1,000,000
Lucros Médios	1,000,000 - 3,000,000
Lucros Altos	3,000,000 - 6,000,000

3ª Operação:

Lucros Baixos	0 000 000 - 2,000,000
Lucros Médios	2,000,000 - 6,000,000
Lucros Altos	6,000,000 - 12,000,000

As variações acentuadas no que respeita aos diferentes itens de despesa entre os membros, acentua os altos desvios padrão identificados nos lucros brutos, levando a rácios STD/AVG muito elevados, nomeadamente superiores a 1 nas primeiras duas operações e igual a 0.5 na terceira operação.

O uso de diferentes tipos de máquinas, diesel e eléctricas, e as diferentes escalas de operação dos diferentes moageiros justifica as grandes diferenças nos custos e despesas, receitas e consequentemente nos lucros brutos e líquidos.

Diferenciais entre Lucros Brutos e Líquidos e os seus Determinantes

Além do custo das matérias primas (GMA), a actividade moageira envolve despesas que afectam os resultados finais da actividade dos moageiros. Estas despesas determinam a diferença entre os lucros brutos e líquidos. Vejamos essas diferenças em valores e percentagens para as três operações.

Tabela 6: Diferenciais entre Lucro Bruto e Líquido

ITEM	1ª OPERAÇÃO	2ª OPERAÇÃO	3ª OPERAÇÃO
DIFERENÇA ABSOLUTA (Meticais)	393,526	740,667	449,403
(%)	173.19%	49.20%	11.57%

Fonte: Base de dados da CARE

Desde o início das operações, os diferenciais foram significativamente reduzidos. Esta redução significa que é possível usar este alto potencial para aumentar a escala de operações, usando cada vez mais a capacidade instalada das máquinas através da alocação de mais GMA. Estas economias de escala implicam a passagem de poupanças aos consumidores através da oferta de produtos a preços acessíveis.

Visto que os diferenciais entre lucros brutos e líquidos são determinados pelas despesas totais, a composição das despesas torna-se um aspecto de fundamental importância. O gráfico a seguir mostra essa composição nas três operações, em termos percentuais.

Fica claro que as despesas em água e energia eléctrica são os itens mais importantes na determinação dos diferenciais. De acordo com dados fornecidos pelo coordenador do projecto PMS, cerca de 90% dos moageiros usam máquinas eléctricas. Durante o diagnóstico rápido levado a cabo no âmbito da avaliação, o custo crescente da energia eléctrica foi frequentemente indicado pelos moageiros como uma despesa importante afectando a sua rentabilidade.

A despesa de transporte é também significativa, tendo evidenciado um crescimento durante o período. Esta evolução deve-se a crescente escala de operações e aos crescentes preços de mercado no sector de transportes.

Os salários e as despesas de manutenção são os factores com menos peso na determinação dos diferenciais.

Alguns membros indicaram que a actividade é de facto rentável, mas que, ocasionalmente, para além dos factores de custos, especialmente as despesas de energia

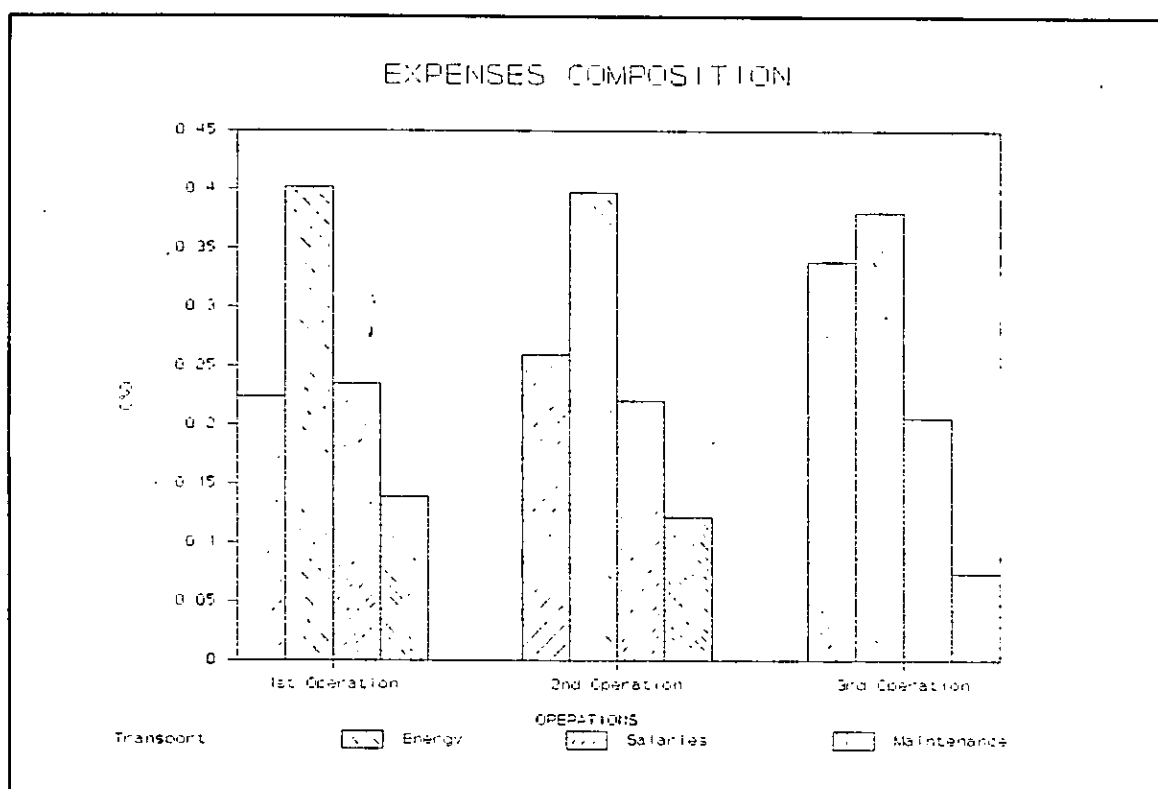


GRÁFICO 1: Composição das Despesas (%)

e transporte, as condições de mercado afectam de forma considerável a sua rentabilidade. Isto ocorreu durante a segunda operação, quando se verificou no mercado um excesso de oferta e os preços caíram para níveis muito baixos que levaram a uma margem média unitária nas vendas de 31.97%, contra 37.78% na primeira operação e 54.88% na terceira operação.

Outro factor apontado foi o curto espaço de tempo disponível para as operações de compra e venda. Normalmente, devido ao baixo poder de compra, alguns moageiros não tem capacidade de absorver todo o GMA que lhes é alocado dentro do curto espaço de tempo dado para cada operação. Reduz a escala de operações de cada moageiro que reduz consideravelmente os efeitos das economias de escala.

Registos Contabilísticos dos Membros da APROC

Na primeira e segunda operações, cerca de 60% dos moageiros que compraram GMA da APROC efectuaram registos contabilísticos das suas transacções (Tabela 4). Na terceira operação, a proporção reduziu-se para 51%, mas em termos absolutos foi superior, cerca de 57 moageiros, contra 43 e 47, na primeira e segunda operações, respectivamente.

As grandes diferenças sócio-culturais existentes entre os membros da APROC, muitos dos quais com um baixo nível de instrução, foi uma das razões que justificam a ausência de registos das actividades por uma parte dos moageiros. Este aspecto foi objecto de uma atenção especial durante as entrevistas.

Durante a avaliação foram entrevistados 32 moageiros. Noventa e quatro por cento (30) deles efectua registos regularmente.

Alguns membros, 8 dos 32 entrevistados (25%), já vinham mantendo algum tipo de registos antes de se registarem na APROC.

Todos os entrevistados que mantêm registos reconheceram que, dada a crescente escala de operações, o registo de dados sobre as suas transacções nas fichas distribuídas pela *CARE International* durante as sessões de treinamento apresentam múltiplas vantagens.

Os dados mais frequentemente registados pelos membros são relativos ao custo das mercadorias e as receitas de vendas de GMA e/ou FMACF (100% dos membros que mantêm registos). Cerca de 93% (28) dos 30 membros que mantêm registos, afirmam que esta informação é útil para a derivação dos lucros que dão uma melhor indicação a cerca do andamento do negócio.

As despesas em transporte e energia eléctrica/combustíveis são também frequentemente registadas. O número de membros que registam as despesas de transporte foi variável de operação para operação. Esta variabilidade explica-se pelo facto de alguns membros efectuarem o transporte do grão em alugueres colectivos de meios de transporte, por um lado, e outros utilizarem o seu próprio meio de transporte.

A maioria dos membros mantendo registos não registam dados sobre os custos de processamento (73%) e o número de clientes por dia (83%).

Alguns membros referiram que não é fácil registar os custos de processamento, mas que eles correspondem a uma porção da diferença entre o custo da mercadoria e as receitas de vendas. Outros acham simplesmente que este dado não é relevante para a análise do andamento do negócio.

De um modo geral, o registo do número de clientes foi mal interpretado por muitos membros, que registavam a natureza dos clientes (sexo, área geográfica de proveniência, etc) no lugar do número de pessoas que fluem para as suas moageiras para adquirir GMA e/ou FMACF. Outros simplesmente ignoram esta variável nas suas fichas de registos.

Alguns membros que possuem armazens, efectua um registo simples do controle de stocks.

Bloco 2 : Viabilidade Económica da APROC-Administração e Gestão

Organização

Os estatutos da APROC foram concebidos por um jurista local, com o intuito de apoiar a implementação do projecto e serem usados, interna e externamente, como um instrumento legal nas actividades da organização (Anexo 5).

O que interessa neste contexto é discutir de que forma este instrumento é importante na implementação das actividades e em que medida distorceu a prossecução dos objectivos previamente delineados.

Os estatutos incluem importantes considerações sobre a natureza da associação, seus objectivos e funções, os direitos e obrigações dos membros, bem como as estruturas e as respectivas funções específicas desenhadas para alcançar os objectivos sócio-económicos da associação. Este não é, contudo, o melhor instrumento para gerir as relações entre a direcção e os membros, porque a forma técnica conforme está redigido não é acessível a grande parte dos membros, que provem de um grupo extremamente homogéneo.

No que concerne as **funções** destinadas a alcançar os objectivos da associação, foi constatado que a associação levou a cabo a sua maioria (Anexo 5 - Estatutos da APROC, Capítulo II, Artigo Quatro), exceptuando-se a prestação de assistência técnica e celebração de acordos de cooperação com organizações congéneres.

No que diz respeito as **estruturas (assembleia geral, corpo directivo, presidência, comissão fiscal e os núcleos)**, foi constatado o seguinte:

A **assembleia geral**, que inclui todos os membros da APROC, é definida como a estrutura da associação e tem importantes funções específicas. O facto, no entanto, é que durante a primeira fase do projecto, este papel não foi convenientemente desempenhado tendo o poder estado demasiado concentrado ao nível do corpo directivo. Uma razão para esta situação é o facto de estar estipulado apenas uma assembleia geral ordinária por ano (bastante pouco para uma associação com o carácter da APROC), e de os membros não estarem suficientemente organizados para convocarem assembleias extraordinárias.

O **corpo directivo**, composto pela presidência, que inclui o presidente e o vice-presidente, e outros quatro membros eleitos pela assembleia geral por um período de três anos, realizaram normalmente quatro encontros por mês contra um encontro projectado, segundo os estatutos. O ponto aqui é que o mandato de três anos para a direcção parece demasiado extenso para uma associação como esta.

A **presidência** é eleita pela assembleia geral, para um período de três anos, o que mais uma vez, parece ser demasiado para uma associação do género. O orçamento que deveria ser apresentado pela presidência a assembleia geral numa base regular, não tem sido preparado.

A **comissão fiscal**, deveria, de acordo com os estatutos, ser eleita trimestralmente pela assembleia geral. Depois de um ano, nenhuma re-eleição foi ainda feita.

Os **núcleos** representam grupos mais pequenos de moageiros definidos numa base geográfica. Cada um destes grupos é liderado por um representante, cuja função é auxiliar a realização dos objectivos ao nível local. Os núcleos deveriam, jogar um papel de fundamental importância na promoção da participação dos membros na vida da associação. Infelizmente, há muitos problemas com esta estrutura: o primeiro é o de existirem em apenas quatro bairros (os outros bairros encontram-se integrados nos núcleos mais próximos)³; estas estruturas não estão efectivamente a funcionar eficazmente devido às distâncias e ao deficiente sistema de informação entre os membros, por um lado, e entre os seus representantes e a direcção.

Os estatutos são vistos, teoricamente, pela direcção da APROC como o principal instrumento de base para levar a cabo as actividades dirigidas para os benefícios mútuos de todos os membros e a sua maior participação na vida da associação. Na prática, se olharmos para as actividades organizacionais realmente empreendidas e, especialmente, o envolvimento dos membros, a APROC mais parece uma companhia de negócios da direcção do que uma associação com mais de cem membros, teoricamente com os mesmos direitos.

Ainda no contexto organizacional, é de referir a ausência de um memorandum de entendimento entre a APROC e a CARE International, e um regulamento interno compreensivo.

Sectores de Finanças e Operações⁴

Revisão das Operações. Desde o início do projecto em 1991 até 30/06/92 a APROC havia comprado e vendido para os seus membros cerca de 6,000 toneladas métricas de milho amarelo (120,000 sacos de 50 kg), em três operações. A primeira remessa de 500 toneladas foi em Novembro/Dezembro de 1991, a segunda de 2,500 toneladas ocorreu no período Dezembro 1991/Fevereiro 1992, e a terceira de 3,000 toneladas em

³ Os bairros são: Xipamanine, Benfica, Matola e Maxaquene.

⁴ Compra de GMA pela Associação e venda para os membros.

Maio/Junho 1992. Os preços de venda de GMA aos membros foram de 12,500, 12,500 a 15,000 e 13,750 Meticais por saco de 50 kg, respectivamente. Para financiar todas estas operações, a APROC solicitou empréstimos a uma instituição de crédito local, o Banco Popular de Desenvolvimento (BPD), tendo sempre efectuado os reembolsos atempadamente. A Tabela 8, apresenta um orçamento ilustrativo das operações da APROC.

Tabela 7: Orçamento Consolidado das Operações da Associação (em Meticais)

DESCRIÇÃO	OPERAÇÕES		
	PRIMEIRA	SEGUNDA	TERCEIRA
1. Custo do GMA	82,200,000	335,250,000	447,000,000
2. Receitas de vendas	123,450,000	623,233,000	823,130,000
3. Lucro bruto	38,250,000	287,983,000	376,130,000
4. Despesas totais	19,045,900	169,731,088	140,785,003
5. Lucro líquido	19,204,100	118,251,912	235,344,997

Fonte: Summary of Sales by APROC: Nov 91/Mar 92 and May/June 92. Informação adicional pode ser vista no Anexo 6.

As despesas de transporte e armazenagem representam uma porção significativa das despesas totais. Calculadas como percentagem das despesas totais temos, para as três operações, para o transporte: 65.63%, 53.03% and 31.54%; e para a armazenagem: 26.25%, 14.73% and 6.73% (Anexo 6).

O gráfico a seguir mostra a evolução das despesas unitárias⁵ de transporte e armazenagem da associação no período em avaliação.

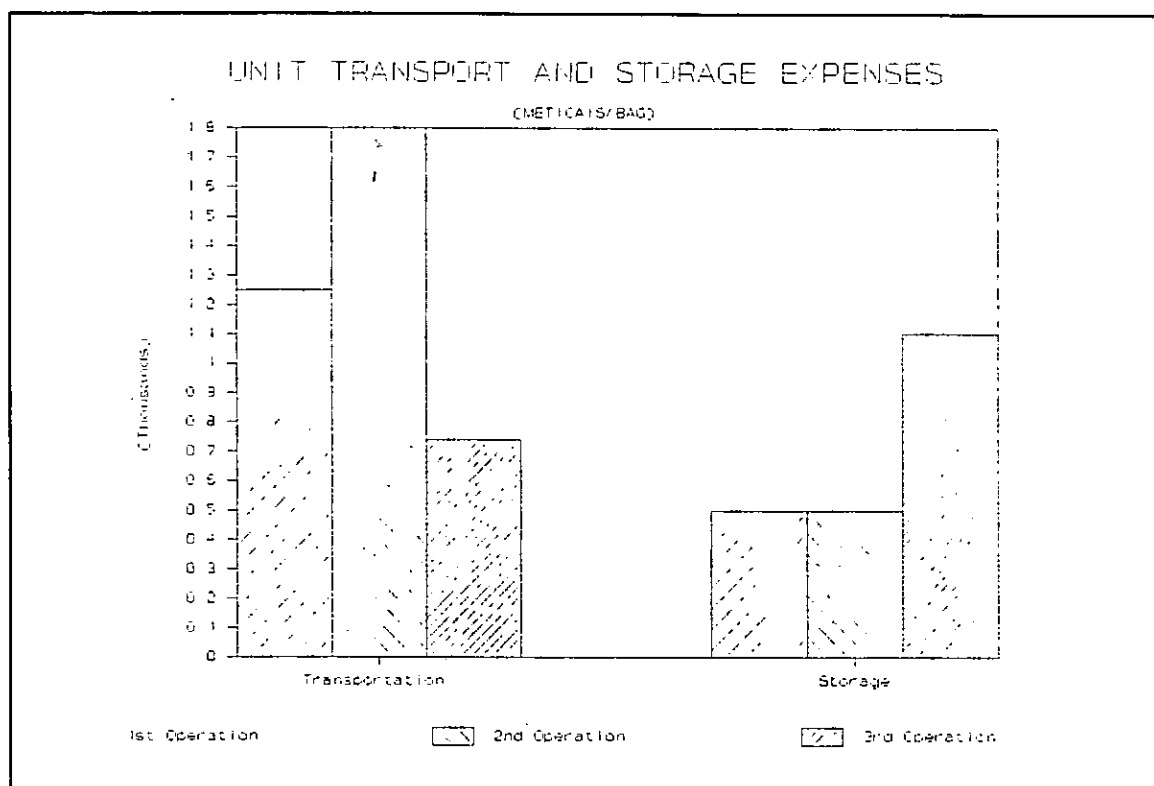


GRAFICO 2: Despesas Unitárias de Transporte e Armazenagem (000 Meticais)

Outras despesas importantes são os juros dos empréstimos, representando 11.82% (no conjunto da 1ª e 2ª operações) e 16.16% (3ª operação) das despesas totais, e as despesas alfandegárias, representando 11.92% (1ª e 2ª operações) e 13.90% (3ª operação) das despesas totais.

O gráfico 3 apresenta a evolução das receitas e despesas totais unitárias mais os custos unitários do GMA.

A taxa de rentabilidade da associação [Lucro Líquido/(Custo do GMA + Despesas Totais)] cresceu de 18.42% na primeira operação para 23.42% na segunda e o nível recorde de 40.04% na terceira operação.

O gráfico 4 mostra a evolução dos lucros brutos e líquidos unitários. A diferença

⁵ Despesa unitária = Meticais/Saco de 50 kgs.

representa as despesas totais unitárias da associação.

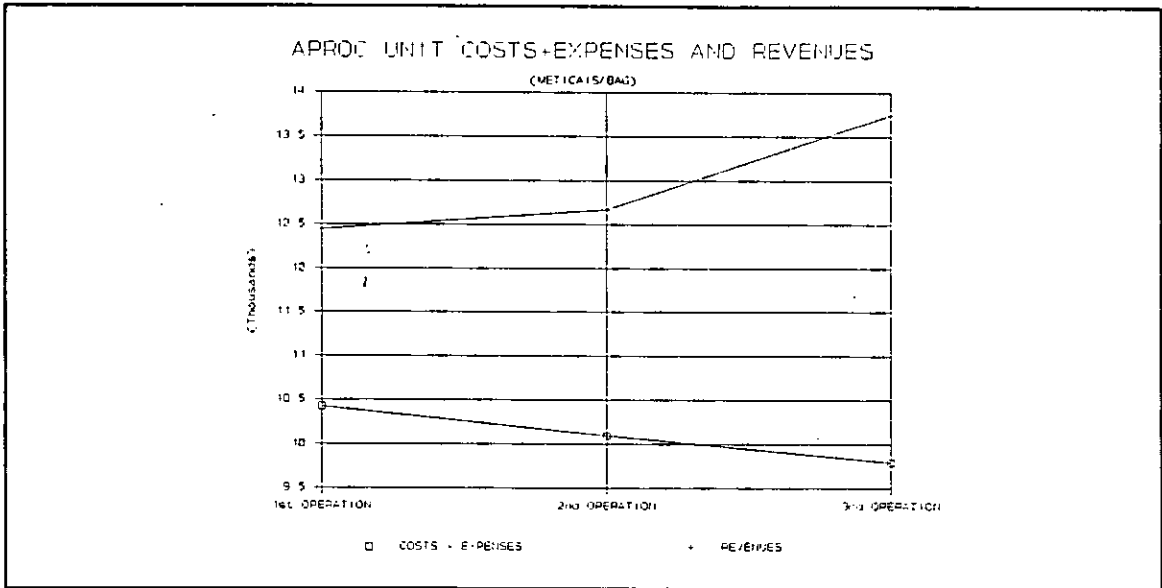


GRÁFICO 3: (Custos de GMA+Despesas) e Receitas Unitárias da APROC (000 Mts)

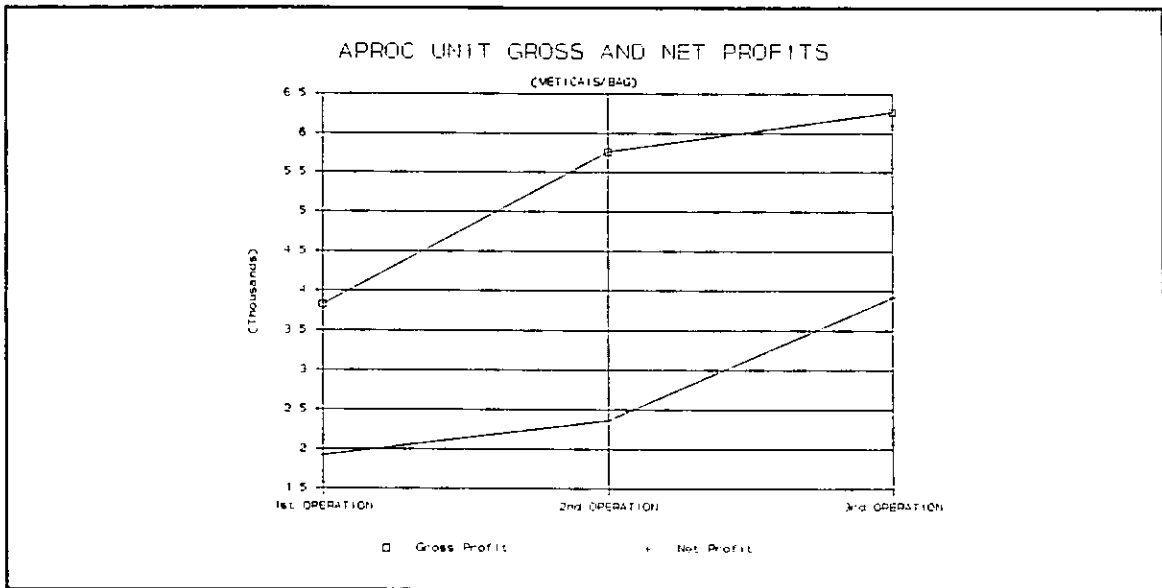


GRÁFICO 4: Lucros Brutos e Líquidos Unitários da da APROC (000 Meticais)

Sector de Finanças. O sector de finanças é liderado por um membro da direcção da APROC, o Chefe das Finanças, responsável por todas as questões financeiras da associação, bem como pela assinatura de acordos com o banco, ministérios, USAID/CARE, etc. Ao nível interno, trabalha em coordenação com os sectores de operações e comercialização. O sector é composto por uma equipe de assistentes (Passanissi, 1991:2-3).

Está estabelecido um sistema simples de vendas envolvendo quatro pessoas, nomeadamente, o chefe do armazém, que regista e controla as quantidades adquiridas e emite facturas, o caixa, recebe o dinheiro e efectua os registos contabilísticos, e ainda dois Conferentes que controlam os stocks em armazém.

Existem no processo de vendas dois mecanismos de controle:

- . Diariamente, o caixa e o chefe do armazém comparam os seus registos efectuados nos "livros de contabilidade" e nos "sumários diários", respectivamente.
- . Também numa base diária, os conferentes devem apresentar na sede um documento passado por funcionários do armazém informando sobre as quantidades levantadas pelos membros.

Há alguns aspectos importantes a serem referidos em relação ao sector de finanças:

- . Através do sector de finanças a APROC ganhou alguma experiência e crédito junto às instituições locais.
- . A natureza de curto prazo dos créditos bancários tem sido um dos maiores constrangimentos para as actividades da associação e de seus membros.
- . Na primeira operação a CARE proporcionou um apoio significativo através de garantias honorárias perante as instituições financeiras.
- . Apesar de o chefe das finanças ter recebido treinamento em matéria de Gestão Financeira, e de ter sido estabelecido um sistema de contabilidade, nenhum sistema contabilístico consolidado esteve a ser aplicado.
- . A informação mais completa sobre o exercício financeiro da associação é o sumário de vendas, compilado nos escritórios da CARE pelo coordenador do projecto PMS e o chefe das finanças da APROC.
- . Há uma excessiva concentração de tarefas junto do chefe das finanças. Este facto torna-se mais evidente a medida que a escala de operações aumenta.

Os dados históricos sobre as vendas não estão a ser usados para a previsão da procura futura de grão pelos membros da APROC.

Não está ainda clara a forma como os lucros da APROC tem sido aplicados em benefício da associação como um todo. Durante a avaliação não foi possível obter informação sobre o saldo e os movimentos da conta bancária da APROC, apesar de inúmeras tentativas nesse sentido.

Outros constrangimentos relacionam-se com a falta de pessoal suficientemente treinado, instalações adequadas e equipamento de processamento de dados.

Sector de operações logísticas. De acordo com o plano original de implementação do projecto (Passanissi, 1991:3-4), o sector de operações logísticas é responsável por todas as operações técnicas da associação, i.e., contractos entre a APROC e transportadores, mão-de-obra eventual e armazenistas para o transporte e armazenagem do GMA adquirido em grandes quantidades. O sector deveria ainda ser responsável por efectuar contactos para a assinatura de contractos com empresas locais para assegurar o fornecimento de peças sobressalentes e a garantia da manutenção das máquinas dos moageiros, bem como a concepção de um plano de transporte e distribuição de milho para os membros.

Foi providenciado treinamento técnico ao chefe das operações. Lamentavelmente, este treinamento foi demasiado teórico, não tendo sido evidenciada convenientemente a componente prática, como havia sido previamente acordado com a empresa de consultoria contratada para o efeito.

Como resultado das falhas organizativas e a escassez de recursos humanos, constatou-se o seguinte:

Muitas das funções deste sector foram realizadas pelo chefe das finanças, que não havia recebido nenhum treinamento formal em matéria de logística. Isto significa que o chefe das finanças foi aprendendo com base nas experiências trabalho do dia-a-dia, o que resultou numa fraca gestão das operações logísticas.

A crescente escala de operações da associação exige uma séria reestruturação do sector de operações logísticas para fazer face a esta carga.

Os contratos com empresas para o fornecimento de peças sobressalentes e a manutenção das moageiras nunca chegaram de ser assinados, por não se ter empreendido esforços nesse sentido.

Devido a ausência de meios de transporte próprios e compras de milho numa base regular pelos membros da APROC (que tornariam viáveis os contratos com transportadores individuais para tirar vantagem das economias de escala), não

foram preparados planos de transporte e distribuição de milho para os membros.

O sistema de informação estabelecido para o controle dos stocks e vendas, embora parcialmente eficaz, não é ainda satisfatório e requer actualizações regulares.

A definição das quotas (sacos de GMA/membro) é oficialmente baseada na quantidade de sacos adquiridos pela associação e o número de membros existentes na associação⁶.

Na primeira operação, em que a associação recebeu 10,000 sacos e 72 membros participaram nas compras, este critério foi rigorosamente respeitado, tendo cada membro recebido 138 sacos.

Surpreendentemente, na segunda operação, cada membro recebeu 180 sacos, enquanto a quantidade de GMA alocada a associação foi de cerca de 50,000 sacos. Seguindo o critério, cada membro deveria ter recebido 641 sacos, pois o número de membros participantes era de cerca de 78. Alguns membros referiram que possuíam suficiente poder de compra para absorver muito mais que 180 sacos. A direcção decidiu então alocar mais alguns sacos e, quando o período de reembolso do crédito do BPD a APROC estava quase para expirar, foi anunciada uma venda no mercado aberto. Como as condições do mercado haviam mudado, verificando-se um excesso de procura gerado por um grande afluxo de não-membros, os preços de venda, que eram inicialmente de 12,500 Mts/saco, foram aumentados, chegando a atingir o nível de 15,000 Mts/saco, o que permitiu a maximização dos lucros da direcção da APROC. Muitos membros não concordaram com a decisão, reclamando a adopção de preços preferenciais para os membros.

Na terceira operação, que envolvia 60,000 sacos e 111 membros participando nas compras, cada membro teve direito, inicialmente a 450 sacos, se bem que teoricamente deveriam receber 540 sacos. As condições do mercado eram óptimas e a maioria dos membros demonstrou capacidade de adquirir mais. Não tardou que a direcção ordenasse a alocação de mais 60 sacos por membro. Esta foi a operação mais bem sucedida, tanto para a direcção da APROC como para os moageiros individuais.

O mecanismo de controle do consumo/membro, que demonstrou ser efectivo, baseia-se numa ficha de Controle de Stock do membro (Anexo 3).

⁶ N° de sacos/membro = (N° de sacos alocados a APROC) / (N° de membros registados para a compra).

Bloco 3: APROC - Características Básicas no Contexto do Desenvolvimento de Actividades Económicas de Pequena escala (SEAD)⁷ e Inserção nos Mercados Locais de Milho, Farinha de Milho e Processamento

Características Económicas Básicas

Este ponto é essencialmente baseado num check sobre as seguintes características económicas básicas de uma organização, nomeadamente:

- a) Estatuto Legal
- b) Capital Social/Activos Físicos
- c) Número de Trabalhadores
- d) Número de Beneficiários Participantes
- e) Localização do Negócio/Localização dos Mercados
- f) Utilização dos Serviços de Outras Instituições
- g) Matérias Primas (Milho) Vendidos por Período de Tempo
- h) Quantidade de Grão de Milho e Farinha de Milho Oferecida
- i) Fontes de Crédito
- j) Sistemas Contabilísticos
- k) Tecnologias
- l) Benefícios Sociais Gerados sobre os Grupos Alvo
- m) Benefícios Sócio-Económicos para os Beneficiários Participantes

⁷ SEAD - Small Economic Activity Development.

Tabela 9: Revista das Características Económicas da APROC

ITEM	Características
a) Estatuto Legal	Oficialmente registada: sujeita as regulamentações governamentais.
b) Capital Social/Activos Físicos (1)	. 12,000,000 Meticais (Capital Social) . Activos Físicos insignificantes
c) Número de Trabalhadores e Salários	. Seis pessoas: 510,000 Mt/Mês -1 Caixa ----- > 150,000 Mt -1 Chefe do Armazém ----> 80,000 Mt -2 Conferentes -----> 70,000 Mt cada -1 Secretária -----> 70,000 Mt -1 Estafeta -----> 70,000 Mt
d) Número de Beneficiários Participantes (2)	. 120 Membros
e) Localização do Negócio/Localização dos Mercados	(%) of Membros . Cidade de Maputo ----> 64% . Província de Maputo --> 20% . Província de Gaza ----> 16%
f) Utilização dos Serviços de Outras Instituições	. USAID e CARE (Apoio técnico e financeiro); . Ministérios (Comércio, Indústria & Energia, e Agricultura); . Bancos Locais (BM e BPD); . Consignatários, Transportadores, Armazenistas e outras agências;
g) Matérias Primas (Milho) Vendidos por Período de Tempo	. 1ª/2ª Operações : 750 tons por mês . 3ª Operação : 3,000 tons por mês
h) Quantidade de Grão de Milho e Farinha de Milho Oferecida pelos membros da APROC (3)	. Grão de Milho: 55.10% das vendas . Farinha de Milho: 44.90% das vendas
i) Fontes de Crédito	. Crédito Formal de um banco local (BPD), com altas taxas de juros (36% a 39%) e um período de reembolso muito curto;
j) Sistemas Contabilísticos	. Sistema contabilístico deficiente.
k) Tecnologias	. Moageiras eléctricas (90%); . Moageiras a diesel (10%).
l) Benefícios Sociais Gerados sobre os grupos alvo	. Aquisição de grão e farinha a preços acessíveis; . Estas populações, principalmente deslocados podem comprar grão e farinha em qualquer quantidade, de acordo com as suas necessidades do dia-a-dia;
m) Benefícios Sócio-Económicos para os Beneficiários Participantes	. Aumentar a utilização da capacidade instalada das máquinas . Aumento do nível de emprego . Acesso a GMA barato para processar . Oportunidades de rendimento

Fonte: Base de dados da CARE e entrevistas da avaliação.

(1) Estimativa baseada nas taxas de inscrição dos membros (100,000 Meticais) pagas por 120 membros registados.

(2) Refere-se apenas aos membros registados. Existem contudo, mais 15 candidatos.

(3) Estimativa baseada na composição das vendas na terceira operação pelos membros da APROC. Para os membros da APROC pertencentes a "UGC", temos 35.90% de GMA e 64.10% de FMACF (Anexo 1).

Dadas as características acima, em termos de topologia de escala de negócios, a aproce pode ser classificada como uma associação de negócios entre pequena e média escala, composta por muitas micro-empresas, os moageiros privados. Estas micro-empresas caracterizam-se por: 1 a 4 trabalhadores, operando em casa ou em pequenos espaços independentes, com o uso de tecnologia simples. Alguns usam ainda sistemas de registos contabilísticos simples (sem documentação formal) e tem acesso limitado ao crédito formal devido a falta de registos e garantias. Operam nos mercados informais locais ofertando GMA, serviços de processamento e FMACF, a preços acessíveis, aos consumidores pobres das áreas urbanas e peri-urbanas, o grupo alvo final do projecto.

Um importante ponto a referir neste contexto são as externalidades geradas pelo projecto:

Alguns moageiros adquiriram suas máquinas através de créditos bancários concedidos pelo BPD, mas, durante muitos anos, não foram capazes de efectuar, atempadamente, os reembolsos, devido a escassez de matérias-primas. Providenciando fundos a APROC para a aquisição de GMA e venda aos seus membros a preços competitivos, foi proporcionada a oportunidade de os moageiros aumentarem consideravelmente os seus rendimentos, tanto através da revenda deste grão no mercado livre, ou através do seu processamento e a venda da FMACF. Isto permitiu que muitos moageiros amortizassem as suas dívidas com o BPD. Este foi um dos principais factores, para além da capacidade de reembolso demonstrada pela APROC, considerado pelo banco para a concessão de fundos adicionais para a APROC.

Para além de gerar emprego e rendimentos marginais para o sector moageiro de pequena escala, o projecto ofereceu as mesmas oportunidades para outros sectores de serviços formais e informais que servem os beneficiários do projecto, nomeadamente transportes, armazenagem, comércio retalhista de GMA e FMACF, e outros.

Integração nos mercados Locais de Milho, Farinha de Milho e Processamento

A análise do mercado em que a APROC opera e a influência da associação na sua estrutura deve iniciar-se com a consideração sobre o ambiente institucional prevalecente na altura da criação da associação e a tendência para a uma economia de mercado competitiva.

Os mercados de milho e farinhas eram oficialmente regulados, com preços fixos para os diferentes níveis de transacção. Durante a primeira fase do projecto, o GOM fixou preços por duas vezes, em 22 de Julho de 1991 e 20 de Maio de 1992, como indicado na tabela abaixo.

Tabela 10: Preços Oficiais do Grão e Farinha de Milho (Meticais/Kg)

DESIGNAÇÃO	JULHO 22, 1991	MAIO 20, 1992
GRÃO DE MILHO AMARELO		
Preço de Cedência (Importador)	149.00	262.00
Preço ao Armazenista	194.00	-
Preço ao Retalhista	220.00	388.00
Preço ao Consumidor	275.00	485.00
FARINHA DE MILHO AMARELO		
Preço na Porta da Fábrica	242.00	417.60
Preço ao Retalhista	292.00	503.80
Preço ao Consumidor	360.00	620.00

Fonte : Comissão Nacional de Salários e Preços.

Em relação aos preços cobrados no processamento pelos moageiros de pequena escala, o GOM não adoptou nenhuma política de intervenção. Os preços correntes praticados pelos moageiros da APROC e outros, na altura da avaliação iam de 1,500 a 2,500 Meticais por sacco de 50 kg (30 a 50 Meticais/kg). Actualmente, os preços estabilizaram-se entre 1,500 e 2,000 Meticais (30 a 40 Meticais/kg). Alguns moageiros aplicam preços diferenciados para cada tipo de grão (branco e amarelo). Segundo informações recentes, os preços de moagem em outras zonas do país (centro e norte) são muito mais altos, ao nível de 100 Meticais/kg, o que significa 5,000 Meticais/Sacco de 50 kg.

O milho, a farinha de milho e os serviços de processamento são procurados principalmente pela população de baixos rendimento, consumidores finais e vendedores de mercado, das áreas urbanas e peri-urbanas - deslocados e residentes locais. Alguns especuladores locais também procuram milho para vender a preços mais elevados em outras partes do país, principalmente nas províncias setentrionais de Gaza e Inhambane.

A oferta de farinha de milho amarelo foi inicialmente assegurada pela Companhia Industrial da Matola (CIM), através de canais oficiais sujeitos a preços fixados administrativamente. Os consumidores finais tinham que estar registados no Novo Sistema de Abastecimento, e pagavam preços artificialmente baixos. Pressões de procura, geradas por um número crescente de população deslocada, levaram a um aumento da oferta de GMA e FMACF nos mercados informais a preços especulativos. Em 1991/92, 82% da farinha de milho e aproximadamente 60% do GMA consumido pelos consumidores em Maputo foi comprada nos mercados informais (Sahn e Desai, 1993:18).

Os moageiros de pequena escala constituíam uma procura potencial para o GMA, mas como não estavam integrados no sistema de racionamento e não possuíam suficiente poder de compra para suportar os preços de mercado, não podiam adquirir e processar quantidades significativas de milho para ofertar farinha de milho a preços acessíveis.

Com o início das actividades da APROC, verificaram-se importantes mudanças na estrutura dos mercados locais de GMA, farinha de milho e processamento:

Foram alocadas a APROC quantidades significativas de GMA da ajuda alimentar comercial dos Estados Unidos, aos preços oficiais de cedência (preço ao importador). Este milho foi posteriormente alocado aos membros da associação a preços ao retalhista (Tabela 10).

A actividade dos moageiros privados foi revitalizada, e devido aos seus custos operacionais significativamente baixos, em comparação com os da CIM, surgiu uma oportunidade sem precedentes de passar estas poupanças (*cost savings*) aos consumidores através da oferta de farinha a preços acessíveis.

No lugar de comprarem grão de milho nos mercados locais e levarem para as moageiras pequenas quantidades para processar, os consumidores podem agora obter milho dos membros da APROC a preços competitivos, e processá-lo directamente.

Devido as pressões para o reembolso dos créditos de curto prazo, os moageiros são forçados a vender rapidamente o GMA em diferentes mercados, dentro e fora das suas áreas de operação.

Assim, o envolvimento da APROC nos mercados de GMA, FMACF e de serviços de processamento, significou um aumento significativo da oferta de GMA, FMACF e serviços de processamento a preços competitivos. Por outro lado, Tschirley (1992:1) observa que "a capacidade relativamente pequena de cada um e o subsequente grande número de moageiros aumenta a probabilidade de uma competição sã, contrariamente a uma indústria de grande escala (CIM) que iria na prática precisar de uma posição de monopólio legal, com todas as complicações que isso implica, para realizar as suas economias de escala".

Ritmo de Vendas pela APROC. Antes de realizar uma análise da evolução dos preços do grão e farinhas de milho nos mercados locais, vejamos a evolução da procura de GMA pelos membros da APROC, durante as operações.

Tabela 11: Ritmo de Vendas pela Direcção da APROC aos Membros

ITEM	OPERAÇÕES		
	Primeira	Segunda	Terceira
Quantidade de sacos (1)	9,738	40,350	59,864
Preço Médio (Mts)	12,500	12,500	13,500
No. de dias	14	55	20
Média de sacos/dia	696	734	156
Mínimo de sacos/dia	21	5	400
Máximo de sacos/dia	2,760	9,500	11,155
STD de sacos/dia	793	1,903	2,146
No. de clientes	88	145	384
Média de clientes/dia	6	4	19
Mínimo de clientes/dia	1	1	3
Máximo de clientes/dia	20	20	53
STD clientes/dia	6	5	11

Fonte: Base de dados da CARE.

(1) Refere-se a quantidade real de sacos vendidos.

O ritmo de vendas foi muito lento especialmente devido ao baixo poder de compra dos membros da APROC, para adquirir grandes quantidades de GMA num curto período de tempo.

Na quarta operação (Agosto/Setembro 1992), o ritmo de vendas foi ainda menor. Esta operação que envolvia 2,000 toneladas (40,000 sacos), iniciou-se em 20 de Agosto e o prazo para o reembolso do empréstimo era o 20 de Setembro. O reembolso foi feito quatro dias depois, a 24 de Setembro. Em 28 de Setembro foi reportado que havia ainda nos armazéns cerca de 17,841 sacos. Isto significa que, em cinco semanas, tinham sido vendidos apenas 22,159 sacos. Implica que o reembolso foi feito através de fontes alternativas (além das receitas de vendas), como os lucros cumulativos da APROC e/ou outras.

Durante a segunda operação, aproximadamente 500 toneladas foram sujeitas a venda livre, a preços entre os 12,500 e 15,000 Meticais/saco de 50 kg.

A qualidade do milho é também uma questão importante a ter em conta. O GMA é por natureza um produto perecível. Por isso as condições e o período de armazenagem tornam-se um aspecto importante a tomar em consideração. Quanto melhor a qualidade do GMA, maior o período de tempo que o produto pode ser mantido em armazém. A baixa qualidade do milho foi se tornando um problema cada vez mais grave. Devido as demoras na aquisição as perdas por deterioração foram significativas, principalmente na quarta operação.

Fluxos de Ajuda Alimentar e o Comportamento do Mercado. O mercado em que a APROC opera é caracterizado por um grande número de agentes ofertando grãos e farinhas de milho, tanto amarelo como branco. Existem essencialmente no mercado local dois tipos principais de farinhas de milho amarelo, nomeadamente a farinha de milho amarelo com farelo (FMACF) e a farinha de milho amarelo sem farelo (FMASF). A primeira, processada pelas pequenas moageiras, contém quase todo o germe e o farelo, de modo que, com excepção de pequenas impurezas, 99% de todo o grão introduzido nas moageiras sai como farinha. A segunda, produzida pelas moageiras industriais, como a CIM e a MOBEIRA, e canalizada através do sistema oficial, tem uma parte do germe e do farelo removidos, com um nível de extracção de 85%. A farinha branca segue também os mesmos padrões. Vale referir que a farinha de milho branco sem farelo (FMBSF), com o nível de extracção de 85%, é geralmente importada do Zimbabwe e Suazilândia. A farinha de milho branco com farelo (FMBCF), com o nível de extracção de 99%, é processada em quantidades muito pequenas, pelo menos na zona sul do país. Todos estes tipos de farinhas e outros encontram-se disponíveis nos mercados locais e os seus preços estão sujeitos as condições de oferta e procura (Weber et al., 1992:6-9).

Uma análise da evolução dos preços mostra que os preços flutuam rapidamente há medida que as condições de mercado se modificam, principalmente influenciadas pelas irregulares chegadas de ajuda alimentar. O gráfico a seguir apresentado, produzido pelo PSA-M/MA/MSU/USAID, mostra como os preços dos grãos de milho evoluíram nos últimos tempos.

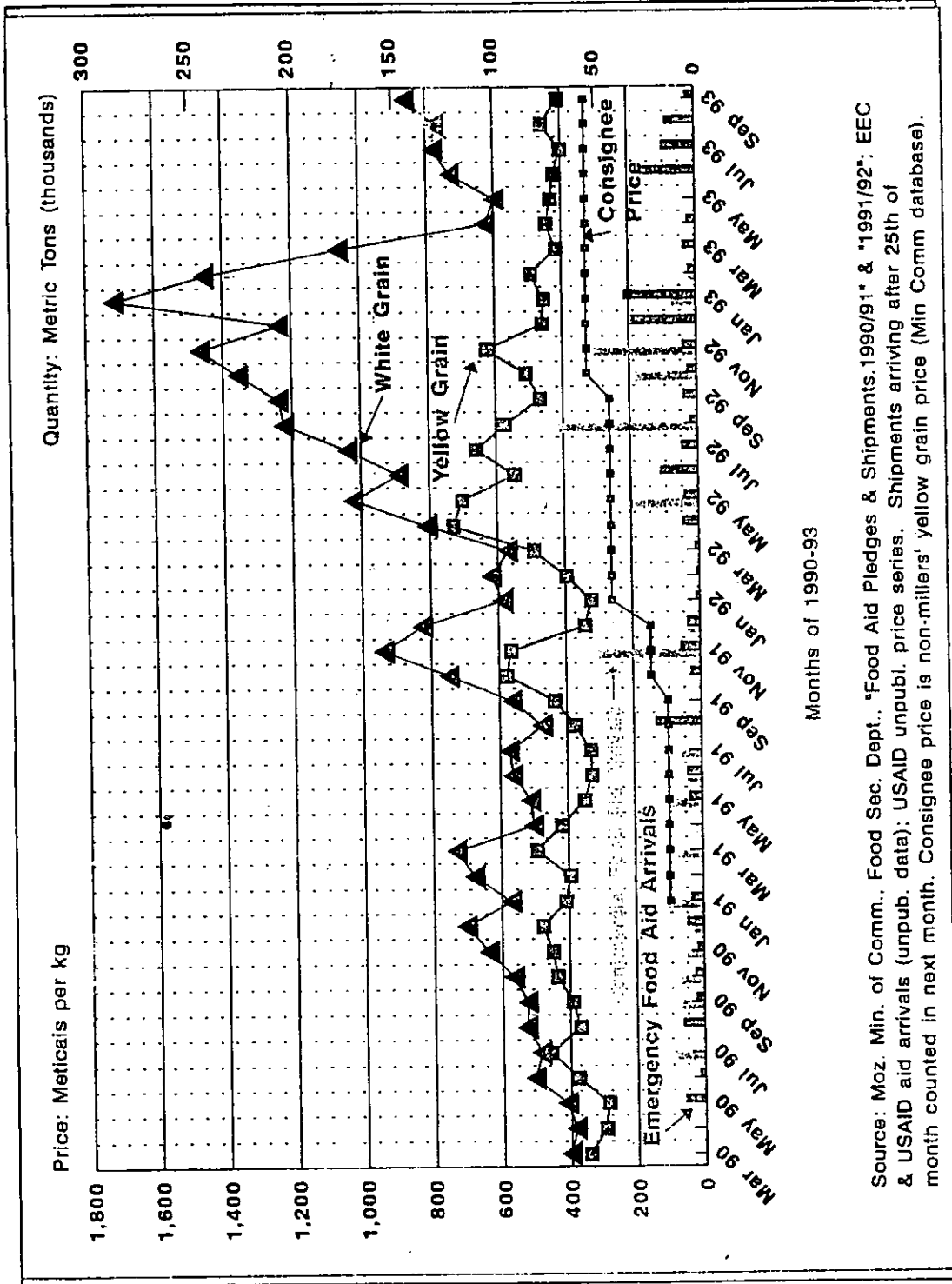
A FMACF produzida pelos moageiros privados tem um preço consideravelmente mais baixo que a FMASF produzida pela CIM.

O gráfico mostra o preço ao consignatário e os preços retalhistas para o grão amarelo e branco, conjuntamente com as chegadas de ajuda alimentar comercial e de emergência, para o período Março/1990 - Setembro/1993, apresenta mais claramente esta evidência.

Num estudo recente, a equipa de pesquisa do Projecto de Segurança Alimentar MA/MSU/USAID (1993:24-28) conclui que:

- . As quantidades de ajuda alimentar de GMA não satisfizeram a procura aos preços muito baixos que eram cobrados aos consignatários.
- . Os consignatários puderam obter, em alguns casos, lucros significativos.
- . As quantidades variáveis e as chegadas irregulares de ajuda alimentar de GMA contribuíram de forma significativa para a instabilidade nos preços retalhistas.
- . Os preços cobrados aos consignatários tiveram pouco, se algum, efeito sobre os preços retalhistas.

Figure 1. Commercial and Emergency Food Aid Arrivals and Maize Grain Prices in Maputo Mar 90-Sept 93



Source: Moz. Min. of Comm., Food Sec. Dept., "Food Aid Pledges & Shipments, 1990/91" & "1991/92"; EEC & USAID aid arrivals (unpub. data); USAID unpub. price series. Shipments arriving after 25th of month counted in next month. Consignee price is non-millers' yellow grain price (Min Comm database).

Mercados e Eficiência. A desregulamentação efectiva mas não-oficial dos mercados de grãos e farinhas de milho gera um ambiente no qual os preços são forçados a flutuar em função das condições do mercado.⁸ Este ambiente tem levado a uma redução das vantagens que a APROC vinha tirando através dos diferenciais de preços. Outros problemas que a associação enfrenta relacionam-se com a procura limitada de GMA pelos seus membros no curto período de tempo concedido, taxas de juro elevadas e falta de serviços de armazenagem, transporte e assistência técnica, com potencial para gerar economias de escala e aumentar a eficiência económica da associação.

Nestas circunstâncias, a probabilidade de a APROC e seus membros realizarem lucros, recorrendo apenas às vendas de GMA, é cada vez menor. O aumento do número de consignatários da ajuda alimentar contribui para o aumento da competitividade no mercado. Algumas dessas empresas (consignatários) realizam importantes economias de escala tirando partido da sua dotação de recursos.

Contudo, o impacto social continua sendo atingido, pois, tanto os beneficiários participantes como os consumidores pobres das áreas urbanas e peri-urbanas estão a pagar preços baixos pelo produto. Devido ao excesso de oferta de GMA no mercado, verifica-se um aumento no nível de actividade económica dos moageiros e na provisão de grandes quantidades de FMACF a preços acessíveis, o que se reveste de importância vital para o alívio da pobreza dos consumidores de baixo rendimento.

⁸ Os preços do grão de milho e derivados foram finalmente liberalizados pelo GOM em meados de 1993.

Recomendações

Visto ter-se constatado que a rentabilidade da APROC pode se reduzir ou simplesmente desaparecer num ambiente de mercado competitivo, caso o processo de distribuição da ajuda alimentar seja reformado e dê acesso livre ao grão a muitos agentes, e/ou o preço de cedência seja aumentado, o enfoque num árduo trabalho a médio/longo prazo, visando a criação de uma organização sólida, deve ser a pedra chave numa estratégia de continuação do projecto.

Este trabalho deve centrar-se no uso racional dos recursos existentes e na mobilização de recursos adicionais para gerar economias de escala efectivas na compra, armazenagem e transporte de GMA para os membros.

Assim, recomenda-se que:

Não obstante a APROC esteja já registada oficialmente como uma organização e possua a licença de importação, não atingiu ainda uma sustentabilidade organizacional internamente. Assim, é ainda necessária alguma assessoria técnica externa, pelo menos numa estratégia de curto prazo, para facilitar o estabelecimento de uma organização com uma efectiva redistribuição dos benefícios pelos agentes nela envolvidos.

Para se estabelecer como uma associação forte, a APROC, precisa de ter a sua própria sede com condições de trabalho adequadas, nomeadamente espaço e equipamento de escritório essencial.

Deve ser assinado um memorandum de entendimento compreensivo com a *CARE International in Mozambique*, e eventualmente com outras instituições, para definir claramente os papéis a desempenhar e evitar problemas de relacionamento no futuro.

Devem ser feitos esforços no sentido de envolver mais os membros (os moageiros individuais) nos assuntos da associação. Actualmente, as principais decisões têm sido tomadas apenas ao nível da direcção e não da assembleia geral. Este esforço pode ser feito através do reforço do papel dos núcleos, que são estruturas baseadas na cobertura de áreas geográficas específicas agregando um número mais pequeno de moageiros. Neste contexto, o número de assembleias gerais ordinárias deve ser aumentado de modo a estar de acordo, pelo menos com o número de operações de compra e venda de GMA por ano, e o periodo de mandato da direcção deve ser reduzido para um número de anos a ser determinado em Assembleia Geral.

Há uma necessidade urgente de se informar aos moageiros, através de uma terminologia acessível (usando linguagem não técnica), sobre os objectivos da APROC, os seus direitos como membros, e todos os aspectos relativos a actividade moageira e do seu envolvimento com a associação.

No que respeita ao treinamento, ao nível da direcção da APROC, este deve ser direccionado para a área de administração/gestão e ao desenvolvimento de actividades de pequena escala. Esta ênfase tem em vista o aumento da capacidade de gestão e liderança e ainda auxiliar na melhoria da sua compreensão sobre o papel sócio-económico deste tipo de organização.

Recomenda-se ainda a realização de uma consultoria para estudar a viabilidade da possível descentralização dos processos organizativos dentro da APROC, incluindo a revisão dos estatutos e os mecanismos de controle para conseguir melhorias na distribuição de benefícios e um maior envolvimento dos membros nas actividades da associação. Este é um aspecto de extrema importância pois a concentração está a gerar um ambiente de conflito entre a direcção e os membros.

A maximização dos benefícios económicos e sociais nas actuais condições de mercado exige da APROC a demonstração de eficiência (reduzindo os custos unitários) e uma sustentabilidade a longo-prazo, através da realização de economias de escala. Isto pode ser atingido através de:

Criação de uma Associação de Transportadores de pequena Escala, com a finalidade de proporcionar serviços a APROC, de uma forma regular, a preços preferenciais para os membros nas suas operações. Na sequência desta recomendação, poderão ser desenhados planos para o transporte e distribuição do milho pelos membros;

A construção ou compra de um armazém para a APROC. Os recursos financeiros para tal podem ser obtidos através dos lucros acumulados e fontes adicionais, incluindo o próprio sistema bancário. Isto iria reduzir significativamente as pressões que existem actualmente nas compras pelos membros a associação, permitindo a oferta de milho e farinha a população alvo, a preços competitivos e numa base mais regular;

Criar a capacidade de proporcionar um apoio técnico efectivo aos moageiros, na aquisição de máquinas e no acesso a peças sobressalentes e assistência técnica sistemática. Neste âmbito, deve ser feito um inventário das necessidades em termos de assistência técnica aos membros;

Empregar a tempo inteiro, num número ideal, pessoal devidamente treinado em contabilidade e logística, para reduzir a pressão que existe actualmente sobre a direcção;

Os empréstimos de curto prazo concedidos pelo BPD foram identificados como um dos principais constrangimentos do projecto durante a primeira fase. Visto que a associação não é ainda financeiramente auto-sustentável, mas tem provado a sua capacidade de reembolso atempado dos créditos ao Banco, devem ser investigadas fontes alternativas de crédito, tanto formais como informais, incluindo fundos rotativos de outras organizações disponíveis para o apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas, a taxas de juros preferenciais.

De modo a fazer face de forma eficaz a crescente escala de operações, os departamentos da APROC necessitam de ser reorganizados. Deve ser dada especial atenção a:

As futuras sessões de treinamento direccionadas para o pessoal dos sectores de finanças e operações, devem ser seguidas de consultorias de curto prazo. O uso de técnicas de contabilidade e operações logísticas, em conjunto com a reorganização dos arquivos dos departamentos devem ser objecto de uma consideração muito especial;

Reforço do sistema de informação para os membros, através da divulgação regular de aspectos relativos as actividades da associação tanto em termos organizacionais como de desempenho financeiro;

Através da colaboração com o Projecto de Segurança Alimentar MA/MSU/USAID, a APROC pode obter ensinamentos sobre como analisar os dados recolhidos sobre os preços, a disponibilidade e a procura de milho pelos seus membros. O uso adequado destas informações será muito útil para a definição do preço óptimo a praticar aos membros e a previsão sobre as reais possibilidades da APROC no mercado local;

No que diz respeito aos registos contabilísticos, recomenda-se a realização de mais seminários envolvendo os moageiros individuais, particularmente para esclarecer dificuldades de enfrentadas pelos membros no preenchimento das fichas de registo, e discutir sobre as vantagens de manter registos.

Uma avaliação integrada deve considerar os efeitos líquidos das intervenções nesta área. As chegadas de ajuda alimentar e a facilidade de acesso concedida aos moageiros, constitui um elemento importante para o crescimento do sector e o alívio da pobreza urbana. No entanto, a probabilidade de esta ajuda alimentar provocar um efeito desincentivador na produção local deve ser tomada em conta, pois o grupo lesado neste caso são os produtores rurais que constituem um grupo muito mais amplo que merece uma atenção especial.

Com a melhoria das condições de segurança e a perspectiva de recuperação da vida no meio rural, grande parte da população que hoje constitui alvo deste tipo de intervenção poderá regressar ao campo. Nestas condições, a alocação de recursos das ONG's deverá ser repensada de modo a reflectir esta dinâmica e os custos oportunidade a ela inerentes.

Lições

Da avaliação efectuada ao PMS foram tiradas as seguintes lições:

Ao se estabelecer este tipo de projecto, que envolve um número considerável de intervenientes, os objectivos devem ser definidos e discutidos detalhadamente com os beneficiários antes do arranque, de modo a evitar mal entendidos na fase de implementação.

O memorandum de entendimento deve assumir-se como a base legal para facilitar e assegurar o relacionamento entre as instituições.

De modo a orientar as acções em conformidade com os objectivos estabelecidos, e atingir devidamente os grupos alvo, deve tomar-se em consideração o seu nível sócio-económico e educacional.

Como forma de evitar decisões *ad hoc*, sem o envolvimento dos moageiros individuais, sobre a aplicação de lucros, é necessário estabelecer-se, logo de início, relatório de aplicação de lucros (*profit application statement*), com o consenso da assembleia geral de moageiros, a qual deve também responsabilizar-se pela sua modificação sempre que necessário.

Pesquisa Adicional

Dadas as modificações nas condições de mercado, a rentabilidade dos moageiros da APROC com as vendas de GMA tem sido drasticamente reduzida. Com a queda regular de chuvas e a melhoria das condições de segurança, a produção local de grão de milho branco (GMB) está sendo reestabelecida em muitas áreas rurais outrora afectadas pela seca e guerra.

Por alguma razão, os moageiros da área de Maputo, não processam GMB em grandes quantidades, nas suas máquinas, comparativamente aos volumes de GMA. Nesta região, os consumidores tem o hábito de pilar o GMB, consumindo uma farinha branca de melhor qualidade (FMBSF/pilada), comparativamente a FMBCF.

No entanto, em outras áreas do país, particularmente nas zonas centro e norte, os moageiros de pequena oferecem serviços de moagem aos consumidores e vendedores de mercado que procuram FMBCF. Nestas regiões, dado que são áreas produtoras de GMB, predomina o processamento de GMB comparativamente com o GMA.

Tendo em mente estes aspectos, a equipa de pesquisa do Projecto de Segurança Alimentar MA/MSU está a priorizar, no seu plano de pesquisa, para o futuro próximo, a:

- i) Estudo sobre as Preferências de Grãos e Farinhas de Milho na Cidade de Maputo;e
- ii) Inquérito Nacional Básico aos Moageiros de Pequena Escala.

Os dois inquéritos tiveram a fase de trabalho de campo no primeiro semestre de 1994 (Anexo 8).

ANEXOS

ANEXO 1 : APÊNDICE TÉCNICO DAS OPERAÇÕES DOS MOAGEIROS

1. BASIC STATISTICAL INDICATORS OF THE OPERATIONS

AVG - AVERAGE VALUE
 MIN - MINIMUM VALUE
 MAX - MAXIMUM VALUE
 STD - STANDARD DEVIATION

1.1. FIRST OPERATION

(in Meticals)

INDICATORS	AVG	MIN	MAX	STD
1. QTY OF BAGS PURCHASED / MEMBER	131	21	159	25
2. COST OF MAIZE GRAIN	1,643,023	262,500	1,987,500	315,622
3. SALES				
- QTY of Bags Sold	130	21	159	25
. Maize Grain	-	-	-	-
. Maize Flour	-	-	-	-
- Revenues	2,263,774	294,000	3,243,000	514,373
4. TOTAL EXPENSES (Excluding 2)	393,526	118,000	1,375,000	258,802
- Transport	91,624	0	730,000	120,289
- Water & Energy	140,966	0	442,700	83,019
- Salaries	76,326	30,000	300,000	45,660
- Maintenance/Spares	84,591	0	1,120,000	189,154
5. GROSS PROFIT	620,751	(130,500)	1,518,000	286,909
6. NET PROFIT	227,225	(1,024,850)	1,041,710	394,419

1.2. SECOND OPERATION

(in Meticals)

INDICATORS	AVG	MIN	MAX	STD
1. QTY OF BAGS PURCHASED / MEMBER	532	105	1,015	401
2. COST OF MAIZE GRAIN	7,025,798	1,312,500	13,522,500	5,409,528
3. SALES				
- QTY of Bags Sold	532	105	1,015	401
. Maize Grain	-	-	-	-
. Maize Flour	-	-	-	-
- Revenues	9,271,937	1,749,000	19,653,500	7,177,929
4. TOTAL EXPENSES (Excluding 2)	740,667	153,000	1,555,050	282,192
- Transport	192,456	0	825,350	152,654
- Water & Energy	298,940	0	625,000	163,589
- Salaries	152,894	50,000	450,000	83,994
- Maintenance/Spares	96,378	0	527,000	135,721
5. GROSS PROFIT	2,246,139	(370,000)	6,131,000	1,873,236
6. NET PROFIT	1,505,472	(898,800)	5,185,280	1,775,759

2. FREQUENCY DISTRIBUTION

2.1. FIRST OPERATION

A. QUANTITY OF BAGS PURCHASED

NUMBER OF BAGS	Nr of Cases	(%)
< 50	2	4.65%
50 - 100	1	2.33%
100 - 150	39	90.70%
150 - 200	1	2.33%
TOTAL	43	100.00%

B. COST OF MAIZE

LEVEL OF COSTS (MT)	Nr of Cases	(%)
< 500 000	2	4.65%
500 000 - 1 000 000	0	0.00%
1 000 000 - 1 500 000	2	4.65%
1 500 000 - 2 000 000	39	90.70%
TOTAL	43	100.00%

C. SALES

LEVEL OF REVENUES (MT)	Nr of Cases	(%)
< 500 000	2	4.65%
500 000 - 1 000 000	0	0.00%
1 000 000 - 1 500 000	0	0.00%
1 500 000 - 2 000 000	4	9.30%
2 000 000 - 2 500 000	27	62.79%
2 500 000 - 3 000 000	9	20.93%
3 000 000 - 3 500 000	1	2.33%
TOTAL	43	100.00%

D. TOTAL EXPENSES (Excluding Cost of Maize)

LEVEL OF EXPENSES (*) (MT)	Nr of Cases	(%)
< 200 000	7	16.28%
200 000 - 400 000	21	48.84%
400 000 - 600 000	10	23.26%
600 000 - 800 000	1	2.33%
800 000 - 1 000 000	2	4.65%
1 000 000 - 1 200 000	1	2.33%
1 200 000 - 1 400 000	1	2.33%
TOTAL	43	100.00%

(*) Transport, Water and Energy, Salaries and Maintenance/Spares.

E. GROSS PROFIT

LEVEL OF PROFITS (MT)	Nr of Cases	(%)
< 0	1	2.33%
200 000 - 400 000	2	4.65%
200 000 - 400 000	4	9.30%
400 000 - 600 000	11	25.58%
600 000 - 800 000	17	44.19%
800 000 - 1 000 000	3	6.93%
1 000 000 - 1 200 000	1	2.33%
1 200 000 - 1 400 000	1	2.33%
1 400 000 - 1 600 000	1	2.33%
TOTAL	43	100.00%

F. NET PROFIT

LEVEL OF PROFITS (MT)	Nr of Cases	(%)
< 0	7	16.28%
200 000 - 400 000	9	20.93%
200 000 - 400 000	11	25.58%
400 000 - 600 000	12	27.91%
600 000 - 800 000	2	4.65%
800 000 - 1 000 000	1	2.33%
1 000 000 - 1 200 000	1	2.33%
TOTAL	43	100.00%

D1. Transport

LEVEL OF COSTS (MT)	Nr of Cases	(%)
0	2	4.26%
000 000 - 150 000	16	34.04%
150 000 - 300 000	25	53.19%
300 000 - 450 000	1	2.13%
450 000 - 600 000	1	2.13%
600 000 - 750 000	0	0.00%
750 000 - 900 000	2	4.26%
TOTAL	47	100.00%

D2. Water & Energy

LEVEL OF COSTS (MT)	Nr of Cases	(%)
0	2	4.26%
000 000 - 100 000	4	8.51%
100 000 - 200 000	7	14.89%
200 000 - 300 000	10	21.28%
300 000 - 400 000	11	23.40%
400 000 - 500 000	7	14.89%
500 000 - 600 000	3	6.38%
600 000 - 700 000	3	6.38%
TOTAL	47	100.00%

D3. Salaries

LEVEL OF SALARIES (MT)	Nr of Cases	(%)
< 50 000	1	2.13%
50 000 - 100 000	18	38.30%
100 000 - 150 000	13	27.66%
150 000 - 200 000	7	14.89%
200 000 - 250 000	3	6.38%
250 000 - 300 000	3	6.38%
300 000 - 350 000	0	0.00%
350 000 - 400 000	0	0.00%
400 000 - 450 000	2	4.26%
TOTAL	47	100.00%

D4. Maintenance/Spares

LEVEL OF COSTS (MT)	Nr of Cases	(%)
0	20	42.55%
200 000 - 400 000	17	36.17%
200 000 - 400 000	7	14.89%
400 000 - 600 000	3	6.38%
TOTAL	47	100.00%

2.3. THIRD OPERATION

A. QUANTITY OF BAGS PURCHASED

NUMBER OF BAGS	Nr of Cases	(%)
< 500	14	24.56%
500 - 750	39	68.42%
750 - 1000	1	1.75%
1000 - 1250	1	1.75%
1250 - 1500	1	1.75%
1500 - 1750	1	1.75%
TOTAL	57	100.00%

B. COST OF MAIZE

LEVEL OF COSTS (MT)	Nr of Cases	(%)
< 7 000 000	53	92.98%
7 000 000 - 9 000 000	0	0.00%
9 000 000 - 11 000 000	0	0.00%
11 000 000 - 13 000 000	1	1.75%
13 000 000 - 15 000 000	0	0.00%
15 000 000 - 17 000 000	2	3.51%
17 000 000 - 19 000 000	1	1.75%
19 000 000 - 21 000 000	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

C. SALES

LEVEL OF REVENUES (MT)	Nr of Cases	(%)
< 7 500 000	2	3.51%
7 500 000 - 10 000 000	19	33.33%
10 000 000 - 12 500 000	27	47.37%
12 500 000 - 15 000 000	4	7.02%
15 000 000 - 17 500 000	0	0.00%
17 500 000 - 20 000 000	1	1.75%
20 000 000 - 22 500 000	1	1.75%
22 500 000 - 25 000 000	0	0.00%
25 000 000 - 27 500 000	2	3.51%
27 500 000 - 30 000 000	1	1.75%
TOTAL	57	100.00%

D. TOTAL EXPENSES (Excluding Cost of Maize)

LEVEL OF EXPENSES (*) (MT)	Nr of Cases	(%)
< 200 000	13	22.81%
200 000 - 400 000	10	17.54%
400 000 - 600 000	3	5.26%
600 000 - 800 000	12	21.05%
800 000 - 1 000 000	7	12.28%
1 000 000 - 1 200 000	5	8.77%
1 200 000 - 1 400 000	2	3.51%
1 400 000 - 1 600 000	1	1.75%
1 600 000 - 1 800 000	1	1.75%
1 800 000 - 2 000 000	3	5.26%
TOTAL	57	100.00%

(*) Transport, Water and Energy, Salaries and Maintenance/Spares.

3.3. Analysis on the Determinants of Gross and Net Profit Differentials

3.3.1. Expenses Composition

ITEM	OPERATIONS		
	1st Operation	2nd Operation	3rd Operation
AVG			
Transport	22.41%	25.99%	33.91%
Water & Energy	40.19%	39.73%	38.09%
Salaries	23.49%	22.07%	20.58%
Maintenance	13.91%	12.21%	7.42%
TOTAL EXPENDITURE	100.00%	100.00%	100.00%
Transport			
MIN	0.00%	0.00%	0.00%
MAX	73.51%	72.19%	100.00%
STD	16.53%	13.99%	31.27%
Water & Energy			
MIN	0.00%	0.00%	0.00%
MAX	73.74%	63.76%	75.66%
STD	18.96%	15.40%	25.61%
Salaries			
MIN	5.04%	6.57%	0.00%
MAX	73.74%	58.82%	50.00%
STD	14.30%	10.50%	12.42%
Maintenance			
MIN	0.00%	0.00%	0.00%
MAX	81.45%	66.75%	62.80%
STD	18.44%	16.15%	15.23%

ANEXO 2 : ENTREVISTA ESTRUTURADA AOS MOAGEIROS DA APROC

INQUERITO AOS MOAGEIROS

Numero de Identificacao _____

Nucleo _____

1. Acha que o preco a que consegue vender a farinha ou o milho em grao e :

a. Acessivel as "camadas baixas"

b. Compensador para o seu negocio ?

Grao / Farinha

(S/N) __ / __

(S/N) __ / __

2. Que nivel de lucros tem conseguido ?

. 1ª Operacao _____

. 2ª Operacao _____

. 3ª Operacao _____

3. Que factores de custo afectam mais negativamente a rentabilidade da actividade ?

4. Que outros factores afectam negativamente a rentabilidade da actividade ?

5. Tem feito o registo das suas operacoes ? (S/N) ____

Desde quando ? _____

5.1. Se sim, o que tem registado ?

5.2. O que nao tem registado ? Porque ?

5.3. Porque e que efectua registos ?

5.4. Que Vantagens ve nos registos ?

5.5. Se nao, porque nao tem feito os registos ?

6. Qual a sua opiniao geral sobre a APROC : Forma de funcionamento, papel dos "Nucleos", perspectivas, etc

ANEXO 3 : FICHA DE CONTROLE DE STOCK

APROC

FICHA DE STOCK

Nome : Membro n.º

Produto :

DATA	DOC. N.º	QUANTIDADES EM SACOS			MODALIDADE DE PAGAMENTO			OBSERVAÇÕES
		Saída	Entrada	Existência	Cash	Cheque n.º	Banco	

— ELLA

ANNEX 3 : STOCK CONTROL FORM

ANEXO 4 : FICHA DE REGISTOS CONTABILISTICOS

ANNEX 4 : BOOK-KEEPING FORM

PAG. 1

NOME: _____

FICHA 1
PRODUÇÃO

ORDEM MOVIM	DATA MOVIM.	C U S T O D A M E R C A D O R I A				SUBTOTAL 1
		N.º REC.	QUANT SACOS	VALOR Mts	TRANSP M/OBRA	
TOTAL						

HOME
FIG 3
SUMARIO

MES	MOTIV	CUSTO MERCAD.	TOTAL DESPESAS	TOTALS DAS VENDA GROSSO			TOTALS DAS VENDA RETALHO			TOTAL (8 - A)				
				1	2	(A)	SUBTOTAL (L + 2)	VALOR FAMILIAR/GRAND ME	CLIENTES		SUBTOTAL 1	VALOR ME	CLIENTES	SUBTOTAL 2
TOTAL														

MES	MOTIV	CUSTO MERCAD.	TOTAL DESPESAS	TOTALS DAS VENDA GROSSO			TOTALS DAS VENDA RETALHO			TOTAL (8 - A)				
				1	2	(A)	SUBTOTAL (L + 2)	VALOR FAMILIAR/GRAND ME	CLIENTES		SUBTOTAL 1	VALOR ME	CLIENTES	SUBTOTAL 2
TOTAL														

FILE a: FIG 3/123/312E

ANEXO 5 : ESTATUTOS DA APROC

QUINTO

O capital social, integralmente realizado em dinheiro é de vinte milhões e cem mil mil meticais e corresponde a soma de três quotas iguais, no valor de seis milhões e setecentos mil meticais cada uma, pertencente aos sócios Manuel Adolfo Fernandes Capelão, José Augusto Matos da Silva e José António Santos Marques.

NONO

Um) A sociedade será gerida por um conselho de gerência composto pelos três sócios, cabendo a presidência rotativa e anualmente, a cada um deles, devendo indicar-se, em cada período, o seu substituto, para os casos de ausências ou impedimentos.

Parágrafo único. Os membros do conselho de gerência serão remunerados conforme seja deliberado pela assembleia geral.

Dois) O conselho de gerência reunirá sempre que necessário para os interesses da sociedade e pelo menos uma vez em cada quatro meses, sendo convocada reunião para o efeito, com a antecedência mínima de quinze dias, pelo seu presidente, por quem substituir nessas funções ou por dois gerentes na eventualidade de não ser possível garantir a convocatória pelos meios normais.

Parágrafo único. Em caso de convocação extraordinária ou por motivo de urgência, o prazo de convocação pode ser realizado para cinco dias.

Três) A convocatória será feita por telex, telefax, telegrama, carta registada ou entregue em mão, salvo se for possível reunir os membros do conselho por outros meios e sem mais formalidades devendo constar da ordem dos trabalhos.

Quatro) Compete ao conselho de gerência exercer os mais amplos poderes, representando a sociedade em juízo e fora dele, activa e passivamente, praticando todos os demais actos tendentes a realização do objecto social, que a lei e os estatutos não reservem a assembleia geral.

Cinco) O conselho de gerência poderá delegar poderes em qualquer ou quaisquer dos seus membros ou no director executivo constituir mandatários, com poderes específicos, incluindo para os efeitos do artigo duzentos e cinquenta e seis do Código Comercial.

Parágrafo único. Qualquer dos membros do conselho de gerência poderá delegar os respectivos poderes no todo ou em parte, mesmo em pessoas estranhas a sociedade, mediante procuração.

Seis) Cabe ao conselho de gerência a designação de um director executivo e a determinação das suas funções e remuneração, a pessoa de um dos seus membros, ao qual será confiada a gestão diária da sociedade e a representação do conselho de harmonia com os poderes que lhe forem delegados.

DÉCIMO

A sociedade fica obrigada:

- Pela assinatura conjunta de dois membros do conselho de gerência;
- Pela assinatura de um dos membros a quem o conselho de gerência tenha conferido uma delegação de poderes e nos termos desta;
- Pela assinatura do director executivo, no exercício das funções conferidas no abrigo do número seis do artigo nono dos presentes estatutos;
- Pela assinatura do procurador especificamente constituído, nos termos e limites específicos do respectivo mandato.

Que em tudo o mais não alterado por esta escritura continuam a vigorar as disposições do pacto social anterior.

Assim o disseram e outorgaram.

Em voz alta e na presença simultânea de todos os outorgantes li a presente escritura pública, expliquei o seu conteúdo e efeitos legais com a advertência especial da obrigatoriedade de ser requerido o registo deste acto na Conservatória competente no prazo máximo de trinta dias contados a partir de hoje, após o que vão assinar comigo notário.

Assinados: Manuel Adolfo Fernandes Capelão — José Augusto Matos da Silva — José António dos Santos Marques.

O Notário do Terceiro Cartório Notarial, *Guilherme Luis dos Santos*.

Certifico que é fotocópia integral da escritura exarada de folhas quarenta e sete verso a folhas cinquenta e uma do livro número sessenta e sete-D.

Está conforme.

Maputo, oito de Maio de mil novecentos e noventa e dois. — O Ajudante (*Illegível*).

Associação de Processamento de Cereais — APROC

Certifico, para efeitos de publicação, que por escritura de vinte e cinco de Outubro de mil novecentos e noventa e um, exarada a folhas quarenta e duas verso e seguintes do livro de notas para escrituras diversas número sessenta e sete traço D do Segundo Cartório Notarial de Maputo, a cargo da notária Carolina Vitória Mangabeira, foi constituída uma associação entre Tomás Alberto Mulhai, Eduardo Cuna, Herculano Manjate, Marcos Vitorino Francisco Manjate, Hadji Aissa Izidine, Amaral Lifaniça, Fernando Boaventura da Silva, David Alberto Valoi, Sebastião Grunor Dimene e José Almeida Mariano Nhabinde, a qual se regerá pelas cláusulas constantes nos artigos seguintes:

CAPÍTULO I

Natureza, sede e duração

ARTIGO PRIMEIRO

A Associação de Processamento de Cereais, abreviadamente designada por APROC, é uma pessoa colectiva, dotada de autonomia administrativa financeira e patrimonial.

ARTIGO SEGUNDO

Um) A APROC tem a sua sede na cidade de Maputo e núcleos nos distritos e bairros da cidade e província do Maputo.

Dois) Por deliberação da assembleia geral a APROC poderá ter outras formas de representação social em qualquer lugar do território nacional.

ARTIGO TERCEIRO

A duração da APROC é por tempo indeterminado e tem como termo inicial a data da publicação dos presentes estatutos.

CAPÍTULO II

Objectivos e funções

ARTIGO QUARTO

Um) A APROC tem por objectivo a aquisição, processamento e posterior venda de cereais e outros produtos agrícolas às camadas mais vulneráveis da população, bem como desenvolver e aumentar a capacidade de gestão e financeira dos seus membros.

Dois) Para prossecução do objectivo referido no número anterior a APROC tem as seguintes funções:

- Estabelecer os acordos com as autoridades competentes no âmbito dos seus objectivos;
- Adquirir os produtos e processar ao preço;
- Entregar os produtos referidos na alínea anterior aos seus membros para processamento e posterior venda definindo as respectivas condições;
- Promover a concorrência leal no processamento e venda dos produtos entre os seus membros;
- Promover a realização dos cursos e outras acções de formação destinados aos seus membros;
- Promover a prestação da assistência técnica aos seus membros no âmbito da gestão das suas actividades;
- Celebrar acordo de cooperação com organizações similares ou afins; e
- Outras que lhe forem cometidas por lei.

CAPÍTULO III

Membros

ARTIGO QUINTO

Um) Podem ser membros da APROC os titulares da licença para o exercício da actividade industrial de moagem caseira de terceira classe emitidas pelas autoridades competentes bem como outras pessoas singulares ou colectivas delimitadas nos presentes estatutos.

Dois) Os membros da APROC são agrupados nas seguintes categorias:

- Efectivos — Os titulares da licença para o exercício da actividade industrial de moagem caseira de terceira classe;
- Correspondentes — Organizações, instituições e cidadãos nacionais desde que se disponham a colaborar com a APROC na prossecução dos seus objectivos;
- Honorários — Organizações, instituições, empresas ou indivíduos que tenham desenvolvido acções de relevo no âmbito dos objectivos ou funções da APROC.

ARTIGO SEXTO

Um) Os membros são admitidos por carta dirigida ao presidente, de acordo com o modelo a ser elaborado pela direcção da APROC, do qual constará obrigatoriamente a aceitação expressa pelos presentes estatutos.

Dois) A inscrição feita nos termos do número anterior implicará o pagamento de uma jóia no valor de cem mil meticais.

Três) O valor referido no número anterior poderá ser alterado por decisão da assembleia geral mediante proposta da direcção da APROC.

Três) Dentre os membros da comissão será eleito um pelos restantes membros para o cargo de presidente da comissão que convoca e orienta as sessões que serão realizadas bimensalmente, outras sempre que o presidente ou qualquer membro convoque.

Quatro) A comissão fiscal funciona independentemente da presidência de outros órgãos e seus membros não podem acumular essa qualidade com titularidade de outros órgãos da APROC.

Cinco) A comissão fiscal presta contas à assembleia geral.

SECÇÃO V

Núcleos

ARTIGO VIGÉSIMO QUINTO

Um) Os núcleos são dirigidos pelos delegados os quais são representantes da APROC nos bairros e distritos e são eleitos pelos membros da APROC nessas áreas.

Dois) Aos delegados compete assegurar a prossecução dos objectivos e funções da APROC nos núcleos.

Três) Os delegados prestam contas ao presidente da APROC.

CAPÍTULO V

Recetta

ARTIGO VIGÉSIMO SEXTO

Um) A APROC tem como receitas:

- As jóias e quotas dos membros;
- Os resultados dos serviços que prestam;
- Doações;
- Outros rendimentos.

Dois) Os valores dos serviços que a APROC prestar serão fixados pelo presidente.

ARTIGO VIGÉSIMO SÉTIMO

O exercício financeiro da APROC encerrar-se-á a trinta e um de Dezembro de cada ano.

CAPÍTULO VI

Dissolução

ARTIGO VIGÉSIMO OITAVO

A APROC dissolve-se por deliberação da assembleia geral ou nos casos previstos na lei.

CAPÍTULO VII

ARTIGO VIGÉSIMO NONO

A presidência elabora um regulamento interno que submeterá à aprovação da assembleia geral trinta dias após a publicação dos presentes estatutos.

Está conforme.

Maputo, onze de Maio de mil novecentos e noventa e dois. — O Ajudante, *Inácio Silva Dambile*.

INFONET — Computer Systems, Limitada

Certifico, para efeitos de publicação, que por escritura de vinte e três de Março de mil novecentos e noventa e dois, lavrada a folhas sessenta e três e seguintes do livro de notas para escrituras diversas número sessenta e quatro traço D do Terceiro Cartório Notarial, a cargo do notário Guilherme Luís dos Santos, foi constituída entre Jorge Manuel da Silva, Constantino Andrea Kellas, Heide de Quadros e Alkis Jorge Macro-

pulos, uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, cujos estatutos se regularão nos termos dos seguintes artigos.

PRIMEIRO

Um) De acordo com o presente pacto social, é constituída uma sociedade por quotas denominada INFONET — Computer Systems, Limitada, com sede em Maputo.

Dois) A sociedade poderá ainda mediante deliberação da assembleia geral, constituir, transferir ou extinguir estabelecimentos, sucursais, filiais, delegações ou qualquer outra forma de representação social, em território nacional ou no estrangeiro.

SEGUNDO

A sociedade é constituída por tempo indeterminado, contando-se o seu início a partir de hoje.

TERCEIRO

Um) A sociedade tem por objectivo:

- Importação, montagem e comercialização de equipamento de informática, seus componentes e produtos periféricos;
- Importação e comercialização de equipamentos e material de escritório para usos diversos e respectivos acessórios;
- Prestação de serviços informáticos;
- Prestação de serviços de assistência técnica e equipamento de escritório;
- Treinamento do pessoal na área de informática;
- Outras actividades de índole comercial.

Dois) A sociedade poderá igualmente exercer qualquer outra actividade comercial ou industrial por lei permitida e para que obtenha as necessárias autorizações conforme for deliberado pela assembleia geral.

QUARTO

O capital social, integralmente realizado em dinheiro, é de dez milhões de metcaís, correspondentes a quatro quotas, assim distribuídas pelos seguintes sócios:

- Constantinos Andreas Kellas, com uma quota de cinco milhões de metcaís;
- Heide de Quadros, com uma quota de três milhões de metcaís;
- Jorge Manuel da Silva, com uma quota de um milhão de metcaís;
- Alkis Jorge Macro-pulos, com uma quota de um milhão de metcaís.

QUINTO

A cessão de quotas a pessoas estranhas depende do consentimento da sociedade, a qual em todo o caso, reserva para si o direito de preferência na aquisição de qualquer quota que se pretende ceder, direito este que se não for por ela exercido, pertencerá aos sócios individualmente.

SEXTO

Um) A administração da sociedade fica a cargo de Jorge Manuel da Silva e Heide de Quadros, que dela ficam nomeados gerentes com dispensa de cunção.

Dois) Para que a sociedade fique obrigada basta que os respectivos actos e documentos sejam praticados ou assinados por um dos gerentes.

Três) Os gerentes poderão delegar outros sócios ou em pessoa estranha todos ou parte dos seus poderes, durante as suas ausências ou impedimentos.

Quatro) Em caso algum a sociedade poderá ser obrigada em actos e documentos que não digam respeito às operações sociais sobretudo em letras de favor, fianças e abonações.

SÉTIMO

São livremente permitidas a cessão de quotas ou de parte delas a favor de sócios bem como a sua divisão por herdeiros destes.

Salvo os casos para que a lei exija expressamente forma, as assembleias gerais serão convocadas por cartas registadas e expedidas com a antecedência mínima de oito dias.

NONO

Anualmente será dado um balanço fechado com a data de trinta e um de Dezembro.

DÉCIMO

Os lucros líquidos apurados em cada balanço, deduzidos cinco por cento, pelo menos para o fundo de reserva e outras deduções que os sócios resolvam, serão por estes divididos na proporção das suas quotas.

DÉCIMO PRIMEIRO

Por morte ou interdição de qualquer sócio, os herdeiros e representantes do falecido ou interdito exercerão em comum os respectivos direitos, devendo escolher de entre eles um que a todos represente na sociedade.

DÉCIMO SEGUNDO

A sociedade somente se dissolve nos casos fixados na lei.

Dissolvendo-se por acordo será liquidada como os sócios então deliberarem.

DÉCIMO TERCEIRO

Em todo o omissis regularão as disposições da Lei de onze de Abril de mil novecentos e um e demais legislação aplicável.

Está conforme.

Maputo, dezassete de Abril de mil novecentos e noventa e dois. — O Ajudante D Principal, *Guilherme Francisco Sigismundo Chemane*.

PROTECNA — Engenharia, Projectos e Metalomecânica, Limitada

Certifico, para efeitos de publicação, que por escritura de doze de Dezembro de mil novecentos e noventa e um, lavrada de folhas setenta e sete e seguintes do livro de notas para escrituras diversas número quinhentos e oitenta e um-A do Primeiro Cartório Notarial de Maputo, a cargo do substituto legal do notário António Salvador Sitoe, os senhores Geraldo Manuel Pereira Murta, Samuel Fernando Muzila e Manuel Fernando Ferreira de Azevedo, constituíram entre si

ANEXO 6: ORÇAMENTO CONSOLIDADO DAS OPERAÇÕES DA APROC

ANNEX 6 : CONSOLIDATED BUDGET OF APRDC OPERATIONS

(in Meticals)

DESCRIPTION	1st OPERATION	2nd OPERATION	3rd OPERATION
1. COST OF GOODS	35,200,000	335,250,000	447,000,000
- Quantity (tons)	500	2,500	3,000
- Quantity (50 Kg Bags)	10,000	50,000	60,000
2. TOTAL SALES	123,450,000	523,233,000	223,130,000
- Quantity (50 Kg Bags)	9,576	50,000	55,624
- Unit AVG Price (Mt/Bag)	12,500	12,465	13,750
- Unit AVG Price (Mt/Kg)	250	249	275
(*) 10% I.C. in 3rd			
3. GROSS PROFIT	32,250,000	257,983,000	375,130,000
4. EXPENSES	15,045,900	167,731,055	140,755,005
- Transportation	12,500,000	90,000,000	44,405,500
- Storage	5,000,000	25,000,000	9,457,456
- Losses (*)	1,012,500	10,267,500	1,370,000
- Salaries	0	1,860,000	1,800,000
- Customs Clearance	0	20,240,344	17,571,443
- Administration Expenses	0	2,300,000	2,000,000
- Representation Expenses	0	0	3,500,000
- Bank Loan Expenses	333,400	0	5,617,500
- Interest	0	20,063,244	22,750,000
- Status Publication	0	0	172,850
- Advertising	0	0	233,785
- Importation Consignee	0	0	25,480,000
- Licensing Expenses	0	0	922,337
NET PROFIT	19,204,100	118,251,912	235,344,977

(*) This losses are the difference between the price per Bags in good conditions and the price at which the damaged bags were sold.

Source : Summary of Sales by APRDC to Members : Nov 51/Mar 92 & May/June 92.

SOME INDICATORS

ITEM	1st OPERATION	2nd OPERATION	3rd OPERATION
UNIT TOTAL EXPENSES	1,905	3,395	2,346
Transportation (Mt/Kg)	25	36	13
Transportation (Mt/Bag)	1,250	1,800	740
Storage (Mt/Kg)	10	10	22
Storage (Mt/Bag)	500	500	1,103
UNIT REVENUES			
Meticals/Bag	12,445	12,573	13,750
Meticals/Kg	249	253	275
UNIT PROFITS			
Unit Gross Profit (Mt/Bag)	3,825	5,750	6,267
Unit Net Profit (Mt/Bag)	1,920	2,365	3,922

ANEXO 7: LISTA DE PESSOAS CONTACTADAS E LOCAIS VISITADOS

PESSOAS CONTACTADAS

CARE International in Mozambique

- . Christy Gavitt, Assistant Country Director/Programme;
- . Alexandre Jaze, PMS Project Manager
- . Virginia Vaugh, Development Project Officer
- . Eduardo Telhano, Assistant Project Officer

APROC

- . Tomás Alberto Muhai, President
- . Eduardo Cuna, Vice-President (and Operations)
- . Marcos Manjate, Treasurer/Finance Manager
- . Herculano Manjate, Marketing
- . Sebastião Dimene, Operations Manager
- . APROC Warehouse Manager
- . APROC Cashier
- . APROC Checkers
- . 32 APROC Millers throughout Maputo

ANFRENA

- . João, Fiel de Armazém

BPD (People's Development Bank)

- . Tatia, Head of Economics Department

Ministry of Commerce/Internal Trade Department

- . Luís Eduardo Sitói, Director
- . Florêncio Chavango, Department Official

Food Security Project in Mozambique MA/MSU/USAID

- . David Tschirley, Assistant Professor/Michigan State University
- . Higinio De Marrule, Research Associate/Agronomist

ANEXO 7: LISTA DE PESSOAS CONTACTADAS E LOCAIS VISITADO (continuação)

LOCAIS VISITADOS

- . 32 Mills in Maputo City and Province
- . APROC Headquarters
- . Maputo Port
- . Anfrena Warehouse
- . Xipamanine Market
- . Mucoriama Market
- . Componde Market
- . Xiquelene Market
- . Vulcano Market

ANEXO 8 : DRAFT OUTLINE DO INQUÉRITO NACIONAL AO SECTOR MOAGEIRO

INQUÉRITO AOS MOAGEIROS NOS MERCADOS DO SIMA EM MOÇAMBIQUE

por

Projecto de Segurança Alimentar MA/MSU

1. INTRODUÇÃO

A actividade moageira de pequena escala teve um rápido desenvolvimento em muitas partes do país, particularmente nas regiões peri-urbanas, como resultado de vários factores, dentre os quais se destacam:

As políticas de redução e eliminação de subsídios a indústria moageira de grande escala (Mobeira na Beira e Companhia Industrial da Matola em Maputo), no âmbito do Programa de Reabilitação Económica (PRE), deu lugar ao desenvolvimento de um mercado competitivo de pequenas moageiras;

Existência de um grande número de pessoas deslocadas nas regiões urbanas e peri-urbanas, que constituem uma procura crescente pelo milho e farinha de milho com farelo, a baixo preço, potencialmente fornecida pelas pequenas moageiras;

Chegadas massivas de ajuda alimentar de milho amarelo que, contrariamente ao milho branco (que escasseou durante os anos de seca da África Austral 91/92), segundo os hábitos locais (principalmente a zona sul do país) não é pilada, mas processada em moageiras industriais e de pequena escala, sendo o custo de processamento e o preço unitários do produto final (farinhas) mais baixo nestas últimas;

Apoio de estruturas governamentais e ONG's para o acesso do Milho da Ajuda alimentar a moageiros privados ao preço de cedência (e.g., Projecto APROC da CARE International in Mozambique).

As características da actividade moageira, nos diferentes pontos do país são diferenciadas, nos seus múltiplos aspectos. A questão relaciona-se não só com o funcionamento deste mercado, em si, mas com o funcionamento dos mercados de grão e farinhas, particularmente à análise dos factores de determinação da procura e oferta nestes mercados, que possam influenciar o desenvolvimento (ou ser influenciados pelo desenvolvimento) do sector moageiro.

Em última análise, este estudo constitui uma continuidade ao recente estudo sobre a Política de Preços e de Distribuição da Ajuda Alimentar de Milho Amarelo em Moçambique realizada pela Equipa do PSA-M/MA/MSU no ano passado e à Avaliação do Projecto APROC realizada em Maputo pela CARE International, em 1992. Constitui também um complemento ao Inquérito sobre as preferências dos consumidores sobre os grãos e farinhas de milho que está a ser realizado pela Equipa do PSA-M/MA/MSU (1994).

O conhecimento mais aprofundado do funcionamento deste sector e seu desenvolvimento potencial no curto, médio e longo prazos é crucial para auxiliar o Governo e os Doadores na definição de políticas de incentivo ao desenvolvimento deste sector no país, como por exemplo, política de importação de maquinaria e peças sobressalentes, política tributária, importação de matérias primas (grãos), política energética, etc.

2. OBJECTIVOS

O objectivo geral deste inquérito é de aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento do sector das pequenas moageiras nos principais mercados consumidores que compoem o Sistema de Informação de Mercados Agrícolas (SIMA) e a sua relação com os preços dos diferentes produtos em grão e em farinhas.

Os objectivos específicos incluem:

- a. Identificar a quantidade de Moageiras existentes nas Cidades e Distritos que incluem o SIMA, e efectuar um inquérito usando um instrumento que será aplicado nos mercados que servem os vendedores e consumidores de farinhas dos mercados do SIMA;
- b. Identificar o Tipo de Moageira (Diesel, Eléctrica, etc.), algumas especificações técnicas, e a estrutura de capital usado na sua aquisição (Próprio, Alheio);
- c. Tendo em consideração a mobilidade das moageiras em resposta a incentivos diversos inerentes ao mercado, identificar as sucessivas localizações das máquinas, bem como o seu estatuto actual de funcionamento e a intensidade a que estão sujeitas;
- d. Efectuar um levantamento dos principais produtos processados e a sua importância relativa em cada local;
- e. Identificar e quantificar os principais custos de operação inerentes a actividade, com ênfase para a mão-de-obra, Combustíveis e Manutenção. Pretende-se também identificar aspectos relativos ao licenciamento da actividade moageira e pagamento de taxas e impostos;
- f. Identificar as principais fontes de receitas da actividade dos moageiros: 1) Compra e Venda de Milho, 2) Processamento de Grão de Milho, 3) Compra e processamento de Grão e Venda de Farinha, 4) Processamento de Outros Produtos (que não Grão de Milho);
- g. Efectuar um levantamento dos preços de moagem dos diferentes produtos, bem como as quantidades de produto e número de clientes por período de tempo, em diferentes mercados;
- h. Levantamento dos problemas e perspectivas futuras dos moageiros;

3. METODOLOGIA

A metodologia de trabalho divide-se em duas componentes distintas, nomeadamente:

- a. Levantamento Documental, e
- b. Aplicação do Questionário às Moageiras de Pequena Escala

a. Levantamento Documental

Este levantamento inclui os seguintes dados:

- i) Dados das Moageiras Industriais ou Semi-Industriais existentes no País;
- ii) Listas das moageiras de pequena escala, fornecidas pelas Direcções Provinciais e Distritais de Indústria e Energia (DIE). Alternativamente, os inquiridores poderão efectuar um levantamento (Censo) nos seus mercados;
- iii) Dados sobre a evolução dos preços de Combustíveis;
- iv) Dados sobre os Preços dos grãos e farinhas dos principais produtos nos diferentes mercados.

b. Aplicação do Questionário às Moageiras de Pequena Escala

As questões acima indicadas, nos objectivos específicos, serão investigadas através da aplicação do Inquérito a um número indeterminado (ainda por decidir, após a recepção de dados das DIE, ou de recenseamentos a serem feitos pelos inquiridores) de moageiros servindo os vendedores e consumidores de farinha na zona dos mercados do SIMA.

Serão levados a cabo durante os meses de Fevereiro e Março, sessões de treinamento regional. Para o efeito, os inquiridores da Zona Norte do país deslocar-se-ão a Cidade de Nampula, os da Zona Centro deslocar-se-ão a Cidade da Beira e os da Zona Sul a um local ainda por definir. Estes treinamentos serão levados a cabo por Assistentes de Investigação do PSA-M/MA/MSU.

O Pré-Teste, para verificar a validade do inquérito, será feito na Cidade de Maputo e nesses locais de treinamento.

As entrevistas serão efectuadas durante o período de um mês. O período provável: Maio-Junho de 1994. Durante a altura das entrevistas, pesquisadores do Projecto de Segurança Alimentar efectuarão visitas a mercados seleccionados.

c. Estrutura do Questionário

O questionário a ser aplicado aos moageiros é composto por duas fichas principais, nomeadamente a FICHA I e a FICHA II.

1) FICHA I:

Esta ficha contém questões que se aplicam ao nível do Proprietário da Moageira. Deverá preencher-se apenas uma FICHA I para cada Proprietário. Os capítulos nela incluídos são:

- I. Introdução
- II. Identificação do Proprietário
- VI. Custos de Operação
- VII. Problemas e Perspectivas Futuras

2) FICHA II

As questões incluídas nesta Ficha destinam-se a cada uma das máquinas de um dado proprietário. O número de FICHA's II a ser preenchido para cada proprietário dependerá do número de moageiras que possua. Os capítulos nela incluídos são:

- III. Dados sobre a Moageira
- IV. Rendimentos da Moageira
- V. Estatuto Legal e Impostos

REFERÊNCIAS

- Baltazar, Ruy, "Texto de Apoio de Introdução à Economia", UEM, Faculdade de Economia, 1990;
- Benfica, Rui, "Private Milling Support Project Evaluation Draft Outline", August 1992;
- Benfica, Rui, "O Sector Informal Cidadino: O Caso da Cidade de Maputo", UEM, Faculdade de Economia, Economia de Moçambique, Maputo, 1991 (unpublished).
- Benfica, Rui, "Estrategias para o Desenvolvimento do Sector Informal em Africa", UEM, Faculdade de Economia, Economia Africana, Maputo, 1990 (unpublished).
- CARE International in Mozambique (1991), "Private Milling Support Project - Maputo, Project Proposal Draft", January 1992;
- CARE International in Mozambique (1992), "Private Milling Support Pilot Project Extension", June 1992;
- CARE International (New York), "CARE Manual, Chapter Five: Monitoring and Evaluation";
- Casley Dennis e Krishna Kumar, "The Collection, Analysis and Use of Monitoring and Evaluation Data", World Bank, 1988;
- Collins, Raymond A., "Private Grain Millers Project-CARE International in Mozambique (Technical Assistance Report)" April 1992;
- Dorosh, Paul, Carlo del Ninno and David E. Sahn (1993). "Food Aid and Poverty Alleviation in Mozambique: The Potential for Self-Targeting with Yellow Maize". Cornell University Food and Nutrition Policy Program. Washington, D.C.
- Ede, Martin, Alexandre Jaze, Luís Mate e P.A.F. Raposo, "Relatório do Estudo de Viabilidade da Actividade da Pequena Moageira", February 1991;
- Gil, António C., "Técnicas em Pesquisa em Economia"; Sao Paulo, Atlas, 1988;
- Jayne, T.S. and Lawrence Rubey (1993). "Maize Milling, Market Reform and Urban Food Security: The Case of Zimbabwe". *World Development*, Vol. 21, no. 6. pp. 975-88.
- Jaze, Alexandre, "Scope Of Work para a Avaliacao do PMS (Private Milling Support Project), CARE International in Mozambique, July 1992;

Louis Berger International and Austral Consultants (1991). "Relatório final: Transição para uma economia de mercado: Ajuda alimentar comercial e o milho amarelo dos Estados Unidos em Moçambique". Report prepared for USAID/Mozambique. Maputo.

MA/MSU Research Team (1993). "The Maputo Market Study: Research Methods". Working Paper No. 9. National Directorate of Agricultural Economics, Ministry of Agriculture. Maputo.

MA/MSU Research Team (1993). "The Organization, Behavior, and Performance of the Informal Food Marketing System in Maputo". Working Paper No. 10. National Directorate of Agricultural Economics, Ministry of Agriculture. Maputo.

MA/MSU Research Team, "The Pricing and Distribution of Yellow Maize Food Aid in Mozambique: An Analysis of Alternatives", Working Paper No. 12, 1993

MA/MSU Research Team. "Boletim Mensal de Informação do Mercado". Maputo.

Moser, C. A. e G. Kalton, "Survey Methods in Social Investigation", 1985

Passanissi, Douglas, "Projecto Piloto do Sector Privado de Moageiros -Plano de Implementação, USAID/CARE", May 1991;

Sahn, David, and Jaikishan Desai (1993). "Food Rationing in Mozambique: An Analysis of the Emergence of Parallel Markets". Mimeo, Cornell University Food and Nutrition Policy Program. Washington, D.C.

Small Economic Activity Development (Business Level Typology), excerpted from Monitoring and Evaluating Small Business Projects: A Step by Step Guide.

Santorum, Anita. "Textos de Apoio de Métodos de Investigação Económica", UEM, Faculdade de Economia, 1991;

Trovoada, Ivone, Rui Benfica e Raúl Honwana, "Avaliação do Projecto QUARC (Quick Action Response Capacity)", UNICEF-Mozambique, 1991/92

Tschirley, David, "Scope Of Work for Preliminary Evaluation of the PMS Project" (Memorandum to Alexandre Jaze), July 1992;

Tschirley, David, and MA/MSU Research Team, "Market Based Commercial Food Aid Program for Mozambique", 1992

USAID/Maputo (unpublished). Retail price series from Mucoriama Market. Database.

Vletter, Fion, "The Role of Urban Informal/Micro-Enterprise Sector in Employment

Creation and Poverty Alleviation in Mozambique", 1991;

Weber, Michael, and MA/MSU Research Team (1992). "Reflections on relationships between food aid and maize pricing/marketing in Mozambique". Staff Paper No. 92-100. Michigan State University, Department of Agricultural Economics, E. Lansing, MI.

