

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Gest - 279

TRABALHO DE LICENCIATURA

A RESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CHAPA DE
ZINCO EM MOÇAMBIQUE
E SEU IMPACTO NO CONSUMIDOR

MAPUTO 2003



**A REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CHAPAS DE ZINCO EM MOÇAMBIQUE E SEU
IMPACTO NO CONSUMIDOR**

Caso da Indústria Moçambicana de Aço e da Intersteel Rollings

Paulo Armando Manjate

Setembro de 2003

Trabalho de licenciatura

Curso de Gestão – faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Moçambique

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	28966
DATA	16 / 09 / 04
ASSIN.	J. Manjate
DATA	

Paulo Armando Manjate

REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CHAPA DE ZINCO EM MOÇAMBIQUE

Trabalho de licenciatura, Curso de Gestão, Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane

Docente: Dr. Carlos Nuno Castel - branco

Maputo, 2003

DECLARAÇÃO DE HONRA

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

Maputo, Setembro de 2003

Paulo Armando Manjate

(Paulo Armando Manjate)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com 14 no dia 24 de Setembro de
por nós membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane


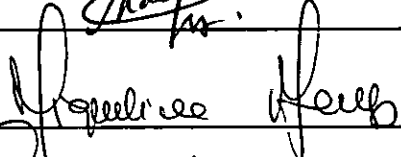
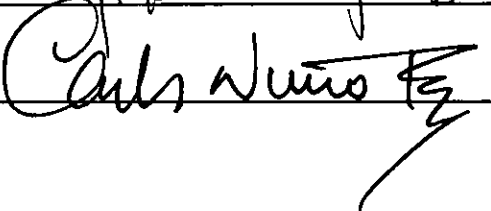
Nomes

MANDELA M. SYLVESTER

MIQUELINA MENEZES

CARLOS NUANO CASTRO DRANCO

Assinaturas

Agradecimentos

É longa a lista de pessoas a quem tenho que agradecer pelas críticas valiosas que me ajudaram a fazer este trabalho.

Em primeiro lugar gostava de agradecer a Deus, foi com a graça dele que consegui superar muitas dificuldades, o supervisor Carlos Nuno Castel -Branco que se prontificou a dar seu precioso tempo ao longo deste trabalho, o meu muito obrigado; o corpo docente da faculdade de economia e os membros do júri; Dr. Manoella Sylvestre e Dra. Miquelina Menezes .

Devo um agradecimento também, a direcção da Ima e da Intersteel Rollings na pessoa de Eng. Alberto Frasco pela disponibilização de informação .

Agradeço aos meus irmãos, ao pastor Laurentino Mulungu; ao meu grupo de estudo que agora somos uma família desde 1998 ; a Sansão Machavane, Gerónimo Matavel pelo todo apoio; aos meus amigos missionários Mark William e Mark Frost “well done Keep up the good work”.

Não quero deixar de referir a minha esposa Inocência Manjate e o meu filho Valter Manjate, pois foi a eles que retirei o tempo de convívio e a minha presença afim de escrever este trabalho.

Paulo Armando Manjate

Maputo, Setembro de 2003

*Aos Meus Pais:
Armando Zequitela Manjate
e Cecilia Fabião Macarringue*

ÍNDICE

Agradecimentos.....	IV
Lista de Tabelas.....	VIII
Lista de siglas.....	VIII

CAPÍTULO-I –APRESENTAÇÃO DO TEMA

1.Introdução.....	8
2.Objectivos.....	8
3.Delimitação do espaço-temporal.....	9
4.Metodologia.....	9

CAPÍTULO -II -DISCUSSÃO TEÓRICA DOS INSTRUMENTOS ANALÍTICO

1.Conceitos.....	11
1.1Risco de negócio.....	13
1.2Risco Financeiro.....	16

CAPÍTULO-III - INDÚSTRIA DE CHAPAS DE ZINCO EM MOÇAMBIQUE

1.Breve historial sobre o investimento.....	22
2.Evolução do mercado de chapas de zinco.....	24
3.Processo de fabricação da chapa de zinco.....	26
4.Indústria Moçambicana de Aço.....	29
4.1Estratégias de marketing e de produção implementadas.....	29
4.2 Estratégias financeira implementadas.....	32
4.3 Consequência das estratégias adoptadas.....	34
4.4 Estratégia de sobrevivência.....	36
5.As novas empresas produtoras de chapas de zinco.....	37
5.1 Breve caracterização.....	37
5.2Factores que condicionaram o seu surgimento.....	38
5.3 Estratégias de Mercado e de produção adoptadas pela Intersteel Rollings.....	39
5.3.1 Política comercial.....	41
5.3.2 Estratégia Financeira.....	43
5.3.3 Principais constringimentos.....	47
5.4 Impacto das mudanças no consumidor.....	51
6.Principais problemas das indústrias de chapas de zinco.....	53

CAPÍTULO – IV – ANÁLISE COMPARATIVA DAS IMPLICAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS ADOPTADAS PELA IMA E INTERSTEEL

1. Análise do Risco.....	55
1.1 Análise comparativa do Risco de Negócio.....	55
1.2 Análise comparativa do Risco Financeiro.....	57

CAPÍTULO -V - LIGAÇÕES E POLÍTICA INDUSTRIAL

1. Ligações e Política Industrial.....	62
--	----

CAPÍTULO-VI – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

1. Conclusão.....	64
2. Recomendações.....	65
3. Nota Bibliográfica.....	68

RESUMO

A chapa de zinco é um produto composto por aço e revestido de zinco. É usado pelas famílias, empresas e ONGs tanto para habitação como para outros fins.

Inicialmente era fabricada pela Ima (Indústria Moçambicana de Aço) fundada em 1968, empregando 210 trabalhadores. Na área de produção e comercialização esta não se baseava em encomendas. E por outro lado financiava a sua actividade com os créditos documentários (crédito de curto prazo).

A Ima adoptou uma estratégia que respondia na altura as necessidades industriais existentes. Quando a Ima surge não havia empresas de fabricação de chapa de zinco e nem de criação do produto semi – acabado, daí que ela foi obrigada a desencadear sozinha todo o processo produtivo, fazendo a integração vertical dentro da indústria. Isto fez com que a Ima tivesse pesadas estrutura produtivas consequentemente elevada estrutura de custos .

Com as mudanças no ambiente económico e político –militar, surgiram novas empresas de chapas de zinco com estruturas flexíveis, mais muito vulneráveis á instabilidade cambial. Estas empregam em média 15 a 27 trabalhadores.

Com as mudanças no ambiente económico, surgem novas empresas de pequena e média dimensão a produzirem a chapa de zinco e estas tomaram em conjunto o mercado antes abastecido por aquela empresa.

As mudanças nesta indústria vieram alargar as possibilidades de escolha dos consumidores, oferecendo uma gama de produtos diferenciados e a preços competitivos, porque a chapa vendida pela Ima era de qualidade superior mas os preços então praticados eram elevados para o nível de renda das populações.

De facto as estratégias adoptadas elevaram o risco da Ima, quer em termos económicos quer em termos financeiros, evidenciado pelas pesadas estruturas de custos e o alto nível de endevidamento. No caso das novas empresas os indicadores apontam para o menor risco, apesar da sua vulnerabilidade em relação á instabilidade do mercado cambial.

LISTA DE TABELAS

Tabela1:Dados sobre Investimento e emprego.....	23
Tabela2:Informação sobre a produção de chapas de zinco.....	24
Tabela3: Diferenças cambiais.....	49
Tabela4:Preçario de chapas de zinco em 2003.....	52
Tabela5:Alguns indicadores de risco.....	56
Tabela 6:Alguns rácios de actividade.....	56
Tabela 7:Rendibilidade dos capitais próprios.....	58
Tabela8: Rendibilidade dos capitais próprios.....	59
Tabela9:Grau Financeiro de Alavanca.....	60

LISTA DE SIGLAS

Sigla	Significado
MT	Margem Total
REO	Resultado de exploração
MC	Margem de contribuição
RV	Rendibilidade de Vendas
Rea	Rendibilidade de exploração
RCP	Rendibilidade dos Capitais próprios
CP	Capitais próprios
AT	Activo Total
LL	Lucro Liquido
LT	Lucro Total
CFF	Custos financeiros de financiamento
RAJI	Resultado antes de juro e impostos
CMCM	Custo de meios circulantes materiais
VL	Vendas liquidas
Ima	Indústria Moçambicana de Aço
Q	Quantidade
Vo	Vendas do ponto crítico
CF	Custos fixos
CV	Custos variaveis
PMA	Pequenas e medias empresas
PISL	Provisão de impostos sobre lucros

REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CHAPA DE ZINCO EM MOÇAMBIQUE E O SEU IMPACTO

CAPÍTULO – I – APRESENTAÇÃO DO TEMA

1.Introdução

A Reestruturação na indústria da chapa de zinco em Moçambique é um movimento que está a ocorrer desde a introdução do PRE (Programa de Reabilitação Económica) e intensificou com o fim do conflito armado em Moçambique.

Durante muitos anos, apenas a Ima (Indústria Moçambicana de Aço, SARL) fabricava a chapa de zinco e mais tarde novas empresas entraram para este mercado e ocupando-o em conjunto.

A chapa de zinco é um produto indispensável para construção civil, e grande parte da nossa população não possui poder económico para adquirir produtos sucedâneos (Lusalite, cobertura com placa, telha, etc). Assim, encontram na chapa de zinco a resposta para solução dos problemas habitacionais.

2.Objectivos

O estudo pretende analisar a indústria de chapa de zinco, respondendo as seguintes questões:

1. Que factores levaram a saída da Ima no mercado?
2. Que factores conduziram ao surgimento das novas fábricas de chapas de zinco?
Que estratégias elas adoptam ?
3. E por último, que vantagens estas mudanças trouxeram para o consumidor ?

3. Delimitação do espaço- temporal da pesquisa

Esta pesquisa abrange as empresas de chapas de zinco, a Ima (Indústria Moçambicana de Aço) e as novas fábricas, em particular a Intersteel Rollings.

A Ima é uma empresa de capital privado fundada em 1968 e desde 1998 as suas operações encontram-se paralisadas. Devido à falta de informação não irei analisar este intervalo de tempo, contudo, falarei com muito detalhe o período que vais de 1995 até aos nossos dias.

Embora o objectivo do estudo seja avaliar o impacto das mudanças ocorridas na indústria de chapas de zinco nos dias que correm, neste trabalho tomarei como referência os anos de 1995 e 2001 para Ima e Intersteel Rollings, respectivamente.

4. Metodologia

As Demonstrações Financeiras produzidas pelas empresas constituem a principal fonte deste trabalho, por outro lado, realizou-se entrevistas aos directores das empresas .

O trabalho subdivide em capítulos, sendo o primeiro composta pela apresentação do tema. O segundo capítulo, discutirá os instrumentos analíticos a serem utilizados no trabalho.

O terceiro caracteriza a indústria de chapa de zinco em Moçambique, desde a Ima até ao surgimento das novas empresas, acompanhado por estudo de caso da Intersteel. O estudo de caso faz referência á Intersteel Rollings, porque todas estas novas empresas apresentam características homogéneas.

O quarto compreende a análise comparativa das implicações das estratégias sobre o riscos económicos e financeiros da Ima e da Intersteel Rolling,Lda. Os principais instrumentos de análise são:

- Break-even point;

- Risco financeiro e económico através do grau operacional de alavanca e o grau financeiro de alavanca
- Análise de rentabilidade através dos capitais próprios - Rácios.

O quinto capítulo analisará as ligações entre as empresas, e por ultimo serão as conclusões e recomendações.

CAPÍTULO II – DISCUSSÃO TEÓRICA DOS INSTRUMENTOS ANALÍTICOS

1. CONCEITOS

O posicionamento da empresa no ambiente depende das estratégias a adoptar, pois estas, estabelecem os caminhos, cursos e programas de acção que devem ser seguidos para se alcançar os objectivos e desafios estabelecidos.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. *(De Oliveira, 2001:174)*

A estratégia pode ser, também, um conjunto de decisões formuladas com o objectivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.

Segundo De Oliveira (2001) no seu livro Planejamento Estrategico, a importância da estratégia pode ser entendida através de um comentário do General Robert E. Wood, da Sears Roebuck & Company, que foi um estrategista. Dizia ele (Chandler Jr., 1962:235) que a empresa é como a Guerra, em certos aspectos: se a estratégia escolhida for correcta, muitos erros tácticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os factores ambientais, as estratégias também exercem forte influência para com os factores internos.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns. *(Mills, 1993 ;116).*

A estratégia não é o único factor determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. (De Oliveira, 2001; 179).

Qualquer decisão que o executivo toma em relação ao futuro, tem implicações, algumas imediatas e outras visíveis no médio e longo prazo. Algumas decisões encontram-se dentro das estratégias tomadas como guia das acções. A implementação das estratégias pode conduzir, quer à maximização dos resultados, quer aos resultados negativos, conforme as operações dos factores ambientais.

Para além de aproveitar as oportunidades do mercado, as estratégias são adoptadas com vista a reduzir o risco, entendido como sendo a possibilidade de perda.

Quanto maior for a possibilidade de perda maior é o risco. O risco na óptica financeira deve ser visto como sendo a variação provável dos fluxos monetários futuros.

O investidor e o gestor são naturalmente aversos ao risco, pelo que para um maior risco exigem, elevados retornos. Quanto a remuneração do risco, há que saber, que o risco se decompõe em :

Risco total = Risco não sistemático, específico + Risco sistemático ou de Mercado.

O risco não sistemático, específico, residual ou único, é o que envolve tipicamente uma empresa específica e eventualmente os seus concorrentes directos, este é o risco que pode ser reduzido pela diversificação. Mas há um outro tipo de risco que afecta todas as empresas em geral e que não é possível ser reduzido pela diversificação, é *o risco de Mercado, ou sistemático*. Este respeita à incerteza da inflação, da política monetária, cambial e orçamental, mudanças conjunturais e outras.

Devido ao facto deste tipo de risco não poder se reduzir pela estratégia de diversificação, então os investidores exigem em alternativa retorno adicional pelo risco que incorre.

O risco de Mercado constitui a maior preocupação para empresas. Por sua vez decompõe-se em :

1. Risco do Negócio ou Económico;
2. Risco Financeiro.

1.1 O RISCO DE NEGÓCIO OU ECONÓMICO

Este está associado á exploração da empresa . O risco económico da empresa tem a ver com a probabilidade dos resultados de exploração serem ou não sistematicamente positivos ao longo do tempo e situarem – se em níveis adequados. O risco económico encontra-se associado a factores de natureza comercial e aspecto de indole técnico-productiva, e a adequabilidade dos resultados de exploração depende de factores não económicos, especialmente do nível de remuneração desejada para os capitais próprios e do capital alheio.

O risco de negócio, refere-se a incerteza inerente às projecções do resultados operacionais, ou resultado antes de juros e impostos.

A incerteza reactivamente ao resultado operacional, ou risco do negócio, pode ter várias razões, sendo as mais importantes as seguintes:

1. Instabilidade da procura – Quanto maior a estabilidade da procura menor o risco do negócio;
2. Volatilidade do preço – Quanto maior a variabilidade do preço maior o risco;
3. Volatilidade dos custos dos factores – Quanto maior for a instabilidade do mercado dos factores maior o risco do negócio;
4. Repercussão dos custos nos preços de venda – Quanto maior for a oscilação dos preços de venda maior o risco do negócio;
5. A estrutura de custos ou risco operacional – Quanto maior for o peso dos custos fixos maior o risco do negócio.

Algumas decisões podem ser tomadas nas empresas para reduzir o risco do negócio:

- A política de marketing pode ser utilizada para reduzir a volatilidade da procura e dos preços;
- As negociações de contratos com fornecedores e com os clientes, ou as pressões sobre o governo ou ainda, a utilização de mercados futuros para os produtos em que os mesmos existam, podem ajudar á estabilização dos preços de venda e de compra.

O risco de negócio pode ser mensurado através de indicadores como grau operacional de alavanca, o ponto crítico e a margem de segurança.

O ponto crítico identifica-se como sendo o nível de actividade a que corresponde aos resultados de exploração nulos.

O Resultados de exploração podem ser expressos da seguinte forma:

$$RE = VV - CV - CF$$

$$RE = Q \cdot Pv - Q \cdot Cv - CF$$

Quando se está em equilíbrio, $RE = 0$

Assim teremos:

$$0 = Q(Pv - Cv) - CF$$

$$Q_0 = CF / (Pv - Cv) \text{ em quantidade;}$$

$$V_0 = Q_0 \cdot Pv \text{ em valor;}$$

Onde :

RE – Resultados de exploração;

VV – Volume de vendas;

V₀ – Volume de vendas do ponto crítico;

CF – Custos fixos;

Pv- preço de vendas;

Cvu- Custos variáveis unitário.

Qo – Quantidades do ponto crítico.

E por outro lado, a margem de contribuição mostra a percentagem de contribuição das vendas em relação custos variáveis. Obtêm –se pela seguinte formula:

$$MC = \frac{VV - CV}{CV} * 100$$

Onde:

MC - Margem de contribuição;

VV - Volume de Vendas

Cv - Custos variáveis ;

E o efeito económico de alavanca procura relacionar os resultados de exploração com o nível de actividade da empresa; assim, ignora completamente os efeitos da estrutura e política financeiras da empresa (nível dos custos financeiros de financiamento) e da fiscalidade (impostos sobre o rendimento) sobre a rentabilidade.(Menezes,Caldeira 60:99).

Este resulta unicamente da existência dos custos fixos e permite-nos analisar a capacidade da empresa para utilizar uma certa estrutura técnico-produtiva, comercial e administrativa no sentido de maximizar os resultados de exploração e este efeito pode ser no sentido positivo ou negativo. No sentido positivo é quando a variação no nível de actividade resulta no aumento dos resultados de exploração e negativo quando tal conduz a queda destes.

$$GEA = \frac{Mto}{Reo}$$

O grau económico da alavanca (GEA) pode ser avaliado para uma determinada estrutura da empresa, através da relação entre a margem total das vendas líquidas sobre os custos variáveis totais (Mto) e os respectivos resultados de exploração. (Menezes,99:62).

Quanto maior o peso dos custos fixos, maior o risco de negócio. As indústrias de capital intensivo ou as que usam pessoal muito especializado e que durante uma recessão terão de manter volume de custos para o nível de actividades para que se estruturaram, são indústrias com elevado risco operacional.

1.2 RISCO FINANCEIRO

O risco financeiro é entendido como sendo a probabilidade dos resultados (de exploração e extraordinários) cobrirem (ou não) os custos financeiros de financiamento, independentemente da tesouraria ou da estrutura financeira da empresa. Este está associado a estrutura financeira. O conceito de risco financeiro pode ser analisado em duas perspectivas diferentes; a contabilística e a financeira.

Na perspectiva contabilística o risco financeiro reporta-se a probabilidade dos resultados cobrirem ou não os custos financeiros.

Na perspectiva financeira, temos o risco financeiro na óptica de tesouraria (curto prazo), traduz a probabilidade da empresa satisfazer todos o seus compromissos através dos recebimentos normais.

Uma questão importante é analisar até que ponto é viável o endividamento. Pois situações existem em que a dívida simplesmente eleva o risco financeiro sem contudo elevar a rentabilidade dos capitais próprios, daí que é necessário olhar para o efeito financeiro da alavanca, pois este, permite estudar as relações existentes entre os resultados de exploração anuais e os resultados líquidos anuais (antes da sua aplicação).

Analiticamente o efeito financeiro de alavanca representa-se por:

Os resultados líquidos anuais (RL) podem ser expressos :

$$RL = RE - CFF - PISL$$

$$RL = \left[\left(\frac{RE}{AT} - r \cdot DT \right) \right] \cdot (1 - t)$$

$$RL = [Rea(CP + DT) - r \cdot DT] \cdot (1 - t) \text{ e ainda :}$$

$$RL = [(Rea \cdot CP) + (Rea - r) \cdot DT] \cdot (1 - t)$$

A rentabilidade dos capitais próprios será por definição igual :

$$RCP = \frac{[(Rea \cdot CP) + (Rea - r) \cdot DT] \cdot (1 - t)}{CP}$$

E da expressão anterior obtemos a seguinte , onde λ se identifica com o inverso da solvabilidade total (DT/CP) e expresso em termos unitários teremos :

$$RCP = [\lambda(Rea - r) + Rea] \cdot (1 - t), \text{ onde:}$$

Rea- Rentabilidade de exploração

r- Taxa correspondente ao custo nominal total ponderado da dívida

t- Taxa anual de impostos sobre lucros

$$\lambda = DT/CP$$

CP-Capitas próprios

DT-Dívida total

Assim, efeito financeiro da alavanca representa-se por:

$$RCP = [\lambda(Rea - r) + Rea] \cdot (1 - t)$$

Vejamos como a política de endividamento da empresa se pode repercutir sobre a rentabilidade dos capitais próprios.

Com base na análise da expressão acima podemos tirar as seguintes conclusões :

- Quando a rentabilidade de exploração for superior ao custo dos capitais alheios, a rentabilidade dos CP será uma função crescente de λ ; de outra forma, quanto mais elevado for o recurso ao crédito maior será o efeito financeiro de alavanca, mas mais pronunciado será o risco financeiro.
- Quando Rea for igual a r (ponto critico de rentabilidade de exploração), o recurso a dívida não terá qualquer influência sobre a rentabilidade dos CP.
- Quando Rea for inferior a r a RCP será uma função decrescente de λ ou , de outra forma, quanto menor for o recurso ao crédito menor será o efeito financeiro de alavanca e menos elevado será o risco financeiro da empresa.

O efeito financeiro opera sempre que ocorram custos financeiros de financiamento e pode actuar num sentido positivo ou negativo. Negativo quando a dívida aumenta a rentabilidade dos capitais próprios e negativo quando ocorre o contrário.

Os custos financeiros ocorrem devido ao uso da dívida como fonte de financiamento.

As principais características genéricas das dívidas a médio e longo prazos são as seguintes :

1. Os custos nominais totais
2. O grau de exigibilidade e a forma de reembolso
3. O impacto sobre o risco financeiro

Os capitais alheios geralmente originam custos explícitos que são fiscalmente aceites ao contrário dos capitais próprios. Os capitais alheios são exigíveis a um prazo mais ou menos predeterminado, devendo, portanto, a sua forma de reembolso ser objecto de um planeamento adequado, os credores da empresa possuem , em relação aos titulares do capital social, a prioridade de reembolso e que entre os credores, também existe uma hierarquização da prioridade de pagamento (Credores hipotecários e credores comuns).

O recurso a capitais alheios em certa medida pode ter um efeito positivo sobre a rentabilidade da empresa, mas ele deve ser feito de modo a não elevar o risco financeiro da empresa.

Na ausência da dívida o financiamento pode ser feito com base em capitais próprios, realizado via emissão de novas acções ou através do autofinanciamento.

São apontadas algumas vantagens com esta forma de se financiar, e são, nomeadamente :

Vejamos no caso da acções¹ :

1. As acções ordinárias não obrigam ao pagamento de dividendo aos accionistas, somente o faz se houver lucros e não tiver necessidades internas sobre esse lucro.
2. As acções não têm data fixa de vencimento- elas nunca são restituídas como o caso de empréstimos
3. Elas reduzem o seu custo de endividamento e aumenta a capacidade futura de utilizar empréstimos. Em momentos bons as empresas emitem acções e em momentos maus podem usar a dívida.

O autofinanciamento serve também do sustentáculo para o financiamento das empresas.

O autofinanciamento anual representa o conjunto de meios líquidos gerados e retidos anualmente pela empresa, e que não revelam qualquer vínculo imediato de exigibilidade. Observe-se que, quando escrevemos vínculo imediato de exigibilidade não excluimos a hipótese das provisões anuais ou dos resultados líquidos retidos em certo exercício económico virem a ser utilizadas ou distribuídos nos exercícios seguintes. (Menezes, 99:86). O autofinanciamento anual compreende um conjunto de elementos (amortizações, provisões não utilizadas e resultados retidos) que representam liquidez (não disponibilidades) e que podem contribuir significativamente para a tesouraria global da empresa.

¹ Secção baseada em Fundamentos de Administração financeira de Eugene F. Brigham

O autofinanciamento de cada empresa depende mais ou menos do seguinte:

- a) Rendibilidade das operações da empresa - se esta for maior é provável que o autofinanciamento o seja, também;
- b) Custo do financiamento com capitais alheios - se os custos financeiros forem elevados então todos os resultados vão para a cobertura destes;
- c) Política das amortizações e provisões - estes elementos compõem o autofinanciamento;
- d) Política de dividendos - reflecte-se nos lucros retidos.
- e) Efeitos da inflação na contabilidade da empresa, nos activos e na exploração

O autofinanciamento é uma das importantes fontes de financiamento da empresa donde confere as seguintes vantagens :

1. Proporciona aos dirigentes da empresa uma actuação mais independente dos credores e instituições financeiras;
2. As pequenas empresas encontram no autofinanciamento uma via de obtenção de fundos para o seu desenvolvimento e expansão, pois geralmente não têm grandes possibilidades de recorrer ao Mercado financeiro.
3. autofinanciamento não é como a emissão das acções que dá direito a partilha do controle da empresa com os novos accionistas. O autofinanciamento protege os accionistas correntes contra a cedência de controle da empresa.
4. Quando uma empresa está carente de poupanças para investimentos, o autofinanciamento pode ser útil para o efeito na medida em que os lucros retidos podem assegurar o crescimento económico.

Desvantagens do Autofinanciamento:

Os custos do endividamento e das acções preferenciais são baseados nos retornos que os investidores exigem sobre esses títulos.

Da mesma forma, o custo dos lucros retidos, constitui a taxa de retorno que os accionistas exigem sobre o capital social que a empresa obtém retendo os lucros. Dito de outro modo, o autofinanciamento envolve um custo de oportunidade devido ao facto da empresa ao invés de distribuir os lucros que pertence aos accionistas e eles aplicarem ao seu critério, retêm os lucros na empresa na perspectiva de consolidar o seu balanço.

Outro aspecto, é que a retenção dos lucros conduz geralmente à demoras prolongadas até atingir uma adequada acumulação de fundos e normalmente o autofinanciamento sem relação com a natureza da necessidade de investimento, reduz a rendibilidade dos capitais próprios.

Algumas estratégias podem ser tomadas com vista a reduzir o risco financeiro:

Estratégia defensiva – é fundamental, em qualquer estratégia financeira, uma adequação entre os momentos de exigibilidade dos passivos e de liquidez dos activos. Dessa forma, face a situação ambiental da empresa, aos objectivos de segurança que esta persegue, pode minimizar o risco, financiando parte das necessidades temporárias com os capitais permanentes.

Estratégia agressiva – O endividamento a longo prazo é, normalmente, mais caro daí que há preferência, do ponto de vista de rendibilidade, o de curto prazo. Por isso a empresa deve diversificar as fontes de financiamento sob pena e risco de não renovar, de novo, os empréstimos.

Estratégia agressiva – Neste caso, a sua capacidade negocial é reduzida e a diversificação das fontes de financiamento é praticamente impossível.

Como é que estas empresas aplicaram estas estratégias com vista a maximizar a sua interação com o meio ambiente?

CAPÍTULO-III - INDÚSTRIA DE CHAPA DE ZINCO EM MOÇAMBIQUE

1. Breve historial sobre investimento

A incapacidade do capital colonial português em explorar Moçambique, obrigou a uma política de austeridade, que consistiu na abertura de espaço para o capital estrangeiro não português, baseado em empresas multinacionais e sul africanas. Durante este período a economia de sul de Moçambique, serviu somente como reserva de mão de obra para o capital mineiro sul africano e ainda uma economia de serviços com a exploração dos serviços ferro-portuários entre Moçambique e a África do sul.

A política de portas abertas criou alicerces de integração da economia moçambicana dentro do subsistema económico sul africano, tornando Moçambique mais integrado na zona do Rand do que na região do escudo.

Logo após a independência, Moçambique enveredou por sistema de economia de planificação central, o Estado se tornou proprietário de quase todo tecido empresarial. Durante este período não houve crescimento do investimento privado devido a natureza do sistema económico.

Mas com a introdução do PRE e admissão de Moçambique nas instituições do Bretton Wood, o investimento começa a florescer, sobretudo o sul africano.

No período que vai de 1988 a 1996 o IDE (Investimento Directo Estrangeiro) sul africano foi quase nulo, com excepção de 1993, em que este alcançou a cifra de cerca 32 milhões de dolares norte-americanos (2.46% do IDE total do período 1988-2001), por razões politico-militares .

No que toca a área de chapa de zinco, os investimentos remontam desde 1968 com o surgimento da Ima, única fábrica de chapa de zinco em Moçambique.

De acordo com os dados disponíveis, os novos investimentos de chapas de zinco só começam a penetrar o mercado moçambicano a partir de 1995/96 e com muito peso em 1998, quando muitos projectos de investimento foram aprovados. Segundo os dados da tabela abaixo, a maior parte dos investimentos são de capital estrangeiro e os restantes nacionais ou junção entre os dois.

Tabela1 :Dados sobre investimento e emprego

Nome da Fabrica	Ano	Emprego	Investimento		
			IDE	IDN	total
Fabrica de Chapa de zinco	1998	29	0.00	42,000.00	793,497.60
WRT – Fabrica de coberturas Metalicas	2001	28	50,000.00	25,000.00	2,698,000.00
Fabrica de zinco de Manica	1998	68	0.00	8,400.00	861,000.00
Indico Metal	2000	8	700,000.00	0.00	700,000.00
Metalum Mocambique	1996	60	50,000.00	0.00	7,000,000.00
Chapa de Zinco	1997	25	0.00	219,563.00	1,298,363.00
Mozagroups - chapas de zinco	1998	10	0.00	8,400.00	173,880.00
Intersteel Rollings	1998	14	48,720.00	0.00	90,720.00
Fabrica de zinco de Manica	2000	20	0.00	86,064.00	1,054,284.00
Zincazul Manufacturing	2001	15	65,000.00	0.00	65,000.00
Total			277 913,720.00	389,427.00	14,734,744.60

Fonte CPI, IDN De 01/01/1990 a 31/12/02

2.Evolução do Mercado da Chapa de zinco

O mercado da chapa de zinco contou com a existência da Ima do período que vai desde 1968 até aos nossos dias. A Ima conheceu as práticas do então sistema colonial e com a independência nacional (1975) foi regido pelo sistema centralmente planificado até a entrada da economia de mercado.

Com a adopção da economia centralizada, as relações económicas entre Moçambique e os países vizinhos nomeadamente África do sul e a então Rodésia do sul deterioraram-se. Onde, se seguiu uma fase de escassez de quase todos tipos de produtos e neste caso específico a chapa de zinco.

Durante este período o mercado de habitação não mostrou evolução, todavia, uma pequena parte dos trabalhadores moçambicanos nas minas da África do Sul, importavam materiais de construção, das quais fazia parte a chapa de zinco.

Tabela2:

Informação sobre produções de chapas de zinco

Unidade de medida: Quantidade em toneladas

Unidade de medida: Valores em milhares de MT

ANOS	QT	VALORES	Aumento	Aumento %
1987	143	34,371.00	-	
1988	1013	240,071.00	870	608
1989	665	881,398.00	522	365
1990	2148	3,559,718.00	2005	1402
1991	2283	5,531,709.00	2140	1497
1992	1896	6,001,840.00	1753	1226
1993	1551	5,210,194.00	1408	985
1994	1857	7,052,666.00	1714	1199
1995	3024	19,486,600.00	2881	2015

ANOS	QT	VALORES	Aumento	Aumento %
1996	998	7,882,620.00	855	598
1997	0	0.00	-143	-14
1998	394	5,702,000.00	251	176
1999	558	3,814,000.00	415	290
2000	0	-	-143	-100
2001	0	-	-143	-100
2002	2876	154,868.00	2733	1911
2003 -SEM1	325	16,068.00	182	127
TOTAL	19731	65,568,123.00		

Fonte:(De1987 a1998)-INE. (De 1999 a 1ºSemestre/03) -DNI/MIC

A produção da chapa de zinco foi muito baixa em 1987 tendo se situado nas 143 toneladas, neste ano, a intensificação do conflito armado paralizou as operações da Ima, e a chapa de zinco começou a escassear.

Com as mudanças no sistema económico e assinatura do acordo geral de paz de Roma, começam a surgir novas empresas de pequena e média dimensão, com o objectivo de oferecerem o mesmo produto que o da Ima.

Após o acordo de cessar-fogo de Outubro de 1992, as populações começam a regressar às suas zonas de origem, e para o seu reassentamento, havia necessidade de adquirir vários materiais de construção incluindo a chapa de zinco. É nesta altura que muitas empresas do sector registaram subida no seu volume de vendas, tendo registado o pico em 1995, com uma produção anual de 3.024 toneladas, correspondentes a um crescimento de 2015%.

Todas empresas concorriam no mesmo ambiente e o sector informal apontava-se como o principal concorrente da Ima e das restantes fábricas de chapa de zinco, uma vez que vendiam os mesmos produtos e a preços relativamente baixos.

Mas a entrada de novos operadores com estruturas produtivas flexíveis e o sector informal tomaram toda porção do mercado da chapa de zinco.

Portanto, o mercado antes era totalmente da Ima, agora encontra-se distribuído entre várias companhias. Por exemplo, a Somofer, Lda foi grande cliente da Ima e hoje é da Intersteel.

De que forma era produzida a chapa de zinco em Moçambique?

3. Processo de fabricação da chapa de zinco e suas implicações

A Ima importava a sua matéria-prima (aço, zinco, inox e ligas metálicas) dos Estados Unidos da América, África do Sul, Europa e do Extremo Oriente dependendo das condições oferecidas por cada um destes mercados. Depois de recebida, seguia para fase do tratamento dos químicos e da bobina de aço e mais tarde para galvanização.

O processo produtivo da Ima não se cingia na ondulação do rolo da chapa em chapa de zinco, mas sim consistia primeiro na galvanização da chapa e sua conversão em rolo de chapa galvanizado e mais tarde era metido na máquina para ondulação, transformando-se em chapa de zinco pronta para o consumo.

O processo de galvanização consiste em mergulhar a chapa fria num tanque de ácido, passando uma estufa quente para secar, depois é mergulhado num tanque com zinco repetindo a passagem da estufa para um acabamento perfeito, daquilo que se chama galvanizado.

Depois da galvanização, enrola-se e armazena-se num local seco sem penetração de água, deste processo, saía um produto semi acabado pronto para ondulação, donde resulta um produto acabado chamado *chapa de zinco*.

A Ima adoptou uma estratégia que respondia na altura as necessidades industriais existentes. Quando a Ima surge não havia empresas de fabricação de chapa de zinco e nem de criação do produto semi-acabado, daí que ela foi obrigada a desencadear sozinha todo o processo produtivo. Isto fez com que a Ima tivesse pesada estrutura produtiva consequentemente elevada estrutura de custos.

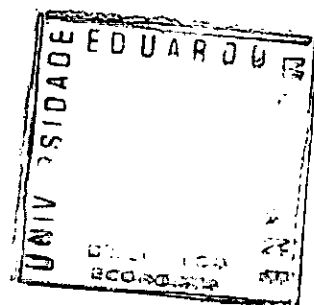
A Ima dada a sua dimensão e atendendo ao objectivo macroeconómico de possuir emprego diminuto, ela proporciona mais postos de trabalho uma vez que o seu processo produtivo era mais completo, comparando com o dos actuais produtores locais.

Gerava mais postos de emprego porque não só ondulava a chapa como também, fazia todo o processo desde a galvanização. E como as actuais empresas só se limitam na ondulação não proporcionam os mesmos níveis de emprego.

A Ima tomada isoladamente oferecia 210 postos de trabalhos, uma tecnologia intensiva em trabalho. O processo de fabricação era completo. Sabemos no entanto, que com os avanços e as interligações entre as empresas do mesmo sector, a terceirização surge com vista a eliminar algumas fases de processo produtivo de algumas empresas em favor de outras. Quer dizer, uma empresa não precisa de produzir todas as componentes necessárias para obter um produto final, ao invés disso, ela adquire esses materiais, basta uma forte coordenação com os seus fornecedores.

Hoje em dia, um processo complexo como este, encontra-se distribuído por várias empresas.

As pequenas e médias empresas fabricam a chapa de zinco a partir do rolo de chapa que se adquire já sob forma de um produto semi-acabado. Este rolo é submetido ao processo de transformação através de um dispositivo tecnológico (ponte rolante) que o trabalhador manipula com vista a colocar a matéria-prima (rolo de chapa) na máquina de ondulação, que se cinge na ondulação da chapa.



Estas empresas adquirem a matéria-prima em rolos de chapa galvanizado na África do sul e Índia e submetem-na no processo de transformação, no qual a chapa sai ondulada podendo ela ser de ondas quadradas (IBR) ou curvas.

O seu custo de fabricação é a soma algébrica do preço do rolo onerado de todas despesas (gerais e da mão de obra directa). De forma simples considera-se o custo do rolo como o único elemento de custo da chapa produto acabado e todas outras despesas são computadas como despesas gerais.

Desta forma o preço de venda é fixado na base do custo por metro da chapa de zinco, o que sempre revela uma margem bruta positiva.

O controle de produção é feito através de folhas de produção, que são relacionadas com um rolo específico com referência de tonelagem, data entrada das matérias-primas no armazén e de saída para fabricação. E nelas se regista o número total de chapas produzidas na base desse rolo, independentemente das suas medidas.

Existe um controle de qualidade para verificar os padrões requeridos da chapa produzida, caso contrário, é considerada defeituosa, atribuindo um valor de Mercado reactivamente baixo.

Na sua maioria, usam capital intensivo, dado que a força humana apenas é necessária para algumas intervenções rotineiras, tais como: recepção da matéria-prima, arrumação das chapas em prateleiras próprias, controlo da maquinaria, etc

Estas empresas executam um processo mais simplificado, uma vez que alguns passos no processo de produção não existem, porque a sua matéria prima são os rolos de chapas que para a IMA eram produto semi-acabado. Portanto, a galvanização da chapa (matéria prima para a IMA) e a sua ondulação já em rolo de chapa galvanizado, não se processa simplesmente ondula-se o rolo em chapa de zinco.

Esta estratégia está relacionada com a dimensão e capacidade destas empresas em adquirir maquinaria capaz de dar a inicialização do processo na base de aço para criação de um produto semi-acabado. Esta medida torna estas empresas mais flexíveis com custos de estrutura relativamente baixos .

Com a actual situação, e níveis de desemprego cada vez crescentes, elas não chegam a oferecer mais do que 27 lugares, cifra muito menor do que a Ima tomada sozinha. Quer dizer, que só tomadas em conjunto é que podem ocupar o lugar da Ima.

Na verdade as companhias de pequena e média dimensão, só possuem um contributo social se elas existirem em maior numero porque só assim é que podem criar emprego . Estas empresas têm uma vantagem para o investidor, porque não acarretam elevados encargos com o pessoal por um lado, por outro lado não exigem várias fases do processo produtivo. As primeiras fases do processo produtivo foram cumpridas por outras empresas, cabendo a estas simplesmente a ondulação .

Como é que estas Indústrias de chapas de zinco respondem as pressões do seu ambiente de negócio?

4.A IMA – Industria Moçambicana de aço

4.1Estratégia de Marketing e de Produção implementadas

A Ima durante a sua existências e devido as pressões da concorrência implementou algumas estratégias funcionais .

A Ima considerou nas suas acções comerciais os seguintes elementos:Canais de distribuição,Determinação do preço,Venda e Propaganda.

A produção da Ima não se baseava em encomendas, mas sim, no pressuposto de toda produção ser absorvido pelo mercado, e os seus principais produtos eram chapas (lisas, onduladas e Ima T) e tubos (Rega, canaliza,cões e gerais).

A chapa de zinco é um produto composto por aço revestido de zinco, a sua resistência à corrosão depende destes dois ingredientes. A Ima T tinha uma espessura que variava entre 0.6mm a 0.7mm e as restantes chapas tinham 0.5mm.

O produto da Ima é alta qualidade uma vez que as suas chapas possuíam em grande medida o zinco, elemento que as chapas da concorrência possuíam em pequena porção. Este elemento proporciona maior durabilidade às chapas e é anti-corrosivo.

De outra maneira a Ima teria sido capaz de satisfazer cabalmente o Mercado nacional , se não tivesse enfrentado problemas da concorrência desleal. A estratégia adoptada na área de comercialização tinha objectivo de destruir esta concorrência (Mercado informal) .

Para além de baixar os preços de venda das suas chapas (apesar de baixar a margem de contribuição) atacou o mercado através das seguintes formas:

1. Através dos seus armazéns de venda: em Maputo, na praça dos combatentes e uma Delegação comercial na Beira.

2. Agentes e distribuidores principais:

- Somofer;
- Dimac;
- Profil.

3. Outros distribuidores:

- Tete;
- Quelimane;
- Nacala (Electro/Nacala e Eléctro/Ferrageira).

4. Clientes finais que são os moradores das zonas periféricas das cidades, ONGS e empresas.

No âmbito da sua actividade, os vendedores informais foram os principais concorrentes, porque colocavam o mesmo tipo de produto a preços baixos dado que eles não suportavam os mesmos níveis de custos.

Algumas empresas autorizadas e que tinham benefícios fiscais e aduaneiras em circunstâncias definidas e delimitadas no espaço e no tempo, mas ignorando estas restrições, abasteciam o Mercado em prejuízo da Ima. As empresas que abasteciam o sector informal, eram :

- a) A multivendas – foi criada para apoiar os refugiados de calamidades naturais e de Guerra, mas hoje vende os produtos que importa, beneficiando das inseqções;
- b) A Manica – que tinha um serviço de apoio aos mineiros mineiros moçambicanos na Africa do Sul, através de serviço de vendas de materiais de construção em condições especiais. Contudo, na prática alargou este serviço à toda comunidade e ao sector informal em especial, vendendo a preços muito baixos.
- c) A Multidistribuidora.

Este fenómeno é ainda evidenciado pelo facto de alguns projectos de algumas empresas importarem chapas especiais sem deixarem espaço para Ima actuar como fornecedor de bens sucedâneos.

Segundo o ex director, a Ima para além de abastecer o Mercado nacional, também, penetrava o externo. Tendo exportado para os Estados unidos da América, África do Sul, Ilhas Maurícias e das Reuniões.

Recorrendo a técnica SWOT (strength, weakness, oportunities and Threats), a empresa antes de usufruir das oportunidades oferecidas pelo mercado, deve olhar para as suas competências internas (capacidade dos seus recursos) e os pontos fortes e fracos, e depois olhar para as prováveis ameaças do ambiente.

Usando esta técnica, uma empresa pode saber como se posicionar no Mercado. Mas a Ima, não conseguiu superar as ameaças encontradas apesar da sua competência distinta, isto porque não havia muita interação com o seu ambiente.

Para a maioria das organizações as influências externas imediatas são uma preocupação, e a grande preocupação diz respeito aos factores que influenciam directamente a capacidade dum organização se posicionar mais ou menos com seus rivais. Assim, é necessário tomar em conta as cinco forças da concorrência:

- A – Rivalidades entre vendedores competitivos no sector/ramo;
- B – Produtos sucedâneos oferecidos pelas empresas de outros sectores;
- C – Entrada potencial de novos concorrentes;
- D – Poder de negociação exercido pelos fornecedores de inputs;
- E – Poder negocial exercido pelos compradores.

Para que uma estratégia seja bem sucedida, deve ser arquitectada para lidar com as pressões dum mercado concorrencial.

4.2 Estratégia Financeira Implementada

No mundo moderno nada se faz sem a intervenção do dinheiro. O dinheiro é necessário para o pagamento de salários, para a compra de imóveis, utensílios e matérias-primas, para o pagamento de dividendos, para a realização de melhorias, para a constituição de reservas, etc. É preciso uma boa e hábil gestão financeira para o aumento de capital, com vista a tirar o melhor proveito possível das disponibilidades e evitar aplicações imprudentes de capital.

A empresa para iniciar a sua actividade necessita de adquirir equipamentos e constituir stocks que lhe permitam produzir, a aquisição destes equipamentos e existências corresponde ao sacrificio dum conjunto de meios financeiros.

O gestor financeiro têm de conhecer com profundidade a envolvente transaccional e contextual da empresa no que concerne ao processo de aquisição de recursos financeiros, e isto é possível se for parte da sua estratégia.

Assim, o *executivo* pode considerar que uma estratégia é bem sucedida conforme a sua influência na posição financeira da empresa, na estratégia financeira devem ser consideradas as seguintes categorias: desinvestimento, obtenção de fundos, extensão do crédito ao consumidor e financiamento.

A Ima financiava a sua actividade com base em Créditos Documentários para Importação, uma vez que adquiria a sua matéria-prima no exterior, e obtinha créditos bancários de curto prazo da banca conforme o seu o ciclo de exploração.

O crédito Documentário² permitia à empresa obter a matéria prima sem efectuar desembolsos que afectassem imediatamente a sua tesouraria .

Para além dos CDI, financiava-se no curto prazo através de fornecedores, que na compra de matérias permitiam pagamentos deferidos.

A sua política de investimento era financiado por empréstimos de médio e longo prazo e as instituições financeiras constituíam a principal origem de fundos. Os planos de investimentos incluíam a reabilitação do equipamento industrial com vista a acompanhar a nova dinâmica tecnológica.

Para a reabilitação das instalações e equipamentos destruídos na sequência de ataques explosivos ocorridos em 1987, a empresa ,recorreu a um financiamento, do Banco Mundial, no valor de dois milhões de dolares americano pagaveis, em contravalor, acrescido taxa de juro anual de 42%.

² O crédito documentário estabelece-se após a assinatura de um contrato comercial, em que o importador solicita ao seu banco a abertura de um crédito a favor do seu fornecedor estrangeiro.

A sua estratégia financeira era influenciada, também, pela estratégia de Mercado, uma vez que a empresa possuía vários canais de distribuição de vendas à crédito. Os prazos de cobranças de dívidas eram longos, e conduziam à maiores aplicações de fundos do que origens.

4.3 Consequências das Estratégias adoptadas

A Ima, para além do sistema económico vigente na era colonial conheceu também o sistema de economia centralmente planeada, onde as forças do Mercado eram movidas pela política, então o conceito da *concorrência* ficou muito tempo sem nenhum significado económico.

No âmbito do sistema da economia de Mercado, todas empresas estatais e privadas foram obrigadas a serem rentáveis e auto-sustentáveis. Contudo, a Ima, até hoje se beneficia reduções nas taxas aduaneiros aplicados nas importações da matéria prima (onde em vez de 7.5% apenas paga 2.5% sobre o valor das mercadorias).

Como resultado das reformas financeiras, o Banco Central deixou de desempenhar as funções comerciais e estas passaram para Bancos Comerciais específicos (privados), e as facilidades que a Ima tinha de negociar os créditos directamente com o Banco Central, deixaram de existir. A política bancária ficou mais apertada agravada pelas altas taxas de inflação que se repercutiam directamente nas taxas de juro.

Assim sendo, o nível de endevidamento elevou o o risco financeiro da empresa, uma vez que os seus recebimentos normais e de extra-exploração não cobriam os custos financeiros de financiamentos bem como o pagamento do principal.

É no âmbito de empréstimos hipotecários contraídos junto de instituições financeiras locais, que parte dos seus activos ou mesmos todos se encontram em poder do banco credor (BSTM) como forma de cobrir o montante em dívida.

A sua capacidade instalada permitia operações em três turnos, mas só explorava um turno, devido as falhas³ do mercado resultantes da concorrência desleal. Em 1996 a produção esteve paralisada obrigando os trabalhadores a terem que ficar em casa, porque a empresa não conseguia vender os seus produtos.

Na sua estratégia de produção, ela era uma empresa muito especializada sem diversificação da sua carteira de produtos.

O facto da estratégia de produção e de Mercado consistir em produzir para criar estoque e não baseada em encomendas, significa não estudo prévio do estado da procura em termos de necessidades em quantidade e qualidade dos produtos.

E esta estratégia associa-se ao alto grau de especialização que a Ima possuía dada a concentração dos seus esforços numa única ou em poucas actividades da relação produto/Mercado.

A vantagem da especialização foi a redução dos custos unitários pelo processamento em massa, mas a desvantagem pesou bastante devido a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

A ausência da concorrência tornou a empresa ineficiente, e a alteração no sistema ensombrou os destinos da empresa com tantos activos, e o surgimento de pequenas e médias empresas mais competitivas no sector, ocupou o lugar da gigantestica empresa. Perante esta ocorrência, o que foi feito para superar este problema? A seguir veremos a estratégia adoptada.

³ Refere-se a um conjunto de condições sobre as quais a economia de Mercado falha na alocação eficiente de recursos.

4.4 Estratégia de sobrevivência

Este tipo de Estratégia deve ser escolhido pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentarem perspectivas caóticas. Enquadram-se neste tipo as seguintes variantes:

- Redução de Custos;
- Liquidação do negócio.

Visando a *redução dos custos*, a empresa optou por reduzir a mão de obra e abrandou o ritmo das importações com base em créditos documentários financiados por contas que funcionavam a descoberta. Assim, dispensou sete técnicos estrangeiros e alguns nacionais.

Liquidação do negócio

Actualmente a companhia encontra-se encerrada como resultado dum processo que lhe foi movido no tribunal; segundo o director, a sua continuidade depende das decisões judiciais. e afirma que a empresa ainda reúne condições para laborar, contudo, vai requerer alguns ajustamentos na maquinaria uma vez que foi adquirida há a 20 anos.

Face às dificuldades financeiras enfrentadas, a Ima optou por uma estratégia com vista a racionalizar os seus activos, tendo celebrado um contrato com a Mozal para a prestação de serviços na produção electródes para fundição de alumínio, recebendo valores pelos serviços prestados e uma renda pela utilização das suas instalações, maquinaria e pessoal.

A Ima conseguiu a criação de uma sobretaxa sobre as importações de produtos iguais aos que fabricavam, dando ênfase ao controle das importações, em postos fronteiriços e portos de Maputo, Beira e Nacala.

Devido à dificuldade em colocar os seus produtos no mercado, alterou profundamente a sua estratégia comercial, passando a produzir produtos mais económicos que serviram como alternativa para os consumidores com menor poder de compra.

Com estes esforços foi possível reiniciar a produção em 1998 e conseguir vender os seus produtos, mas as dificuldades financeiras para aquisição da matéria-prima persistiram, e conjugadas com outras razões fragilizaram a Ima e abriram espaço para o surgimento das novas empresas produtoras de chapa de zinco.

5. AS NOVAS EMPRESAS PRODUTORAS DE CHAPA DE ZINCO

5.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO

A mudança para economia de mercado e saída da Ima do mercado, abriram espaço para entrada de novas pequenas e médias empresas no sector de produção de chapas de zinco, que a seguir serão o foco da discussão.

Estas empresas têm características homogéneas, diferindo na natureza e composição do capital social, onde algumas são de capital Sul Africano e outras de capital nacional e/ou misto.

Dentre as várias formas de Mercado (Concorrência perfeita, Oligopólio, Monopólio, etc), a concorrência monopolística afigura-se adequada para fundamentar as características destas empresas, uma vez que caracterizam-se por:

- Muitas firmas vendendo um produto ou serviço diferenciado;
- Uma mesclânia de concorrência perfeita e monopólio;
- Os elementos competitivos resultam do grande número de firmas e da facilidade de entrada;
- O elemento de monopólio resulta de produtos diferenciados.

- A diferenciação do produto pode ser real ou imaginária e pode ser criada através da propaganda.

As novas empresas de produção de chapas de zinco têm as seguintes características:

- (1) São de pequena e média dimensão, empregando no mínimo 15 trabalhadores,
- (2) Existem em numero não grande, isto é, cerca de 10 empresas ;
- (3) Vendem um produto homogêneo, quer dizer, a chapa de zinco produzida por uma empresa é do mesmo tipo para todas empresas;
- (4) Existe Guerra nos preços de venda, onde cada empresa age individualmente baixando ou subindo o preço, criando interdependência entre elas;
- (5) Uso da publicidade para promover e criar uma diferenciação imaginária dos seus produtos;
- (6) São mais comerciais do que industriais;
- (7) Dedicam -se a fase do acabamento.

Conforme as características acima descritas, verifica-se que estas indústrias pertencem a Concorrência Monopolística, porque são muitas empresas, há facilidades de entrada e saída no mercado, há diferenciação dos produtos resultantes das características físicas e pela publicidade.

5.2 Factores que condicionaram o surgimento de novas empresas

Esta indústria contemporaneamente é composta por vários pequenos fabricantes de investimento directo nacional e a maioria constitui o IDE Sul Africano.

Razões

- ✓ O fim da Guerra e o Acordo Geral de Paz
- ✓ A consolidação da economia de Mercado como motor para dinamizar e criar eficiência empresarial
- ✓ Aumento da competitividade

- ✓ O desenvolvimento do Mercado financeiro, introdução de novos produtos financeiros
- ✓ A criação dos corredores de desenvolvimento (o melhoramento dos serviços ferroportuários, construção Estrada Maputo-Witbank, corredor da Beira, etc);
- ✓ O protocolo comercial da SADC
- ✓ A saturação do Mercado sul africano (Moçambique se tornou atractivo)
- ✓ Benefícios fiscais e aduaneiros concedidos (a redução para metade de contribuição industrial, redução de direitos na importação de inputs, etc),
- ✓ O controle da inflação através da Política Monetária,
- ✓ A liberalização da economia

Tirando proveito das oportunidades que existem, como é que estas empresas se posicionam no mercado?

5.3 Estratégia de Mercado e de produção adoptada pela Intersteel Rollings

A indústria de chapa de zinco conta actualmente com algumas empresas que abastecem o mercado, importando a matéria prima e procuram produzir e vender a chapa de zinco de todas qualidades convista a satisfazer todas camadas sociais.

A economia nacional já conheceu um regime quase monopolístico no sector de produção de chapa de zinco, uma vez que apenas uma empresa produzia e abastecia para mercado nacional, entretanto, com as mudanças no sistema económico, actualmente, quase maior quota do mercado está sob controlo de pequenas e médias empresas.

A província de Maputo possui maior número de empresas de chapas de zinco, e a seguir vêm as províncias de Sofala, Manica e Nampula com algumas fábricas.

Concretamente, a província de Maputo, conta com cerca de 6 empresas fabricantes de zinco, nomeadamente:

- ✓ Intersteel Rollings,Lda
- ✓ Mozri Metal, Lda
- ✓ Harish International,
- ✓ Alto Lagoa
- ✓ Indico Metal
- ✓ ISS (Zimal, Lda)

Tomando o caso da Intersteel Rollings, esta empresa abastece o sul e o centro e em relação ao sul possui canais de distribuição que são vendas a grosso para armazenistas, enquanto que no centro, esta é feita por uma sucursal na cidade da Beira.

Os seus principais produtos são:As chapas onduladas, chapas lisas e chapas IBR, chapas de ferro, ferro de construção, tubos quadrados e redondos .

A Intersteel Rollings possui uma rede de distribuição composta por grossistas que adquirem o produto a um preço especial e estes revendem ao preço incluindo já o “ mark up”. Não vende para singulares se o fizer será para uma quantidade maior conforme os limites mínimos por eles considerados. Abaixo veremos a politica comercial adoptada.

5.3.1 Política Comercial e de Crédito

Gestão de Crédito a Clientes

Quando as empresas vendem os seus produtos, exigem por vezes o pagamento na data da entrega ou antes, mas, na maioria dos casos permitem algum deferimento no pagamento.

Analisando o balanço, verifica-se que para uma empresa média industrial as contas a receber constituem, em, média, um terço do seu activo circulante, este crédito é para para empresas assim como para o consumidor final.

A gestão de crédito a clientes implica a resposta a quatro conjunto de questões:

1. Em que condições se propõe vender os seus produtos ou serviços? Qual o prazo que vai conceder aos seus clientes para pagar as facturas? Estará disposto a oferecer um desconto de pronto pagamento?
2. Quais os clientes que têm probabilidade de pagar as facturas? Para o determinar, avalia o comportamento passado do cliente ou dados financeiros antecedentes? Ou confia nas informações bancárias?
3. Qual o limite de crédito que está disposto a conceder a cada cliente? Joga pelo seguro recusando qualquer perspectiva duvidosa? Ou aceita o risco de alguns créditos incobráveis como parte do custo de constituição de uma grande carteira de clientes?
4. Como efectua a cobrança do dinheiro na data do vencimento? Como faz o registo e o controlo dos pagamentos ? Qual o procedimento para com os maus pagadores?
(Myers Richard,849:1998)

A Intersteel Rollings possui uma política comercial que consiste em atribuir crédito a todos clientes que apresentam o pedido de crédito preenchendo um formulário (credit application) seguido de um estudo sobre a situação devedora dessa empresa com os seus stakeholders. Portanto, não há concessão de crédito a clientes sem avaliar a sua capacidade de pagar.

A sua carteira de clientes compreende as seguintes empresas;

- Kawena Distribuidores;
- Adil International Trading;
- Harish Steel;
- Somofer;
- Ferragens Polana;
- Joaco Cimentos;
- Agesco;
- Vulcanizadora.

Normalmente grande parte das suas vendas (98%) são por conta, sendo oferecidas condições de vendas diferentes consoante a importância do cliente. A contribuição das vendas pagas pontualmente não é de grande relevo ainda que sejam praticados preços sem descontos.

As vendas a crédito são influenciadas em grande medida pelo poder negocial dos clientes, querendo dizer que, entre os concorrentes deste negócio, não existe ainda um acordo de partilha de Mercado nem de fixação de preços. Assim, grandes clientes procuram sempre obter uma vantagem no preço uma vez que adquirem em grandes quantidades para revenda.

Em casos da negociação fracassar com um dos fornecedores, dada a concorrência, o cliente opta por adquirir o produto noutros fornecedores que praticam preços mais baixos ainda que suportem quase a mesma estrutura de custos. O poder negocial dos clientes perpetuam em certa medida a rentabilidade dos capitais investidos através da redução da margem bruta.

Para as vendas a crédito o poder negocial dos clientes é muito forte de tal maneira que na ausência das suas compras há uma queda enorme no nível de actividade.

Em 2002, a Intersteel atingiu um nível de vendas de 56 bilhões de meticais, correspondentes a um crescimento de 100%, comparativamente ao ano de 2001.

Esta variação deve-se ao facto desta ter iniciado a sua actividade em 2001 e foi conquistando cada vez mais o Mercado no ano de 2002. O exercício passado teria ultrapassado aquela cifra, mas devido as alterações no Mercado das matérias primas, influenciado pela subida do preço do ferro no Mercado internacional, então o preço do rolo de chapa galvanizado subiu encarecendo por sua vez o custo de aquisição das matérias.

Porque, o investidor guiado pelo princípio da racionalidade económica, maximização da sua rentabilidade, operou modificações no preço de venda do seu produto acabado como forma de compensar os altos custos de aquisição das matérias. Devido a subida, seguiu uma roptura nas matérias primas, o que provocou ausência de vendas em alguns meses.

Durante o ano de 2002 o preço da chapa subiu duas vezes, nomeadamente nos meses de Junho e Agosto. Antes o preço era de 110.000,00MT passando primeiro para 135.000,00MT e mais tarde para 175.000,00MT.

Houve uma subida acima de 50% no preço da chapa de zinco donde que nos ultimos meses, houve em contrapartida uma baixa no volume de compras. Até agora, o preço não baixou, fazendo com que as pessoas comprem a chapa barata de baixa qualidade.

Todas as decisões de gestão se reflectem nos fluxos monetários da empresa, assim, que estratégias adopta ao nível financeiro?

5.3.2 Estratégia Financeira

Na gestão de tesouraria, a questão central é tentar o equilíbrio entre os activos e os passivos envolvidos, ou seja, financiar o activo circulante com passivo exigível a curto prazo obtido junto dos fornecedores ou outros credores resultantes da actividade da empresa.

O montante de capitais circulantes da empresa depende em grande parte de decisões exteriores à área financeira da empresa, as existências dependem da gestão dos stocks, os créditos concedidos a clientes do marketing mix definido pela gestão comercial e os débitos a fornecedores dependem da política de compras da empresa. O sector fabril exige mensalmente trezentas toneladas de rolos de chapa galvanizado, o que corresponde a uma produção de cento e trinta e oito mil e sescentos metros de chapa de zinco (300ton x 462m).

Praticamente estas aquisições geram uma dívida mensal de cerca de um milhão e meio de randes (300toneladas x 5.127 ZAR), uma vez que, o que é produzido é totalmente vendido (Por encomendas), automaticamente nascem contas a receber num valor 6.9 mil milhares de meticais (138.600metros x 50.000,00MT) .

Em situações de equilíbrio, ou seja em que os pagamentos e recebimentos se equilibram num dado periodo, é de prever a possibilidade de deficits momentâneos, e é frequente que surjam excedentes temporários de liquidez. Como utilizá-los a fim de maximizar o rendimento ?

Temos pois que a estratégia financeira a este nível inclui :

- *Política de crédito a clientes*
- *Política de compras*
- *Política de stocks*
- *Política de financiamento a curto prazo*
- *Política de aplicações a curto prazo*

Que fontes de financiamento existem? Sob que condições se podem concretizar os empréstimos de curto prazo? Que política definir em termos de seleccionar a operação de financiamento concreto a utilizar para cobrir um défice de curto prazo?

Estas são questões que devem ser respondidas pela estratégia a definir.

Podemos dizer que os financiamentos a curto prazo sempre envolvem fornecedores ou clientes ou várias outras empresas do grupo. Teremos então :

- Financiamento de clientes
- Financiamento de fornecedores
- Reforma de letras a fornecedores

Ela adquire matéria-prima à crédito na África do sul e Índia, negociando um prazo médio de pagamento de noventa dias, e antes era de trinta dias. Do acordo firmado com o fornecedor, aceita pagamento de juros se o pagamento estiver fora dos limites de datas estabelecidos.

Com vista a obter uma saudável posição financeira, efectua cobranças olhando a antiguidade de saldos dos seus clientes. Outra forma, ela recebe adiantamentos dos clientes e existem clientes que por acordo só possuem crédito de uma semana. Normalmente estes clientes beneficiam de um desconto conforme as a quantidade que adquirem.

Deste modo, a sua estratégia financeira é influenciada pelo ciclo de caixa.

⁴Ciclo de caixa = Prazo de conversão de estoque + Prazo de cobranças das contas a receber
– Prazo de pagamento das contas a pagar.

⁴ O ciclo de caixa focaliza a extensão de tempo desde o pagamento da mão de obra e das matérias primas até a cobrança de contas a receber geradas pela venda do produto final. O ciclo de exploração é a manifestação real dos insumos enquanto que o ciclo de caixa é o mostra o olhar financeiro.

A empresa necessita em média de 30 dias para converter as matérias-primas, a fim de fabricar chapas de zinco, vendê-los, então, de mais de 30 dias para cobrar as contas a receber. Entretanto, 90 dias normalmente se passam entre o recebimento das matérias – primas e o pagamento por eles. Neste caso, o ciclo de caixa seria:

Ciclo de caixa = 30 dias + 33 dias – 90dias

Ciclo de caixa= -33 dias (demora liquida)

A empresa possui tempo suficiente para converter as contas a receber em dinheiro, uma vez que o prazo para liquidar as contas diante dos fornecedores é longo.

O objectivo da empresa é de reduzir sempre o seu ciclo de caixa tanto quanto possível, sem prejudicar as operações, fazendo:

1. Reduzir o prazo de conversão de estoque ao processar e vender os produtos rapidamente;
2. Reduzir o prazo de cobrança das contas a receber;
3. Alongar o prazo de pagamento das contas a pagar ao reduzir os próprios pagamentos.

Com muita frequência tem havido excedentes momentâneo de liquidez que são aplicados em bancos comerciais, mas em momentos de déficit na sua tesouraria recebe transferências feitas pelas empresas do grupo para cobertura do mesmo.

Para projectos de investimentos usa , preferencialmente, *créditos intercompanies* oriundos da empresa sede chamada Macsteel Cash Desk criada para emprestar fundos ás empresas do grupo, cobrando juro pelo capital investido.

5.3.3 Principais Constrangimentos às Novas Empresas

Recorrendo a análise Pest, o objectivo é de criar uma interação entre a empresa e o seu meio ambiente, a empresa quando opera no mercado tem um conjunto de forças com que lutar (a concorrência). Mas existe um conjunto de factores (económicos, demográficos, sociais, culturais, tecnológicos e político-legais) que influenciam a forma de actuação da empresa.

Alguns destes factores fazem parte do ambiente contextual, onde a empresa assume-os como dados sem nenhum poder de modificá-los e outros são o seu ambiente transaccional que têm a ver com o relacionamento entre a empresa e os seus stakeholders. Neste âmbito, a empresa consegue se posicionar tendo em conta as cinco forças da concorrência.

Relativamente a este ponto, existem facilidades de entrada no sector, uma vez que elas usam a mesma tecnologia e as economias de escala só existem para algumas companhias que têm forte poder negocial junto dos fornecedores das matérias. Por outro lado, a fraqueza existente neste sector, resulta da falta duma política industrial adequada capaz de promover o seu desenvolvimento e da fragilidade da legislação que não protege os fabricantes, abrindo portas para a concorrência desleal.

Mas mesmo assim, estas empresas envidam esforços de modo a permanecerem no mercado, fazendo a diferenciação como uma arma para criar vantagens distintas. Assim, as empresas criam produtos ou serviços impares, através de oportunidades para o cliente escolher as medidas das chapas conforme as suas necessidades e/ou o tipo de modificações e decorações que desejar. É neste contexto que algumas empresas, como a ISS, fabricam chapas de ondas quadradas com diversas cores.

Existem outras forças como é o caso do Poder negocial dos compradores e fornecedores. Estas estão interligadas porque as empresas devem obter recursos para poderem oferecer mercadoria ou serviço.

Por outro lado, compradores e vendedores podem criar efeitos semelhantes de constringimentos sobre a liberdade estratégica da organização e de influenciar sobre as margens.

O poder negocial dos fornecedores é grande, uma vez que existe uma forte concentração de fornecedores ao invés de uma fonte fragmentada, para estes fabricantes de chapa de zinco, em grande medida adquirem o rolo de chapa galvanizado num único fornecedor denominado ISCOR, baseado na África do sul. Trata-se de uma empresa multinacional que abastece grande parte de África e fixa os preços tendo em conta as tendências do Mercado Internacional, os seus clientes não têm grande poder de negociação, salvo algumas excepções de empresas como a Intersteel Rollings que é de capital sul africano e consegue negociar o pagamento das suas contas em 90 dias.

Por outro lado, algumas empresas compram poucas quantidades de matérias primas e por essa razão não constituem preocupação para o desenvolvimento de relações futuras com o fornecedor.

O poder negocial dos compradores é grande porque existem muitas fontes alternativas de fornecimento do mesmo produto, então reduz também o campo de actuação da empresa.

Também, todas as empresas fabricantes de zinco estão sujeitas a um conjunto de condicionalismos económicos nas suas operações, onde o rolo da chapa de zinco é importado, na sua maioria da África do sul, e as compras são pagáveis trinta dias mais tarde.

Nestas transações há envolvimento de duas moedas (ZAR e MZM), como é habitual no comércio internacional, no momento da aquisição, a dívida em moeda estrangeira é registada ao câmbio do dia da entrada no país fornecido pelas alfândegas baseado no Banco Central, e no momento do pagamento aos fornecedores, regista-se a respectiva diferença cambial resultante da oscilação da moeda.

Isto porque no momento do pagamento das dívidas, as empresas adquirem moeda estrangeira nos bancos comerciais que executam as transferências, e como o câmbio do Banco Central é relativamente baixo em relação aos bancos comerciais apresentam quase sempre prejuízos cambiais.

A depreciação do metical em relação ao rand cria descapitalização na tesouraria da empresa e outras situações vêm a criar um excedente implícito, por outro lado, o câmbio reduz as margens a obter em cada metical vendido.

As actuais fábricas de chapa de zinco, são grandemente afectadas pela oscilação do câmbio, uma vez que os preços de venda são fixados em meticais devido à natureza do mercado consumidor, e não existem formas de fazer repercutir as oscilações cambiais no preço de venda porque o mercado tem reagido negativamente às mudanças nos preços de venda. Porque como os preços de venda são os mesmos para todas as fábricas, qualquer aumento isolado pode reduzir os níveis de vendas da empresa a favor das outras.

Tabela 3. Exemplo Intersteel Rollings

Diferenças Cambiais Faváveis e Desfavoráveis

Em milhões de contos

INTERSTEEL ROLLINGS	Ano 2001	Ano 2002
Perdas/Ganhos	2.8	(3.0)
Transferências p/externo		
Perdas/Ganhos Reavaliação	-	(7.9)

Fonte: Cálculos Autor baseados nas DF's

No exercício económico de 2001, devido à apreciação do metical em relação ao rand, a empresa registou um ganho de cerca de 2.8 biliões de meticais decorrido das diferenças de câmbio e no ano 2002 com a depreciação da moeda nacional, incorreu em perdas extraordinárias de cerca de 9 biliões de meticais, onde uma parte resultou das transferências realizadas e outra da reavaliação das dívidas em rand ao câmbio do último dia do ano.

Estes constrangimentos são inerentes as próprias estratégias individuais das actuais empresas, em que simplesmente se concentram na aquisição do produto semi-acabado e processam o acabamento. Estas empresas são mais comerciais e muito flexíveis mas com muita vulnerabilidade as flutuações cambiais. A flexibilidade reside no nível baixo da sua estrutura de custos e o seu activos fixos são compostos por equipamentos para ondulação e por vezes não possuem instalações próprias.

Uma queda nas vendas não tem um impacto muito significativo nos seus resultados globais porque os custos variáveis se ajustam automaticamente ao nível de actividade.

Neste mercado existem facilidades de entrada porque a aquisição da Máquina de Ondulação é suficiente para iniciar o negócio, por outro lado há perfeita mobilidade dos factores de produção a longo prazo, e como estas companhias têm quase a mesma estrutura de custos, optam por concorrer em condições diferenciadas.

A estratégia em si não conduz ao desenvolvimento sustentável das empresas devido as ameaças no seu ambiente e a junção das forças entre as companhias pode resultar em sinergias.

Se estas empresas dividissem o mercado entre elas, por exemplo, podia existir uma empresa só a se dedicar a preparação do aço em rolo de chapa galvanizado e as restantes ondulando. Acontecendo assim, seria possível manter as empresas sustentáveis e um fornecimento contínuo de chapas ao mercado conduziria a maior satisfação do consumidor.

5.4 Impacto da Reestruturação no Consumidor

Existe agora uma redistribuição das quotas de Mercado da antiga Ima entre as actuais companhias. O que acontece é que apesar da saída desta empresa, as pequenas e médias empresas continuam a abastecer o Mercado, com algum grau de eficiência.

A chapa vendida pela Ima era de qualidade superior e praticava preços elevados para o nível de renda das populações. O seu produto não atendeu em certa medida as características e as restrições orçamentais da população, daí que atitudes de concorrência desleal com muita facilidade tornaram desastrosos o destino da empresa.

Na realidade, as populações procuram um produto tendo em conta as suas capacidades de ordem financeira, quer dizer que, as actuais companhias possuem o mérito de produzirem e venderem a chapa de zinco de todas qualidades.

Ora vejamos, se medirmos a qualidade da chapa de zinco, em termos da sua resistência ou espessura, notamos que esta companhia abastece as chapas com as seguintes características:

- Chapa de zinco 0.22mm – esta variante é de fraca resistência, porém resolve problemas imediatos de pessoas com escassez de recursos financeiros, uma vez que o seu preço de venda é o mais baixo ;
- Chapa de zinco 0.27mm – Qualidade um pouco superior a anterior e que também é vendido a um preço reactivamente baixo;
- Chapa de zinco 0.35mm – Qualidade superior, oferece maior resistência e o seu preço de venda está em função destes elementos.
- Chapa de zinco 0.40mm e 0.6mm - Qualidade superior, oferece maior resistência e o seu preço de venda está em função destes elementos, na sua maioria são chapas de ondas quadradas vulgarmente chamadas por IBR, são as mais caras, porque contemplam algumas decorações.

Quanto maior for a espessura e zinco maior será a resistência da chapa e maior será o preço de sua colocação no Mercado. Eis alguns exemplos de preços por metro e por espessura :

Tabela 4.Preçario de chapas em 2003

Produto	Espessura em mm	Preço de venda C/ IVA
Chapa de zinco ondulada	0.22	37.500,00MT
Chapa de zinco ondulada	0.27	42.000,00MT
Chapa de zinco ondulada	0.35	49.000,00MT
Chapa de zinco ondas quadradas	0.40	77.000,00MT

Fonte: Intersteel Rollings, Preçario 2003.

Dentro daquilo que é o marketing mix, vimos que a empresa possui a sua disposição quatro variáveis, nomeadamente, o preço, a praça (distribuição), promoção e o produto com as quais pode influenciar uma decisão de compra para o cliente.

Olhando para a tabela acima, vimos que o mesmo produto possui características diferenciadas em termos do seu design e resistência. E porque existe esta diferenciação, consequentemente o preço de venda vai variar em função destes atributos.

As empresas usam a variável preço e produto para incentivar o cliente a comprar o seu produto sem dar menor importância aos outros instrumentos.

Quer dizer, que de outras formas as actuais empresas procuram encontrar os diferentes estratos sociais tendo a renda como um indicador de poder de compra.

Por exemplo numa pesquisa feita por alguns gestores do ramo á provincia de Sofala, concluiu que a chapa de zinco 0.35 não possui maior frequência de saída se comparada com a 0.22mm e 0.27mm. A chapa de zinco 0.35mm é frequentemente comprada por instituições e não por pessoas singulares. Vimos que o preço e a renda exercem um papel muito importante na procura deste bem.

Um aspecto, a reter é que existe a diversificação na qualidade do produto, o que dá ao cliente a possibilidade de escolha tendo em conta a sua restrição orçamentária.

Como forma de alargar a carteira de mercadorias, vende outros materiais de construção(sistemas de divisórias e tecto falso).

6.Problemas comuns as Indústrias de chapa de zinco

Todas empresas produzem apartir de insumos importados, matérias-primas e produtos semi-acabados. A procura dos produtos é fraca, fazendo com não se atinjam a capacidade instalada. As principais causas de baixa utilização da capacidade são:

- Fraca produtividade dos equipamentos aliados á sua idade avançada e deficiente modo de utilização;
- Dificuldades no abastecimento das matérias-primas e peças de reposição;
- Fraca procura interna dos produtos basicamente por dificuldades económicas.

Praticamente, são as seguintes áreas que merecem atenção especial:

- Abastecimento de matérias- primas e peças de manutenção, muitas vezes ligados com problemas de liquidez, endevidamento á banca e fornecedores;
- Equipamentos necessitando de substituição e ou reabilitação, devido a sua idade avançada;
- Problemas admnistrativos relacionados com fraca formação dos trabalhadores, só para exemplificar 90% dos trabalhadores directamente ligados á produção não possuem formação básica.
- Instabilidade do mercado cambial.

As acções que devem ser desenvolvidas com vista a contornar esta situação são:

- ✓ Aumentar a utilização da capacidade instalada por forma reduzir os custos;
- ✓ Reabilitar e modernizar o equipamento de modo a adequá-lo às exigências do mercado em termos de quantidade e qualidade;
- ✓ Dar um apoio financeiro às empresas industriais, de modo a retomarem a sua posição no mercado;
- ✓ Melhorar a formação dos técnicos especializados;
- ✓ Analisar os reflexos negativos das importação.

CAPÍTULO- IV - ANÁLISE COMPARATIVA DAS IMPLICAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS (CASO IMA E INTERSTEEL)

1. ANÁLISE DO RISCO ⁵

Até que ponto é que as estratégias adoptadas têm reflexos no risco. Adiante vamos analisar o efeito económico e financeiro que estas estratégias provocaram nas duas empresas.

1.1 Análise Comparativa do Risco do negócio

No caso em que a empresa tem um peso elevado de custos fixos, considera – se elevado o grau de alavanca operacional. Significa isto que uma variação no nível de actividade tem um impacto mais do que proporcional nos resultados operacionais. Se a tendência das vendas for para crescer a alavanca operacional é favorável, na medida em que um crescimento nas vendas implica um crescimento mais do que proporcional nos resultados operacionais, mas na eventual queda, o grau de alavanca operacional é desfavorável, porque uma descida das vendas arrasta um decrescimo nos resultados mais do que proporcional.

A Ima adoptou uma estratégia Industrial que respondia na altura as necessidades industriais existentes. Quando a Ima surge não havia empresas de fabricação de chapa de zinco e nem de criação do produto semi – acabado, daí que ela foi obrigada a desencadear sozinha todo o processo produtivo. Isto fez com que a Ima tivesse pesadas estrutura produtivas consequentemente elevada estrutura de custos.

⁵ Seção baseada no livro de Análise financeira de Joao Carvalho das Neves.

Conforme a tabela abaixo, os indicadores apontam para um maior risco económico á Ima dado que o seu grau económico de alavanca e o ponto morto são maiores se comparados com a Intersteel .

Tabela 5: Alguns indicadores de risco

Indicador	Ima	Intersteel Rollings
Grau operac. De Alavanca	5	2
Ponto Morto em valor	33 biliões de Meticais	32 biliões de Meticais

Fonte: Cálculos do Autor baseado nas DF"s

A Ima comparativamente a Intersteel, apresenta volume elevado de custos fixos, uma vez que utilizava, tecnicos especializados e grandes investimentos em activos fixos distribuidos em construções, equipamentos e outros meios básicos.

A Ima não explorava integralmente a sua capacidade por razões associadas a concorrência dita desleal de algumas empresas, então, é de esperar, que , os seus custos fixos unitários não tendessem a baixar.

Tabela 6. Alguns rácios de actividade

Indicadores ⁶	Ima	Intersteel
Racio Rotação stock	1	7
Prazo médio Receb.	26 dias	33 dias
Prazo médio pagamento	121 dias	118 dias

Fonte: Cálculos do Autor baseado nas DF"s

⁶ Rácio de rotação de estoques é definido como vendas divididas pelo estoque. $Rts = \text{Vendas} / \text{Estoques}$. Quanto maior for este rácio melhor para empresa, quer dizer que os estoques não permanecem muito tempo em armazém.

Prazo médio de Recebimento indica a extensão de tempo entre a realização de uma venda e o recebimento do pagamento.

$PMR = \text{Contas a receber} / \text{Vendas anuais} / 360$. Quanto menor for este indicador significa que a empresa demora pouca tempo a colectar os valores dos clientes.

Analisando os rácios de actividade, verifica-se que os stock da Ima possuíam uma rotação muita baixa e um período médio de permanência em armazém muito elevado comparado com a Intersteel, porque produzia sem olhar às necessidades de mercado.

De acordo com o Balanço, verifica-se que as matérias primas e produtos acabados correspondem a 88% dos Meios Circulantes Materiais que são 60% do Activo Total. Para além disto, levava muito tempo para converter as suas contas a receber em meios líquidos, o que não lhe permitia honrar as suas obrigações em tempo real.

As actuais fábricas não têm custos fixos elevados mas sim custos variáveis, associados proporcionalmente ao nível de actividade, e apresentam estruturas flexíveis e muito vulneráveis á instabilidade do mercado cambial.

Tratando-se de pequenas e médias empresas não têm muitos investimentos em activo fixo e o seu processo de produção é bastante simplificado. Neste contexto, têm um quadro de pessoal reduzido que varia de 15 a 27 trabalhadores, e na sua maioria não especializada, suportando, deste modo, custos baixos com o pessoal. Assim, não apresentam maior risco operacional porque a queda no seu nível de actividade poderá não ter um impacto significativo nos resultados de exploração .

1.2 Análise comparativa do Risco Financeiro

Tomando de novo as duas empresas, irei analisar o impacto do endividamento nas suas Demonstrações Financeiras, começando pela situação financeira sem a dívida, e para o efeito, irei usar a rentabilidade dos capitais próprios e o grau financeiro de alavanca.

Definição:

A rentabilidade dos capitais próprios é um indicador expresso em percentagem, mede o grau de remuneração dos capitais próprios investidos. Obtém-se da relação entre o lucro líquido e os capitais próprios

$R_{cp} = \text{Lucro Líquido} / \text{Capitais Próprios} * 100$

Este indicador pode assumir os seguintes valores:

$R_{cp} > 100$, significa que os capitais estão a serem remunerados e há criação de excedentes monetários para os detentores do capital;

$R_{cp} = 100$, Significa que a empresa só rende o necessário para a cobertura dos capitais, mas não cria nenhum excedente para os accionistas;

$R_{cp} < 100$, situação indesejável, não consegue sequer cobrir os capitais investidos.

Grau financeiro de alavanca é a mudança percentual nos lucros disponíveis aos detentores de acções ordinárias associadas uma dada mudança percentual nos lucros antes de juros e impostos. Quanto maior for o indicador, maior é o risco e vice-versa.

$$GF = RE_o / RA_{Io}$$

Tabela 7. Rendibilidade dos capitais próprios

Rubrica	Ima	Intersteel Rollings
Capitais Próprios	1.586.553.039,00	872.830.145,00
Reo	8	9
R	0	0
Reo - r	8	9
$\Lambda = DT/CP$	0	0
(1-0.35)	0.65	0.65
$(Reo - r) * DT/CP +$ $Reo) * (1-t)$	4.99	5.89

Fonte: cálculos do autor baseados nas demonstrações financeiras (Ima - Intersteel)

Sem considerar a dívida, a remuneração dos capitais próprios é de 4.99 e 5.89 para a Ima e Intersteel respectivamente.

Na prossecução do objectivo de maximização da rendibilidade, as empresas recorrem para o seu financiamento à diversas fontes .

Nesta primeira situação não se pode falar do efeito financeiro, uma vez que não existem os custos financeiros de financiamento. O pressuposto básico, é de que os activos estão sendo financiados exclusivamente pelos capitais próprios.

Mas sabemos, que a dívida constitui também fonte de financiamento, a pergunta é: Será que ela aumenta a rendibilidade dos capitais próprios ?

Tabela 8. Rendibilidade dos capitais próprios

Rubrica	Ima	Intersteel Rollings
Capitais Próprios	1.586.553.039,00	872.830.145,00
Lucro liquido	52.565.586,50	(2.600.668.306,15)
Rendibilidade C.Próprios	0.03	(2.98)

Fonte: cálculos do autor baseados nas DF's

Pela perspectiva contabilística do risco financeiro, a Ima mostrou, com base em demonstrações financeiras(1995) , a capacidade de cobrir os custos financeiros de financiamento através dos seus resultados antes de juros e impostos independentemente da sua tesouraria. Grande parte dos seus resultados eram alocados para a cobertura dos encargos com empréstimos contraídos, de tal maneira que, os lucros remanescentes eram muito baixos para uma maior rendibilidade dos capitais próprios.

Apesar dos resultados antes do juro e impostos serem positivos para cobrirem a totalidade dos custos financeiros de financiamento, uma questão importante é analisar até que ponto era viável o endividamento.

Pelo contrário, o recurso a dívida veio reduzir a rendibilidade dos capitais próprios, o grau financeiro de alavanca operou no sentido negativo, elevando simplesmente o risco financeiro da empresa.

Tabela 9. Grau financeiro de alavanca

Indicador	IMA	INTERSTEEL ROLLINGS
Grau financeiro de alavanca	0.02	(0.78)

Fonte: cálculos do autor baseados nas DF's

Conforme a definição, quanto maior for o grau financeiro de alavanca maior será o risco financeiro. Devido ao alto nível de endividamento, a Ima apresenta maior risco financeiro comparativamente à Intersteel, e o mesmo é extensivo às outras fábricas de chapas de zinco.

Os custos financeiros de financiamentos consomem para a Ima cerca de 99 % dos resultados antes do juro e imposto. Ou seja o rácio de cobertura dos custos financeiros é de 99% o que significa que grande porção dos seus resultados são usados para cobrir os custos da dívida .

Conforme os dados de 1997, dívidas que originalmente totalizavam 13,5 mil milhões de meticais, após a sua capitalização ascendiam a 15,35 mil milhões de meticais como contas caucionadas, e cerca de 1,65 mil milhões de meticais como contas a ordem. Até então a sua responsabilidade totalizava 17,011mil milhões de meticais capitalizados a taxa de juro de 25%, e tendo hipotecado as suas instalações fabrís no valor equivalente a um milhão de dolares americanos (USD1.000.000,00).

Apesar da paralização da produção, os empréstimos junto do Banco Standard Totta continuam a render juros à uma taxa de 40% mais uma penalização de 2% ; dados recentes indicam que a sua responsabilidade junto do Banco ascende à 45,974 mil milhões de meticais em Agosto de 2002, onde 28,78 mil milhões de meticais são de juros e 17,802mil milhões de meticais de capital.

A Ima era uma empresa de grande dimensão (SARL) e com maior credibilidade no mercado, situação que lhe favorecia na atracção de empréstimos, tendo beneficiado de créditos do Banco de Fomento e Exterior, do Estado e outros credores.

Enquanto que as actuais fábricas são de pequena e média dimensão e na sua maioria constituídos por indivíduos ou grupos de empresas e são sociedades por quotas. Estas empresas encontram dificuldades em penetrar o Mercado de Capitais, o que lhes força recorrer ao autofinanciamento. Por outro lado, as suas dívidas são contraídas junto das Intercompanies o que não periga muito a sua situação risco.

Sumário:

As estratégias adoptadas por cada uma das empresas têm um impacto sobre as suas operações, elevando o risco operacional e financeiro para Ima e reduzindo, no caso da Intersteel Rollings.

No caso da Ima, levou até a paralização das suas actividades com processo a decorrer em tribunal. Em contrapartida, a Intersteel é afectada pela instabilidade do Mercado cambial e actuando individualmente não será capaz de criar capacidades para a industrialização.

CAPÍTULO-V - Ligações e política industrial

1.Ligações e política industrial

O desenvolvimento é um processo pelo qual uma actividade económica conduz à outras e as pressões para mudanças tecnológicas e sócio-económica; as ligações são parte central do crescimento.

O comércio intra-industria surge para tirar partido das economias de escala na produção e envolve a troca de produtos diferenciados da mesma indústria .

Concretamente, a Ima adquiria as matérias-primas e cumpria o processo completo de produção até a chapa de zinco pronta a ser consumida, esta quando vendida para os revendedores não se incorporava outro valor industrial, mas apenas a margem de lucro. A produção da Ima deu lugar ao comércio no qual a empresa colocava-se no lado da oferta e as restantes empresas do lado da procura.

Se o mercado estivesse estruturado de um modo a dar lugar a existência de um conjunto de empresas que se dedicassem somente fase do acabamento da chapa de zinco, teríamos as desejadas ligações que conduzem ao desenvolvimento.

Não podemos falar das ligações intra-indústrias, porque não houve lugar ao comércio entre as indústrias deste sector dado que só havia uma só empresa, e nenhuma empresa usava o produto da Ima como componente do seu processo produtivo.

Actualmente, com o surgimento das novas empresas, a Ima poderia repensar a sua estratégia, encontraria nestas o mercado para o seu produto semi-acabado. Estas empresas processam o produto semi-acabado em produto final. Ao submeterem no processo de

transformação, acrescenta um valor no produto evidenciado por um conjunto de gastos gerais de fábrica (salários, rendas, etc).

Se tal acontecesse, as actuais fábricas deixavam de adquirir a sua matéria prima (produto semi-acabado) no exterior o que melhoraria a balança de pagamentos através redução de importações.

Sem uma Política Industrial adequada não é possível observar as ligações e tirar proveito delas, porque a esta política resulta da interação entre o Estado e os diferentes agentes interessados no processo económico, por outro lado, as Políticas Industriais operam via mercados e são influenciados por outras condições sócio-económicas.

A defesa da política industrial pode ser adequadamente suportada pela perspectiva de resolução de problemas em cada circunstância sócio-económica, porque a política industrial, Estado, mercado e ligações não existiriam fora de tais circunstâncias específicas. As bases teóricas devem ser capazes de identificar as condições económicas, políticas e institucionais sobre as quais a política industrial iria funcionar.

CAPÍTULO-VI – Conclusão e Recomendações

1. Conclusão

A Ima produzia sem olhar as necessidades do mercado, isto porque a sua produção não era para responder à encomendas, mas para manter stock e ficar a espera de compradores, por outro lado, não explorava integralmente a sua capacidade devido a concorrência desleal que enfrentava.

Por outro lado, para adquirir a matéria-prima, no exterior, para o processo de produção, recorria a créditos documentários para importação, tendo aumentado consideravelmente o seu nível de endividamento, o que elevou o seu risco financeiro.

Para contornar esta situação, adoptou algumas estratégias de modo a racionalizar os seus activos fixos, uma vez que a sua estrutura de custos tornava-se cada vez mais elevada.

A Ima produzia chapas de zinco de alta qualidade, que vendia-as a preços altos para o nível de rendimentos da maior parte da população, isto porque não teve em consideração as características e restrições orçamentais dos consumidores.

No âmbito das reformas económicas no país, começaram a surgir pequenas e médias empresas a produzir chapas de zinco, e todas juntas tomaram as quotas do mercados antes controladas pela Ima.

As actuais fabricas, desenharam estratégias comerciais de modo a fornecer produtos de qualidade conforme as necessidades e características próprias do mercado. Assim, as mudanças registadas nesta indústria, vieram alargar as possibilidades de escolha dos consumidores, oferecendo produtos diferenciados a preços competitivos.

Contudo, estas fábricas enfrentam falhas de Mercado causadas pela concorrência desleal e pela instabilidade do Mercado cambial que algumas vezes causam perturbações e não as torna sustentáveis.

2. Principais recomendações

Os problemas relacionadas com o tecido industrial, são os mesmos para as indústrias de chapa de zinco.

Como forma de superar estes problemas é necessário desenhar uma estratégia industrial ao invés das individuais como cada empresa tem feito.

A estratégia deve abranger as seguintes áreas :

a) Abastecimentos de insumos

Deve se considerar a possibilidade de formar associações temporárias de empresários, com base na associação Industrial de Moçambique, para importar conjuntamente a matéria prima como o aço e o alumínio, que não possam ser comprados localmente a preços competitivos. Esta modalidade visa obter melhores preços(tendo em conta que os volumes envolvidos são maiores do que nas importações individuais) e simplificar os processos de importação.

b) Departamentos técnicos

A actuação dos departamentos técnicos é indispensável no que diz respeito à adequação, actualização e aperfeiçoamento dos produtos das empresas.

c) Controle dos custos

As empresas não têm prestado maior atenção ao controle dos custos de produção, preocupando-se apenas a aquisição de matérias-primas e o volume de vendas. Mas numa

economia como a nossa, as empresas devem procurar melhorar a sua competitividade para aumentar e manter a sua participação no mercado através do controle permanente dos seus níveis de custos.

d) Actividades de marketing

As empresas devem desenvolver a função de *vendas e marketing* para melhor percepção do mercado (mercado nacional e externo, actuação dos concorrentes, produtos requeridos pelos clientes potenciais, produtos importados).

e) Reabilitação e Manutenção

As empresas devem elaborar estudos de viabilidade para avaliarem o custo de reabilitação dos seus activos fixos e assim recorrer à linhas de crédito especiais. Por outro lado, devem estabelecer planos de manutenção de equipamentos para se evitar avarias grossas e imprevisíveis.

f) Fabricação de novos produtos

A introdução de novos produtos requer um estudo prévio sobre o mercado e abastecimento das matérias –primas.

Uma vez que se trata da indústria de chapa, podem ser criadas outras unidades que se ocupem simplesmente na preparação do aço e outras na galvanização e por último a ondulação para a chapa de zinco, mais outras que fabricam outros materiais de construção a serem usados por outras indústrias.

Fora isto, as empresas podiam melhorar os desenhos, modelos e qualidade de produtos já fabricados em Moçambique, para que as empresas locais não sejam desalojadas do mercado, através da importação de produtos similares no estrangeiro.

ANEXOS

Demonstracao de resultados

PROVEITOS	IMA -1995	INTERSTEEL-2002
Vendas de MCM	40 261 839 877.70	56 502 808 873.73
Vendas de servicos	246 825 524.50	0.00
Invest.Realizados p/emp- Producao	76 966 844.30	48 237 111 217.32
Receitas financeiras	486 814 482.60	
Outros Proveitos	49 514 452.00	359 026 266.68
Ganhos Extraord	443 204 216.70	
Result.imp exer ant	157 536 108.60	640 254 831.05
I.Total de proveitos	41 722 701 506.40	105 739 201 188.78
CUSTOS		
Custos de mcm Vendidos ou consu	26 342 237 839.00	98 376 508 979.39
Remuneracoes aos trabalhadores	5 851 458 308.10	644 086 282.92
Fornecimentos de terceiros	784 940 695.00	604 222 425.05
Servicos de terceiros	2 327 390 147.40	3 418 495 613.02
Encargos financeiros	3 661 699 734.80	600 918 108.75
Impostos e taxas	84 042 928.90	81 000 604.63
Amortizacoes do exercicio	785 005 140.30	744 289 478.65
Outros custos	1 742 878 426.40	1 581 981 709.90
Perdas extraord	8 166 054.00	2 288 366 292.62
Provisoes	82 316 646.00	
II.Total dos custos	41 670 135 919.90	108 339 869 494.93
LUCRO DO EXERCICIO	52 565 586.50	-2 600 668 306.15
Descricao	Ima	Intersteel
CUSTOS FIXOS (SAL,FORN,SERV,AMORT	11 573 989 363.20	3 574 579 896.52
Vendas liquidas e Producao	40 508 665 402.20	104 739 920 091.05
Custo das vendas	26 342 237 839.00	98 376 508 979.39
Gross Margin	14 166 427 563.20	6 363 411 111.66
OUTROS CUSTOS VARIAVEIS	84 042 928.90	81 000 604.63
Contribution Margin	14 082 384 634.30	6 282 410 507.03
Custos fixos	11 573 989 363.20	3 574 579 896.52
Resultados imputaveis exer	157 536 108.60	640 254 831.05
Resultados de exploracao	2 665 931 379.70	3 348 085 441.56
Outros Proveitos	49 514 452.00	0.00
Investimentos realizados	76 966 844.30	0.00
Receitas financeiras	486 814 482.60	359 026 266.68
Encargos financeiros	-3 661 699 734.80	-600 918 108.75
Outros Custos extra		-3 418 495 613.02
Perdas	435 038 162.70	-2 288 366 292.62
Resultados de extra- exploracao	-2 613 365 793.20	-5 948 753 747.71
Reultados antes de imposto	52 565 586.50	-2 600 668 306.15
Resultado antes do juro	3 714 265 321.30	-1 999 750 197.40

BALANÇO IMA 31/12/1995				Intersteel Rollings 2002		
ATIVO	ATIVO BRUTO	AMORTIZACOES	ATIVO LIQUIDO	ATIVO BRUTO	AMORTIZACOES	ATIVO LIQUIDO
1.MCF			7 000 000.00	543 997 614.36		543 997 614.36
Caba	7 000 000.00		2 575 833 183.60	10 622 282 466.98		10 622 282 466.98
Bancos	2 575 833 183.60		2 878 721 552.00	5 214 026 735.14		5 214 026 735.14
Cientes	2 878 721 552.00		11 521 462.00	1 403 235 125.27		1 403 235 125.27
Devedor - Estado	11 521 462.00		235 847 162.40	6 110 000.00		6 110 000.00
Devedores trabalhadores	235 847 162.40		750 000 000.00	0.00		0.00
Devedores socc/acc	750 000 000.00		2 711 352 006.00	645 787 507.33		645 787 507.33
Outros devedores	2 711 352 006.00		24 106 339.00	14 875 732.42		14 875 732.42
Antecipacoes activas	24 106 339.00		9 194 381 705.00	18 450 315 181.50		18 450 315 181.50
	9 194 381 705.00					
2.MCM			974 690 231.90	3 797 266 426.35		3 797 266 426.35
Mercadorias	974 690 231.90		12 662 625 287.90	3 033 989 556.45		3 033 989 556.45
Produtos Acabados	12 662 625 287.90		5 375 301 903.70	7 101 001 492.90		7 101 001 492.90
Materias primas	5 375 301 903.70		143 189 156.30	0.00		0.00
Materias auxiliares	143 189 156.30		724 836 314.90	0.00		0.00
Materias	724 836 314.90		583 912 853.00	6 371 290.05		6 371 290.05
Meios c.M transito	583 912 853.00		20 484 555 747.70	13 838 628 785.75		13 838 628 785.75
	20 484 555 747.70					
3.Activo fixo				0.00		0.00
Construcoes	3 142 087 032.70	1 702 205 629.30	1 439 881 403.40	2 138 064 139.42		2 138 064 139.42
Equipamentos	5 638 227 518.00	4 827 623 321.00	810 604 197.00	446 557 867.49		446 557 867.49
Outros m. Basicos	1 764 302 793.80	677 147 307.00	1 087 155 486.80	0.00		0.00
Grandes reparacoes	878 818 147.80	354 485 705.00	524 332 442.80	0.00		0.00
Encargos plurianuais	17 111 684.30	17 111 684.30	0.00	1 513 014 653.05		1 513 014 653.05
Imobilizacoes financeiras	147 445 000.00		147 445 000.00	0.00		0.00
Investimentos em curso	1 064 252 529.40		1 064 252 529.40	1 852 773 000.00		1 852 773 000.00
	12 652 244 706.00	7 578 573 646.60	5 073 671 059.40	5 950 409 659.98	1 394 224 174.69	4 556 185 485.27
TOTAL ACTIVO	42 311 182 158.70	7 578 573 646.60	34 732 608 512.10	38 339 353 607.21	1 394 224 174.69	36 945 129 432.52
CREDORES						
Curto prazo			180 306 755.90			
Adiant. Cientes	180 306 755.90		14 227 959 971.60			32 199 949 580.59
Creditos Banc/mc	14 227 959 971.60		8 830 158 170.90	32 199 949 580.59		13 462 492.51
Fornecedores	8 830 158 170.90		686 962 347.10	13 462 492.51		0.00
Credor Estado	686 962 347.10		126 858 672.50			0.00
Credores trabalhadores	126 858 672.50		1 126 093 114.90			0.00
Outros credores	1 126 093 114.90		364 413 267.10			0.00
Art.passivas	364 413 267.10		25 542 752 300.00	32 213 412 073.10		32 213 412 073.10
	25 542 752 300.00					
MEDIO/ LONGO						0.00
Creditos Banc.p/mc	7 426 164 534.00		7 426 164 534.00	6 459 555 520.22		6 459 555 520.22
Creditos Banc/Invest	124 573 054.00		7 550 737 588.00	6 459 555 520.22		6 459 555 520.22
	7 550 737 588.00					
FUNDOS PROPRIOS						580 000 000.00
Capital	1 250 000 000.00		1 881 316 970.60	515 885 705.13		515 885 705.13
Reservas e prov	1 881 316 970.60		-1 544 763 932.00	-223 055 560.18		-223 055 560.18
Prej.exerc. anteriores	-1 544 763 932.00		52 565 586.50	-1 206 444 131.06		-1 206 444 131.06
Lucro exercicio	52 565 586.50		1 639 118 625.10	-333 613 986.11		-333 613 986.11
	1 639 118 625.10					
TOTAL PASSIVO + FP	34 732 608 513.10		34 732 608 513.10	38 339 353 607.21		38 339 353 607.21

0.00

TABELA DOS RACIOS

RACIOS	FORMULAS	IMA	INTERSTEEL
1.RISK			
GRAU OP. DE ALAVANCA	MT/REO	5	2
MARGEM DE CONTRIBUICAO%	CM/VENDAS LIQUIDA	35	11
PONTO CRITICO	CUSTOS FIXOS/M.CONTR	332 931 442	317 398 642
GRAU FINANCEIRO DE ALAVANCA		0.02	-0.78
2.RACIOS DE RENDIBILIDADE			
RENDIBILIDADE DE EXPLORACAO	REA/AT	8	9
RENDIBILIDADE DOS CAP.PROPRIOS	LL/CP	0	-3
3.ACTIVITY			
RENDIBILIDADE DE VENDAS	LT/VL	0	0
ROTACAO DOS ACTIVOS TOTAIS	VT/AT	1	0
ROTACAO DOS STOCKS	cost/stock	1	7
PRAZO DE CONVERSAO DOS STOCKS	cost/stock*360	272	51
PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTO	Credito/Vendas	26	33
PRAZO MEDIO DE PAGAMENTO	Fornecedores/Compras	121	118
4.LIQUIDITY			
FUNDO DE MANEIO	AC - EXIG CURTO	4 116 185 153	175 531 874
ACTIVO CORRENTE		29 658 937 453	32 388 943 947
PASSIVO CORRENTE		25 542 752 300	32 213 412 073
LIQUIDEZ GERAL		1	1
LIQUIDEZ IMEDIATA		0	1
5.DEBT			
SOLVABILIDADE TOTAL	Dividas /Cp	5	7
ACTIVO TOTAL		34 732 608 513	38 339 353 607
DIVIDA TOTAL		33 093 489 888	38 672 967 593
Dividas/At*100	Dividas/At*100	95	101
RACIO DE COBERTURA DO JURO	CFF/RAJI	1	-3

3. NOTA BIBLIOGRÁFICA

- Frank, Robert H, (1998), Microeconomia e Comportamento, Terceira edição, Macgrowhill, São Paulo
- Myers, Richard A. Brealey (1998) Principios de Finanças empresariais, Quinta edição, Macgrowhill, Lisboa
- Das neves, João Carvalho (1994), Textos de Gestão , Quinta edição, Texto Editora, Lisboa.
- De oliveira, Djalma de Pinho Rebouças(2001), Planejamento Estratégico, Décima Quinta edição Revista, Atlas, São Paulo.
- De Medeiros, Eduardo Raposo (1994). Economia Internacional, Quarta Edição, Instituto Superior De Ciências Sociais E Políticas, Lisboa.
- Brigham, Eugene F(2000), Fundamentos de Admnistração Financeira, Décima Edição, Makron Books.
- H. Menezes Caldeira (1999), Principios de Gestão Financeira, Sétima edição, Editorial Presença, Lisboa
- Salvatore, Dominick (1998), Economia Internacional, Sexta Edição, Livros Técnicos e Científicos
- Estudo compreensivo do sub-sector da Indústria Metalomecânica, Austral Consultoria e projectos, Lda, 1993.
- Balanço e Demonstração de resultados, Ima, 1995;
- Balanço e Demonstração de Resultados, Intersteel Rollings, 2002.
- Coughlin, Peter (1994) Claro e Directo, Como escrever um ensaio, Maputo.
- Gitman, j Lawrence (2000), Principles of Managerial Finance, ninth edition, Eddison
- Vigario, Francisco , (1997), Managerial Accounting and Finance, Secaond Edition, Durban
- Drury, Collin (1996) , Management and Cost Accounting , Fourth Edition, Thomson Business, London

- o Salvatore, Dominick . Introdução à Economia, Macgrowhill .