

A INDÚSTRIA DO CIMENTO COMO VECTOR ESTRATÉGICO PARA
O DESENVOLVIMENTO DE MOÇAMBIQUE

Estudo de Caso: Cimentos de Moçambique

António Hama Thay

Trabalho de dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Rui Manuel Campilho Pereira de Menezes, Professor Catedrático,
ISCTE- IUL

Co- orientador :

Professor Doutor João Mosca, Professor Catedrático, Universidade A Politécnica

Julho, 2012

A INDÚSTRIA DO CIMENTO COMO VECTOR ESTRATÉGICO PARA
O DESENVOLVIMENTO DE MOÇAMBIQUE

Estudo de Caso: Cimentos de Moçambique

António Hama Thay

Trabalho de dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Rui Manuel de Campilho Pereira de Menezes, Professor Catedrático,
ISCTE- IUL

Co-orientador:

Professor Doutor João Mosca, Professor Catedrático, Universidade A Politécnica

Julho, 2012

A INDÚSTRIA DO CIMENTO COMO VECTOR ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
MOÇAMBIQUE

Estudo de Caso de Cimentos de Moçambique

António Hama Thay

**Julho
2012**

Índice

Sumário	iv
Abstract	v
Sumário Executivo	vi
Apresentação	ix
1 Introdução	11
1.1 Definição do contexto do problema	11
1.2 Competitividade dos países (WEF)	12
1.3 Pilares da competitividade	12
1.3.1 Primeiro pilar: Instituições	12
1.3.2 Segundo pilar: Infra-estruturas	12
1.3.3 Terceiro pilar: Ambiente macroeconómico	13
1.3.4 Quarto pilar: Saúde e educação primária	13
1.3.5 Quinto pilar: Ensino superior e formação especializada	13
1.3.6 Sexto pilar: Eficiência de bons mercados	13
1.3.7 Sétimo pilar: Eficiência do mercado laboral	13
1.3.8 Oitavo pilar: Desenvolvimento do mercado financeiro	14
1.3.9 Nono pilar: Domínio tecnológico	14
1.3.10 Décimo pilar: Dimensão do mercado	14
1.3.11 Décimo primeiro pilar: Sofisticação do negócio	14
1.3.12 Décimo Segundo pilar: Inovação	14
1.4 Pesquisa da KPMG Moçambique-2011	15
2 Sector de Cimento	17
2.1 Histórico	17
2.2 Descrição da Organização	18
2.2.1 Dimensão, volume de negócios e pessoal	18
2.2.2 Meio envolvente e internacionalização	19
2.2.3 Sistema de produção (tipo de tecnologia)	19
2.2.4 Controle sobre a empresa (forma legal e controle dos proprietários)	20
2.2.5 Desempenho/resultados	20
2.2.6 Modelo de negócio e/ ou missão	20
2.2.7 Organização	21
2.2.8 Sistema de gestão	21

2.2.9	Comportamento empresarial	25
3	Estratégia do Sector de Cimento	34
3.1	Estratégia Organizacional	34
3.1.1	Sobre o posicionamento ao movimento.....	34
3.1.2	Um dos elementos indispensáveis na análise estratégica é sem dúvida a análise FOFA.....	34
3.2	A perspectiva demográfica.....	37
3.2.1	Meio envolvente imediato.....	37
3.3	Gestão Estratégica	37
3.3.1	Missão e objectivos da Gestão Estratégica	38
	Objectivos.....	38
3.4	Estratégia do Sector de Cimento em Moçambique	39
3.4.1	Pressão de produtos substitutos	40
3.4.2	Poder negocial dos fornecedores	40
3.4.3	Rivalidade entre concorrentes.....	40
3.4.4	Poder negocial dos clientes.....	41
3.4.5	Factores críticos de sucesso	41
3.4.6	Análise SWOT-FOFA	41
3.5	Propostas estratégicas para o desenvolvimento do Sector de Cimento.....	43
3.5.1	Algumas demonstrações de resultados	45
3.5.2	Evolução da Procura	46
3.5.3	Objectivos de Marketing e Vendas	47
3.5.4	Estratégia de Preços e Objectivos	48
3.5.5	Sumário Custos-Electricidade.....	49
3.5.6	Estratégica do Pessoal do Cimento	50
3.6	Programa Quinquenal do Governo 2005-2009	51
3.6.1	Objectivos gerais.....	52
4	Conclusões e perspectivas	56

Lista de Abreviaturas

CM – Cimentos de Moçambique

CTA – Cimpor Trading

INE – Instituto Nacional de Estatística

KK – Clinquer

LMU – Local Monetary Unity

MT – Metical

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização da Nações Unidas

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

DIRE – Documento de Identificação de Residência

FOFA – Forças Oportunidades Fraquezas e Ameaças

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

USA – Dólar Norte Americano

Sumário

O presente estudo debruça-se sobre a Indústria do Cimento como Vector Estratégico para o Desenvolvimento de Moçambique, estudo de caso: Cimentos de Moçambique. O trabalho faz uma abordagem tendo em conta a literatura disponível e a realidade moçambicana e sul africana. O trabalho está estruturado em 4 capítulos:

No Capítulo I apresenta-se a evolução da actividade económica em Moçambique, bem como uma descrição do sector do cimento. Nesta análise, procura-se inserir no tema alguns estudos fundamentais, que sirvam de suporte teórico à dissertação; tais como, a competitividade dos países em 12 pilares de competitividade, 1º instituições, 2º infra-estruturas, 3º ambiente macroeconómico, 4º saúde e educação primária, 5º ensino superior e treino, 6º eficiência de bons mercados, 7º eficiência do mercado laboral, 8º desenvolvimento do mercado financeiro, 9º domínio tecnológico, 10º dimensão do mercado, 11º sofisticação do negócio e o 12º inovação.

No Capítulo II faz-se uma descrição desenvolvida do sector do cimento em Moçambique trazendo pormenores e características da Cimentos de Moçambique que tem como actividade principal a produção e fornecimento de clínquer, de cimento em saco e a granel, do tipo: 42,5 32,5.

No Capítulo III são abordadas as estratégias do sector na actualidade, considerando a globalização como sendo um desafio actual.

No Capítulo IV é feita a análise dos dados, as conclusões e perspectivas em que nota-se que o sector de cimento continua desempenhando papel estratégico na economia nacional em particular na indústria de construção civil, deixando perspectivas que, em face do combate à pobreza que é pertinente sugere-se criação de unidades de distribuição do cimento para assegurar a abrangência às camadas mais pobres.

Abstract

The present study focuses on the Cement Industry as a Vector for Strategic Development of Mozambique, case study: Cement Mozambique.

The work is an approach taking into account the available literature and the Mozambican and South African reality. The work is structured in four chapters:

In Chapter I presents the evolution of economic activity in Mozambique, as well as a description of the cement sector. This analysis seeks to enter the theme some fundamental studies to serve as the theoretical support to the thesis, such as the competitiveness of countries on 12 pillars of competitiveness, 1st institutions, 2 infrastructure, 3rd macroeconomic environment, 4 health and education primary, 5 higher education and training, 6 efficiency of the markets, 7th efficient labor market, 8 financial market development, 9 field of technology, 10 the, 11th sophistication of the business and 12 of innovation.

In Chapter II a description is developed in the cement industry in Mozambique bringing details and characteristics of the Cements of Mozambique that has as main activity the production and supply of clinker, cement in bags and bulk, type: 42.5 32 5.

Chapter III deals with the strategies of the sector at present, considering globalization as an ongoing challenge.

Chapter IV has made the data analysis, conclusions and future perspectives in which it is noted that the cement sector continues to play a strategic role in national economy particularly in the construction industry, leaving prospects that, in view of combating poverty what is relevant is suggested the creation of distribution units to ensure that the cement to reach poor.

Sumário Executivo

A presente trabalho de Mestrado em Gestão de Empresas debruça-se sobre a Indústria do Cimento como Vector Estratégico para o Desenvolvimento de Moçambique: Análise do período 2001-2010. O trabalho faz uma abordagem tendo em conta a literatura disponível e a realidade moçambicana para isso o trabalho está estruturado em 4 Capítulos.

No Capítulo I apresenta-se o enquadramento da evolução recente da actividade económica em Moçambique, bem como uma descrição do sector do cimento, nesse enquadramento, procura-se ainda inserir o tema nalguns estudos fundamentais, que servem de suporte teórico à dissertação

No Capítulo II apresenta-se uma descrição desenvolvida do sector do cimento.

No Capítulo III são apresentadas as estratégias do sector na actualidade.

No Capítulo IV são apresentadas as análises dos dados, as conclusões e perspectivas.

O Capítulo I, como vimos faz referência à competitividade dos países e sublinha os 12 pilares de competitividade, 1º pilar instituições, 2º pilar infra-estruturas, 3º pilar ambiente macroeconómico, 4º pilar saúde e educação primária, 5º pilar ensino superior e treino, 6º pilar eficiência de bons mercados, 7º pilar eficiência do mercado laboral, 8º pilar desenvolvimento do mercado financeiro, 9º pilar domínio tecnológico, 10º pilar dimensão do mercado, 11º pilar sofisticação do negócio e o 12º pilar inovação.

No Capítulo II são trazidos pormenores e características da Cimentos de Moçambique que tem como actividade principal a produção e fornecimento de clínquer, de cimento em saco e a granel, produzindo actualmente cimentos do tipo: CEM II/A; L 42,5 N; CEM II/A-L 32,5 e CEM II/B-M(L-V) 32,5 N. A Cimentos tem como Capital Próprio e passivos da seguinte forma:

Capital social DVSP, 1000.000.000,00 MT;

Reservas DVCP, 514.426.058,00 MT.

No balanço e relatório de contas de 2010 o total do Capital Próprio e dos passivos foi de 3.453.054.399,00 MT.

No volume de negócios tinha planificado uma venda de 530 000 teladas de cimento, tendo produzido 519.336 teladas de cimento, com um desvio negativo de 2%.

No Capítulo III, considera a globalização um desafio actual. Faz abordagens de distintos autores sobre estratégia.

Estratégia Organizacional. Do posicionamento ao movimento, Nelson Santos António

Este autor define que a estratégia organizacional é um processo que divide duas fases:

- i. Fase de formulação da estratégia;
- ii. Fase de implementação e controlo da estratégia.

Sublinha este autor que na definição da visão é muito importante que esta seja concreta e não obstinada. Deve ser baseada em factos e não em especulações.

A visão para produzir resultados deve ser apoiada pelo maior número de pessoas que trabalham na organização. Esta visão depende essencialmente do processo da visão. Neste processo o diálogo é fundamental, isto é um grupo de gestores chegarem a um entendimento sobre, oportunidades, capacidades e activos.

Outro autor que trouxemos aqui, é **António José Robalo Santos, Gestão estratégica, Conceitos, modelos e instrumentos, Escolar Editora, 2008.**

Este autor traz uma abordagem relevante em face do facto de que no Capítulo presente, iremos abordar o aspecto prático da Cimentos de Moçambique, baseado portanto, nos marcos de que temos vindo a falar.

1. O planeamento; 2. A organização; 3. A hierarquia; 5. A direcção; 6. O controlo e 7. Funções.

Tendo estudado os aspectos teóricos sobre a estratégia em jeito de revisão da literatura avisada, urge agora fazer uma abordagem concreta sobre o sector de cimento.

Foram estudados os documentos abaixo referidos:

O plano estratégico 2006-2007 e o orçamento 2006 e contas de 2005;

O plano estratégico 2007- 2008 e o orçamento de 2007 e contas de Outubro de 2007; e

O plano estratégico 2008-2009 e o orçamento de 2008 e contas de Outubro de 2007.

O plano estratégico 2009-2010, assim como o de 2010- 2011, estão de tal modo concatenados com o de 2011 2012, que nós iremos abordar este último para evitar repetições fúteis, e em face do facto de que todos os planos visam os mesmos objectivos e fazem a mesma análise SWOT (FOFA) que na circunstância vamos referir por ser pertinente para o nosso propósito de apresentar a estratégia do sector de cimento.

A. O plano faz uma análise estratégica nos termos que se seguem:

Análise do meio envolvente e transaccional segmento Cimentos de Moçambique.

a) Potencial de novas entradas:

Novas moagens de cimento com tecnologia chinesa e ou indiana;

b) Importações de cimento da África do Sul, Indonésia, Índia, Paquistão, Egipto e China;

c) Existência de vários projectos para novas fábricas junto do CPI (Centro de Promoção de Investimentos).

B. O Governo

a) Política de crédito restritiva;

b) Legislação ambiental não restritiva;

c) Atribuição de novos benefícios fiscais;

d) Nova legislação laboral com a alteração à política de contratação de expatriados;

e) Aumento significativo dos custos com expatriados (DIRE);

f) Melhoria da protecção à indústria nacional - made in Mozambique.

No Capítulo IV o trabalho conclui que o sector de cimento continua a desempenhar papel estratégico na economia nacional em particular na indústria de construção civil, deixando perspectivas de que em face do combate a pobreza que é pertinente sugere-se criação de unidades de distribuição do cimento para assegurar a abrangência às camadas mais pobres.

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Tema: A Indústria do Cimento como Vector Estratégico para o Desenvolvimento de Moçambique

Estudo de Caso: Cimentos de Moçambique

Apresentação

O presente estudo debruça-se sobre A Indústria do Cimento como Vector Estratégico para o Desenvolvimento de Moçambique. O trabalho faz uma abordagem tendo em conta a literatura disponível e a realidade moçambicana e sul-africana. O trabalho está estruturado em 4 Capítulos:

No Capítulo I apresenta-se a evolução da actividade económica em Moçambique, bem como uma descrição do sector do cimento. Nesta análise, procura-se inserir no tema alguns estudos fundamentais, que sirvam de suporte teórico à dissertação; tais como, a competitividade dos países em 12 pilares de competitividade, 1º instituições, 2º infra-estruturas, 3º ambiente macroeconómico, 4º saúde e educação primária, 5º ensino superior e treino, 6º eficiência de bons mercados, 7º eficiência do mercado laboral, 8º desenvolvimento do mercado financeiro, 9º domínio tecnológico, 10º dimensão do mercado, 11º sofisticação do negócio e o 12º inovação.

No Capítulo II faz-se uma descrição desenvolvida do sector do cimento em Moçambique trazendo pormenores e características da Cimentos de Moçambique que tem como actividade principal a produção e fornecimento de clínquer, de cimento em saco e a granel, do tipo: 42,5 32,5.

No Capítulo III são abordadas as estratégias do sector na actualidade, considerando a globalização como sendo um desafio actual.

No Capítulo IV é feita a análise dos dados, as conclusões e perspectivas em que nota-se que o sector de cimento continua desempenhando papel estratégico na economia nacional em particular na indústria de construção civil, deixando perspectivas que, em face do combate à pobreza que é pertinente sugere-se criação de unidades de distribuição do cimento para assegurar a abrangência às camadas mais pobres.

Nota: Esta estrutura da dissertação foge um pouco à estrutura mais tradicional que consiste de um modo geral em:

Introdução, enquadramento teórico e revisão da literatura, análise e interpretação de resultados e finalmente conclusões.

Esta deriva da organização mais tradicional, resulta da especificidade do tema, que parece aconselhar a que a revisão da literatura, ao invés de concentrar num único Capítulo se encontre repartida pelos dois Capítulos chave (II e III), tendo em vista uma melhor compreensão do tema, e sua integração na literatura existente.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do contexto do problema

Neste capítulo faz-se abordagem do sector dos cimentos na macroeconomia moçambicana, assim como a sua competitividade económica. Para a abordagem em causa foram revistas publicações de instituições especializadas em áreas especializadas que nos permitissem a análise do tema: **i)** o relatório do desenvolvimento humano da Organização das Nações Unidas (ONU-2011), **ii)** a competitividade dos países em *World Economic Forum* e **iii)** a pesquisa da KPMG Moçambique-2011 sobre as 100 maiores empresas moçambicanas, onde encontramos a Cimentos de Moçambique.

Foi analisado ainda o livro de Mosca *et al.* (2012) sobre a competitividade da economia moçambicana.

O relatório do desenvolvimento humano, Klugman, *et al.* (2011), oferece-nos novos e importantes contributos para o diálogo global sobre este desafio mundial, mostrando como a sustentabilidade está indissociavelmente ligada às questões básicas da equidade, ou seja, problemas de imparcialidade e justiça social e de um maior acesso a melhor qualidade de vida.

O relatório, no seu prefácio, chama a atenção sobre como decidimos viver as nossas vidas com a consciência de que tudo o que fazemos tem consequências para os sete mil milhões de habitantes no nosso planeta, bem como para os milhares de milhões que se seguirão nos séculos vindouros.

Moçambique, apesar de ter atingido uma participação das mulheres no parlamento de 39% condição inquestionável no entendimento global sobre o desenvolvimento humano, o seu desafio na maior parte dos índices do desenvolvimento é muito grande, sugerindo políticas bastante avisadas e ousadas, para que o país altere no ranking, a sua posição de 184º lugar [Klugman *et al.* (2011): p.36].

Neste contexto, o presente estudo debruça sobre a evolução do sector de cimento em Moçambique, fazendo um estudo aprofundado sobre a evolução da actividade económica em Moçambique, bem como uma descrição do sector do cimento visando a dar uma melhor interpretação do desenvolvimento económico do país em geral.

1.2 Competitividade dos países (WEF)

A integração regional e internacional de Moçambique, exige o sector económico a conhecer as obrigatoriedades internacionais que possam fazer com que o produto nacional tenha lugar a nível mundial, desta feita o sector de cimentos é obrigado a entrar em competitividade.

O relatório *The global competitiveness index, 2011-2012: setting the foundations for strong productivity*. [Martim *et al.* (2011)] define que competitividade é o conjunto das instituições, políticas, e os factores que determinam o nível de produtividade de um país. O nível de produtividade resume-se com sendo um conjunto de conceitos de competitividade, envolvendo componentes dinâmicos e estáticos.

Apesar de a produtividade de um país determinar a habilidade de manter um alto nível de lucro, também determina os centrais para o retorno do investimento, que é um dos factores chave que uma economia pode assegurar o potencial de desenvolvimento económico [Klugman *et al.* (2011): p.4].

1.3 Pilares da competitividade

O ambiente institucional está determinado pela legalidade e administração no seio dos indivíduos, empresas, e governos que interagem para gerar a riqueza.

Há muitos determinantes que conduzem a produtividade e competitividade. Os componentes da competitividade estão agrupados em 12 (doze) pilares a saber:

1.3.1 Primeiro pilar: Instituições

A qualidade das instituições contribui para competitividade e desenvolvimento económico de um país, influencia nas decisões de investimentos e desempenha um papel chave na distribuição dos benefícios do desenvolvimento das políticas e estratégias das económicas do país.

1.3.2 Segundo pilar: Infra-estruturas

Este pilar é um factor determinante para a localização de actividades económicas ou sector num dado momento. Uma extensa e eficiente rede de infra-estruturas assegura o funcionamento da economia.

Infra-estruturas desenvolvidas reduzem o efeito das distâncias entre regiões de mercado e baixa os custos para o acesso a outros mercados dos outros países.

1.3.3 Terceiro pilar: Ambiente macroeconómico

Este pilar avalia a estabilidade do ambiente macroeconómico sendo um factor importante para o negócio e para competitividade geral do país, não considera directamente os governos que gerem contas públicas.

1.3.4 Quarto pilar: Saúde e educação primária

A saúde da força de trabalho é vital para a competitividade e produtividade de um país. Os trabalhadores doentes, não funcionam com toda a capacidade e, portanto, serão pouco produtivos.

A saúde precária, tem um significado nos custos de negócio, pois, os trabalhadores doentes faltam muito ou laboram com baixo nível de eficiência. A educação básica aumenta a eficiência de cada trabalhador como individuo

1.3.5 Quinto pilar: Ensino superior e formação especializada

Este pilar mede as taxas de registo dos quadros superiores, assim como, a qualidade do ensino que é avaliado pela comunidade de negócios. A qualidade de ensino superior é crucial para as economias que pretendem subir o valor da sua rede de produção, em particular, com as economias globalizadas.

Os cursos de curta duração contínuo do elenco, tem em consideração a vocação do trabalhador e podem ser realizados nos postos de trabalho – que em muitas economias é negligenciado.

1.3.6 Sexto pilar: Eficiência de bons mercados

A eficiência do mercado depende das condições da procura, assim como a orientação dos clientes e a sofisticação dos compradores.

Países com bons mercados estão bem posicionados para oferecer produtos e serviços necessários para os seus clientes que colocam as condições de compra.

Uma competição saudável em ambos mercados, doméstico e estrangeiro é importante para conduzir com eficiência os mercados do negócio.

1.3.7 Sétimo pilar: Eficiência do mercado laboral

O mercado de trabalho, deve ser flexível par assegurar a mudança dos trabalhadores de uma actividade económica para outra rapidamente e, a baixo custo, e permitir a flutuação do salário sem a erupção social.

1.3.8 Oitavo pilar: Desenvolvimento do mercado financeiro

As economias necessitam de um mercado financeiro sofisticado que possa ter capital disponível para investimento no sector privado, quer seja o recurso a empréstimo proveniente do sector bancário saudável, trocas seguras bem reguladas, capital em parceria quer produtos financeiros.

1.3.9 Nono pilar: Domínio tecnológico

O pilar de domínio tecnológico mede a agilidade com que uma economia adopta as tecnologias existentes, para aumentar a produtividade das indústrias, com ênfase na capacidade completa de uma informação com vantagem estratégica e tecnologia de informação e comunicação (TIC) nas actividades diárias e programas e processos de produção para incrementar eficiência e competitividade.

1.3.10 Décimo pilar: Dimensão do mercado

Na era da globalização, mercados internacionais têm vindo a substituir os mercados domésticos, em especial para os pequenos países.

A dimensão do mercado afecta a produtividade assim como a grandeza do mercado permite as firmas explorarem as economias de escala.

1.3.11 Décimo primeiro pilar: Sofisticação do negócio

A sofisticação consiste em dois elementos que estão interligados entre si:

A qualidade geral da rede de negócios e a quantidade das firmas individualmente nas operações estratégicas.

Estes factores são particularmente importantes para os países em estágio de desenvolvimento avançado, quando querem expandir largamente mais recursos básicos, no incremento de produtividade.

1.3.12 Décimo Segundo pilar: Inovação

Este ultimo pilar do índice de competitividade, refere sobre a inovação tecnológica que de facto é muito importante por permitir melhorar ou inovar o produto ou serviço de modo a servir melhor o mercado em vista.

1.4 Pesquisa da KPMG Moçambique-2011

Aqui vamos referir a pesquisa da KPMG Moçambique (XIII Edição 2011) uma empresa moçambicana de prestação de serviços que anualmente classifica a lista das 100 maiores empresas moçambicanas.

A KPMG-Moçambique classifica as empresas com base nos indicadores seguintes:

- a) Crescimento do volume de negócios;
- b) Autonomia financeira;
- c) Rentabilidade do volume de negócios;
- d) Rentabilidade de capitais próprios;
- e) Liquidez geral.

A melhor empresa de 2010, segundo pesquisa é a empresa Mozline, SARL que teve um volume de crescimento do negócio na ordem de 202,78%. A taxa de rentabilidade do volume de negócios e a rentabilidade de capitais próprios situou-se ao nível de 7,85% e 129,33% respectivamente. No tocante a autonomia financeira e a liquidez geral situou-se ao nível de 39,99% e 1,65% respectivamente.

Neste ranking, a Cimentos de Moçambique ocupou a 52^a posição entre as 100 maiores empresas moçambicanas.

A pesquisa da KPMG aborda aspectos relacionados com: crescimento económico, inflação, taxa de câmbio, taxa de juro, investimento e balança comercial em 2010. **A economia moçambicana cresceu ao ritmo de 6,5%.**

A economia de África cresceu 4,7% em 2010, esperando-se um crescimento de 5% em 2011, mostrando a sua capacidade de resistência após a crise económica mundial (UN DESA) [KPMG, (2011)].

Dos dados levantados do relatório, pode notar-se o peso que representa as 100 maiores empresas moçambicanas no cômputo geral da economia nacional a partir dos seguintes indicadores entre outros:

- Custos operacionais totalizaram, 143.573×10^6 de Meticais ($3.328.844 \times 10^3$ de Meticais - 2010 representam a Cimentos de Moçambique);

- Activos líquidos das 100 maiores empresas situaram-se em 502.556×10^6 de Meticais o que corresponde a um incremento de 17,94% em relação 2009 (5%-2010 representam a Cimentos de Moçambique);
- Capitais próprios no conjunto das 100 maiores empresas mantiveram a sua tendência crescente tendo totalizado 169.136×10^6 de Meticais contra os 149.754×10^6 de Meticais registados no ano anterior ($1.669.636 \times 10^3$ de Meticais representam a Cimentos de Moçambique);
- As 100 maiores empresas empregam no total 60.534 trabalhadores, um incremento de 3,34% em relação ao ano anterior. (2.890 representam a Cimentos de Moçambique);
- Investimentos destas empresas totalizaram 21.980 milhões de meticais que corresponde a um aumento de 18,13% contra 18,606 Milhões de Meticais (619.610 Milhões de Meticais representam a Cimentos de Moçambique).

2 SECTOR DE CIMENTO

2.1 Histórico

A palavra cimento é originada do Latim «CAEMENTU» que significava na velha Roma espécie de pedra natural de rochedos.

É muito difícil precisar quando ocorreu a primeira construção que tinha utilizado material de carácter cimentício como ligante, entretanto, podemos aceitar que a origem destes materiais remonta a mais de quatro mil anos. Por exemplo, as primeiras construções egípcias foram feitas de tijolos confeccionados com lama do rio Nilo, com ou sem adição de fibras vegetais. Esses tijolos eram secos ao Sol, e posteriormente, ligados entre si por camadas da mesma lama formando, portanto, uma peça sólida de tijolo e argila [Farenza *et al.* (s/ data)].

Em Moçambique, a construção da primeira fábrica de cimento na Matola data de 1920 e quatro anos mais tarde, exactamente em Março de 1924, iniciou sua produção do cimento. Nessa altura a empresa era designada por “Empresa Portland Cimento de Moçambique, Limitada”, equipada com uma linha de produção de clínquer por via húmida, com capacidade para produzir 45 000 teladas por ano. Foi até 1952 o único centro de produção do cimento em Moçambique.

Em 1945 passou a designar-se “Companhia de Cimentos de Moçambique, SARL”; sendo apoiada na estrutura financeira e no “*know-how*”, pela empresa Cimentos de Leiria – sua principal accionista.

Desde então, a fábrica da Matola foi sujeita a transformações e ampliações profundas, chegando a atingir uma produção de cimento de 262 000 teladas em 1973.

Em 1979 passou a ser intervencionada pelo Estado, tendo visto o seu estatuto alterado pelo Decreto-lei 1/83 de 25 de Maio, passando a designar-se “Cimentos de Moçambique, E.E. (Empresa Estatal)”. Com a publicação no Boletim da República número 43 de 26/10/94, passou a designar-se, “Cimentos de Moçambique SARL, após a aquisição de 51% do seu capital pelo Grupo Cimpor, Indústria de Cimento, SGPS, SA. Actualmente ela é composta por quatro fábricas de produção de cimento, designadamente, duas em Nacala com uma capacidade de produção de 400 e 600 teladas por dia respectivamente, a fábrica do Dondo, com uma capacidade de 800

teladas por dia e a da Matola que dispõe de uma linha de produção de clínquer de forno rotacional, com uma capacidade de cerca de 3200 teladas por dia, a empresa dispõe ainda de duas jazidas de matéria-prima, sendo uma de calcário, designada por “Pedreira de Salamanga” que está situada no distrito de Matutuine, província de Maputo, e dista cerca de 110 Km da fábrica e a outra de argila situada no distrito de Boane a cerca de 30 Km da fábrica.

Esta fábrica apesar de começar a laborar em 1924, foi sendo modernizada para se adaptar às exigências do mercado moçambicano. Na literatura disponível consta que António Champalimaud, um empresário português, foi um dos maiores promotores da indústria cimenteira em Moçambique.

2.2 Descrição da Organização

A Cimentos de Moçambique tem como actividade principal a produção e fornecimento de clínquer, de cimento em saco e a granel, produzindo actualmente cimentos do tipo: CEM II/A; L 42,5 N; CEM II/A-L 32,5 e CEM II/B-M(L-V) 32,5 N.

2.2.1 Dimensão, volume de negócios e pessoal

A Cimentos tem como capital próprio e passivo em 2010, o seguinte:

Capital social DVSP, 1000 000 000,00 MT (eq. 35.714.258,71 USD);

Reservas DVCP, 514 426 058,00mt (eq. 18.372.359,21 USD).

No balanço e relatório de contas de 2010 o total do capital próprio e dos passivos há de 3.453.054.399,00 MT (eq. 123.323.371,00 USD).

No volume de negócios tinha planificado uma venda de 530 000 teladas de cimento, tendo produzido efectivamente 519 336 teladas de cimento, com um desvio negativo de 2%.

Os custos com o pessoal atingiram 951.578,00 MT (eq. 33.984,93 USD). Os recebimentos de clientes foram de 3.954.804.514,00 MT (eq. 141.243.018,36 USD).

2.2.2 Meio envolvente e internacionalização

A Cimentos de Moçambique tem como meio envolvente o Grupo Cimpor de capitais portugueses. Assim, a Cimentos de Moçambique tem a componente internacional, que se consubstancia pelo facto de que este grupo tem fábricas de cimento em outros 12 (doze) países no mundo.

2.2.3 Sistema de produção (tipo de tecnologia)

O processo de fabricação tem por objectivo cumprir os valores orçamentados de produção e custos dos diferentes tipos de cimento garantindo a qualidade do produto final: na fabricação de cada fase ou estágio do processo envolve um conjunto de controlos e operações unitárias responsáveis pelas transformações físicas e químicas das matérias-primas, desde o estado inicial (calcário, argila e outros materiais correctivos e aditivos), até estado final (cimento), passando entretanto por vários estados intermediários. Os estados podem ser definidos da seguinte forma:

- a) A britagem com formação de pilhas de fragmentação e coalhamento do mineral em questão (calcário) responsável pela redução e adequação da granulometria do minério quando necessário preparando-se para a fase seguinte;
- b) Moagem de cru e homogeneização – fase de secagem e moagem das matérias-primas em seu estado «in naturo» (calcário, argila e eventualmente outros materiais correctivos, adequadamente dosados e alimentados ao moinho). Quando da fase de moagem a seco dos materiais crus obtém-se como produto final a farinha, a qual uma vez mais que seus parâmetros físico-químicos estão sendo continuamente controlados e ajustados a mesma e armazenadas em silo. Posteriormente (a mesma deve passar por um processo de homogeneização);
- c) Cozedura e preparação de combustíveis e clinquerização da farinha.
- d) Moagem de cimento- fase do processo de fabrico do cimento em que o clinquer juntamente com uma certa quantidade de gesso é submetido através de equipamentos e sistemas apropriados ao processo de afinamento de moagem transformando - os em um pó ultra-fino denominado cimento Portland;
- e) Ensacagem de cimento – fase de embalagem e expedição do cimento produzido.

2.2.4 Controle sobre a empresa (forma legal e controle dos proprietários).

A empresa tem uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração e uma Comissão executiva, composta por distintos administradores executivos que superintendem diferentes pelouros.

Anualmente, a Assembleia Geral é composta por accionistas reúne para apreciar o relatório, contas e balanço que é apresentado pelo Conselho de Administração.

Além disso, existe um Conselho Fiscal cuja missão é verificar a legalidade do relatório e contas anuais da Cimentos de Moçambique.

2.2.5 Desempenho/resultados

O desempenho da Cimentos é positivo consubstanciado pelo facto de no exercício de 2010 ter obtido um resultado líquido de 11.672.182,00 MT.

2.2.6 Modelo de negócio e/ ou missão

Estratégia. Modelo de negócio. Missão.

Grupos de interesses mais importantes (*stakeholders analysis*).

Competências distintivas.

A missão da Cimentos de Moçambique é a seguinte:

- a) Redefinir processos de forma a otimizar e rentabilizar os activos ;
- b) Motivar e valorizar os recursos humanos nas vertentes, profissional, social e económica;
- c) Modernizar e inovar tecnologicamente com vista ao aumento da capacidade de produção e a redução do impacto ambiental;
- d) Implementar os processos de certificação do produto da empresa e ambiental e o plano de responsabilidade social;
- e) Aproveitar as sinergias que o grupo oferece no âmbito da inovação e do desenvolvimento tecnológico;
- f) Redefinir o processo de relação da empresa com os clientes tendente a fidelização destes.

Os grupos mais importantes, são o próprio Cimpor, o Estado moçambicano e os restantes accionistas.

A competência principal destes, é participar na Assembleia Geral onde elegem o Conselho de Administração, como órgão de gestão geral da Cimentos de Moçambique.

2.2.7 Organização

Organograma.

Estrutura tipo: funcional, divisional, matricial, híbrida e outras.

ConFiguração organizacional (Mintzberg).

A estrutura tipo é divisional.

Na configuração estão distintos sectores quer na Cimentos em geral como nas fábricas em particular.

2.2.8 Sistema de gestão

Fase do ciclo de vida. Cultura da empresa;

Sistema de motivação e incentivos;

Avaliação de desempenho;

Carreiras e desenvolvimento de gestão;

Compulsando as teorias de gestão estudadas, podemos dizer que a Cimentos de Moçambique está na fase 5;

Esta fase é tida como a de maturidade, expansão e desenvolvimento, na fidelização dos seus clientes, assim como promover o desenvolvimento de Moçambique;

Fase 1 ocorreu na década 20 quando da criação da unidade fabril, poucos trabalhadores e tecnologia da época;

Fase 2 ocorreu das décadas 20 a 40;

Fase 3, ocorreu das década s 40 a 60, nesta fase houve incremento substancial na produção do cimento mercê da introdução de tecnologias melhoradas;

Fase 4, da década 60 à Independência de Moçambique que aconteceu em 1975;

Esta foi uma fase bastante crítica devido ao êxodo dos colaboradores estrangeiros que abandonaram Moçambique, criando uma grave situação que obrigou o Estado moçambicano a intervir na empresa abrangendo as fábricas da Matola, Dondo e Nacala, obviamente a Cimentos de Moçambique.

Aqui a estrutura accionista passou a ser apenas o Estado moçambicano, enquanto nas fases anteriores, era privada.

A fase 5, começou em 1994 com a privatização da Cimentos de Moçambique, tendo o grupo Cimpor adquirido 51% da empresa. O restante foi adquirido pela Cimbetão, EMOSE (empresa moçambicana de seguros), Caminhos de Ferro de Moçambique e o próprio Estado moçambicano.

Quanto à sua cultura a empresa é do tipo Y, ou seja segundo McGregor a maior parte das pessoas não é por natureza contra o trabalho, o esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogar ou repousar, as pessoas exercerão auto controle e auto dirigir-se-ão para dirigir os objectivos a que aderem, o controle por outrem e ameaças de sanções não são as únicas formas de direccionar os esforços para os objectivos.

A principal motivação dos colaboradores da Cimentos de Moçambique, é o salário compatível com as tarefas de cada um. Alguns colaboradores são hedonistas ou seja pessoas que realizam tarefas não só porque são remuneradas mas sobretudo porque tem o prazer de fazer o que fazem.

Esta empresa, além de subsidiar as férias, paga o bónus do 13º mês. As horas extraordinárias são pagas não por ineficácia do sistema mas por necessidades do momento; por exemplo em 2010, a empresa registou 66 755 horas extraordinárias, esta prática não é comum em Moçambique e neste caso não é por ineficácia do sistema mas por necessidades do momento.

O Estatuto da empresa concede bolsas de estudo para alguns colaboradores. Neste momento tem doze (12) bolseiros em postos de trabalho de nível intermediário e superior.

Tabela Nº 1 - nível académico dos colaboradores da empresa

Nível académico	%	%
Inferior à 4ª classe	2009 – 19%	2010 – 17%
5ª à 9ª classe	2009 – 24%	2010 – 23%
10ª à 12ª classe	2009 – 29%	2010 – 25%
Ensino médio	2009 – 19%	2010 – 25%
Ensino superior	2009 – 10%	2010 – 13%

Fonte: Dados da empresa

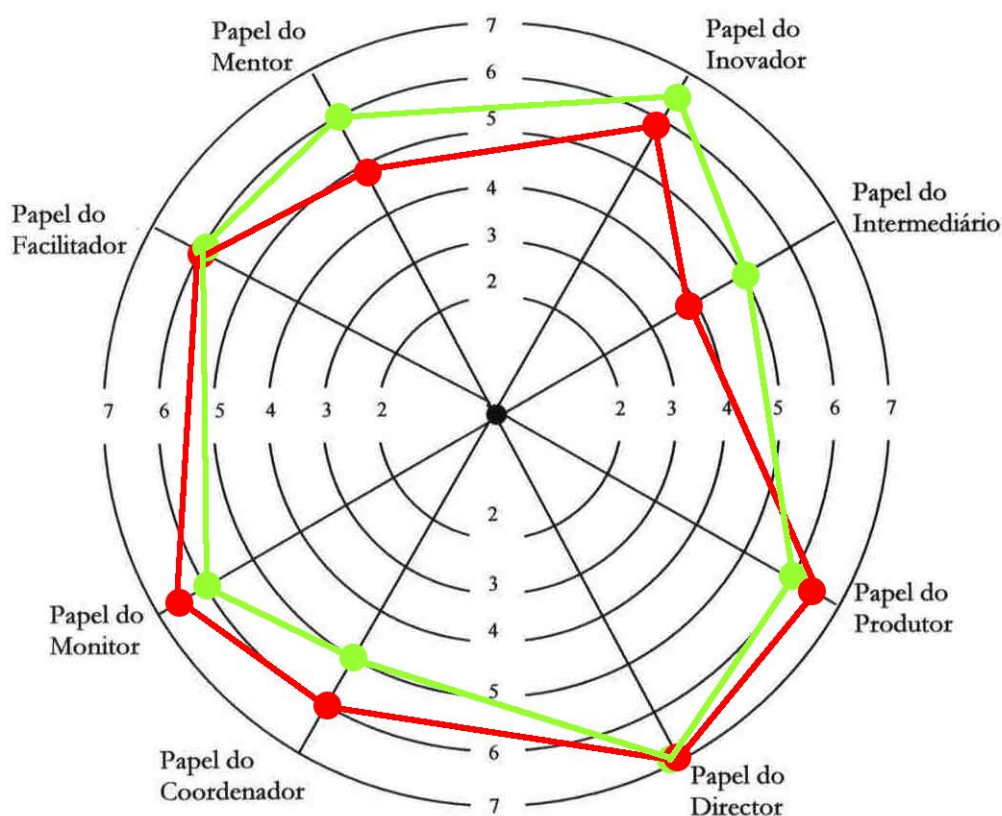
Este quadro mostra claramente a evolução qualitativa dos recursos humanos em termos de nível de escolaridade.

A análise da Liderança e Gestão de Recursos Humanos na empresa Cimentos de Moçambique, a qual se apresenta em seguida, foi feita na base de um questionário com orientação em seguintes aspectos:

- Componente empresarial: analisar a avaliação dos gestores e colaboradores, nas diversas formas de estar na empresa;
- Verificação da liderança e comportamentos empresariais na perspectiva gestores e pessoal trabalhador da fábrica;
- Análise da influência na perspectiva da liderança transformacional ou transaccional;
- Análise do papel da liderança na cultura empresarial, dentro do sistema auto-produzido.

Para facilitar a leitura e interpretação destes pontos apresenta-se a seguinte Figura.

Figura Nº 1 – Diagrama de Perfis



Fonte: Autor

Vermelho	Perspectiva pessoal
Verde	Perspectiva dos outros

Fonte: adaptado de Robert E. Quinn, Beyond Rational Management: mastering the Paradoxes and Compering, Demands of Hight Performance (Capítulo 9, p 127-130)
Jossey-Bass Pub, S. Francisco, 1998

2.2.9 Comportamento empresarial

a) Liderança e comportamento empresarial na perspectiva gestores e pessoal trabalhador da fábrica

1. O papel de facilitador obteve uma média final de 6 pontos; 2. O papel do mentor obteve uma média de 5 pontos; 3. O papel de inovador obteve 6 pontos; 4. O papel de intermediário obteve 4 pontos; 5. O papel de produtor obteve uma média de 6,5 pontos; 6. O papel de director obteve uma média de 7 pontos; 7. O papel de coordenador obteve uma média de 6 pontos; e 8. O papel de monitor obteve 6,5 pontos.

b) Perspectiva dos outros colaboradores em relação aos gestores

1. O papel do facilitador, 6 pontos; 2. O papel do mentor, 6 pontos; 3. O papel do inovador, 6,5; 4. O papel do intermediário, 5 pontos; 5. O papel do produtor, 6 pontos; 6. O papel do director, 7 pontos; 7. O papel do coordenador 5 pontos; e 8. O papel do monitor 6 pontos.

Nota curiosa é que nesta “Perspectiva dos Outros” apareceu uma ficha com o papel do mentor com uma média abaixo de 2 pontos o que parece sugerir a ignorância da questão ou a esse nível o respondente não vê esse papel!

Em ambas perspectivas o papel do director recebeu pontuação máxima o que sugere que os directores são bons ou ainda ninguém quis construir um entulho de sarilho que talvez possa ser no futuro difícil de desensarilhar!

No geral nota-se um comportamento empresarial coeso, os colaboradores e os gestores a vários níveis revelam competências bastante elevadas.

c) Liderança na cultura organizacional

Para abordar este assunto distribuímos fichas aos colaboradores e gestores com o questionário sobre a cultura organizacional.

Os resultados mostram o seguinte:

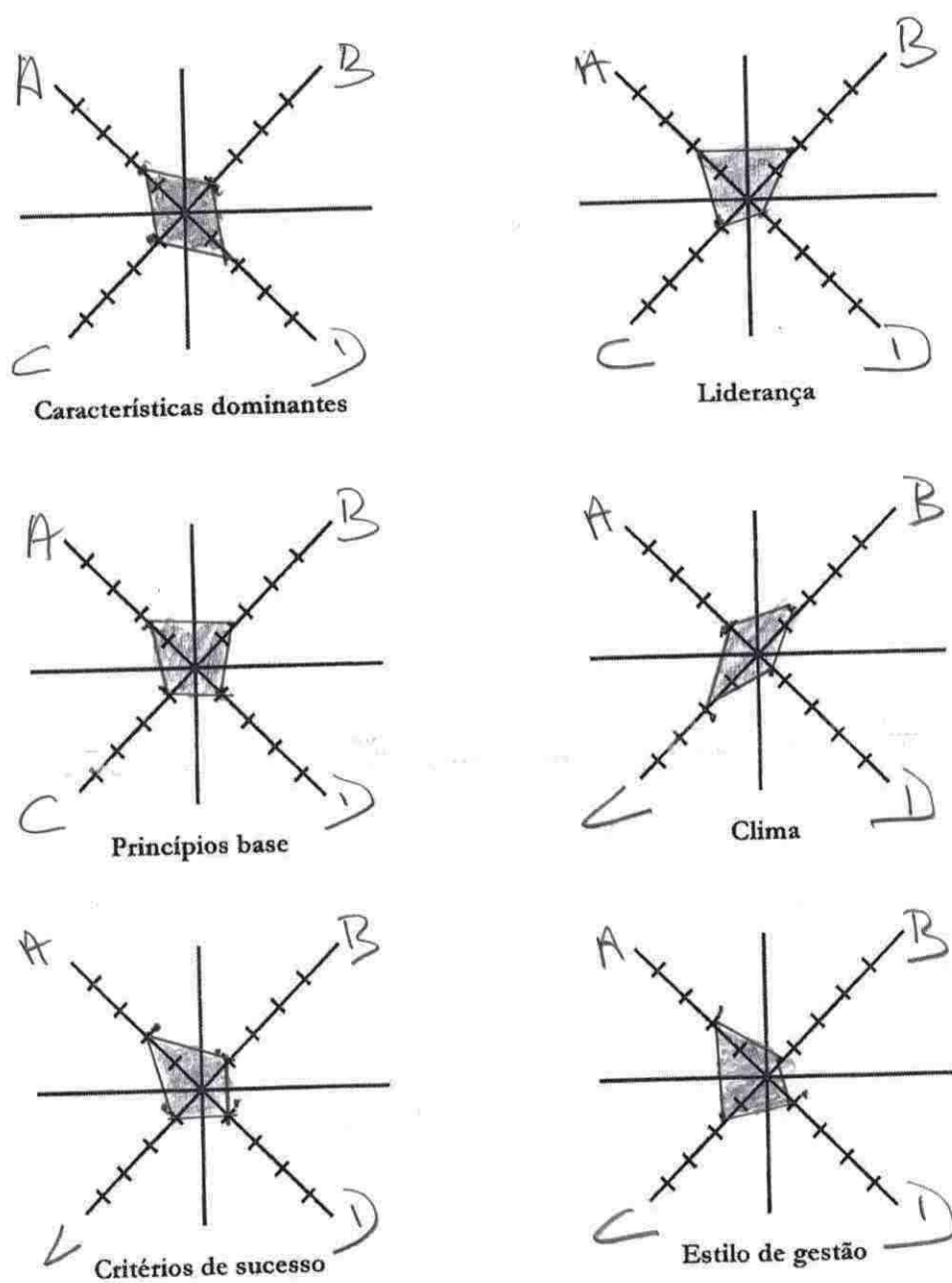
1. Dimensão da cultura

A Figura 2 ilustrada, mostra os resultados do questionário feito sobre a cultura organizacional á perspectiva dos outros cujo pormenor é citado abaixo.

1. Características dominantes, um losango com domínio em AD; **2.** Liderança, um losango com domínio em BC; **3.** Princípios base, um losango com domínio em AD; **4.** Clima um losango com domínio em BC; **5.** Critérios de sucesso, um losango com domínio em BC; **6.** Estilo de gestão, um losango com domínio em AD.

Analisando esses dados conduzem-nos a uma positiva conclusão de que todos os elementos referidos apesar de serem indicados por losangos que nuns casos o losango é regular noutros não, tudo mostra que a cultura organizacional da Cimentos neste capítulo é sem equívocos orientada para a competição e os indivíduos para o desempenho e produtividade.

Figura Nº 2 – Dimensão da cultura



Fonte: Autor

2. Perfil global da cultura

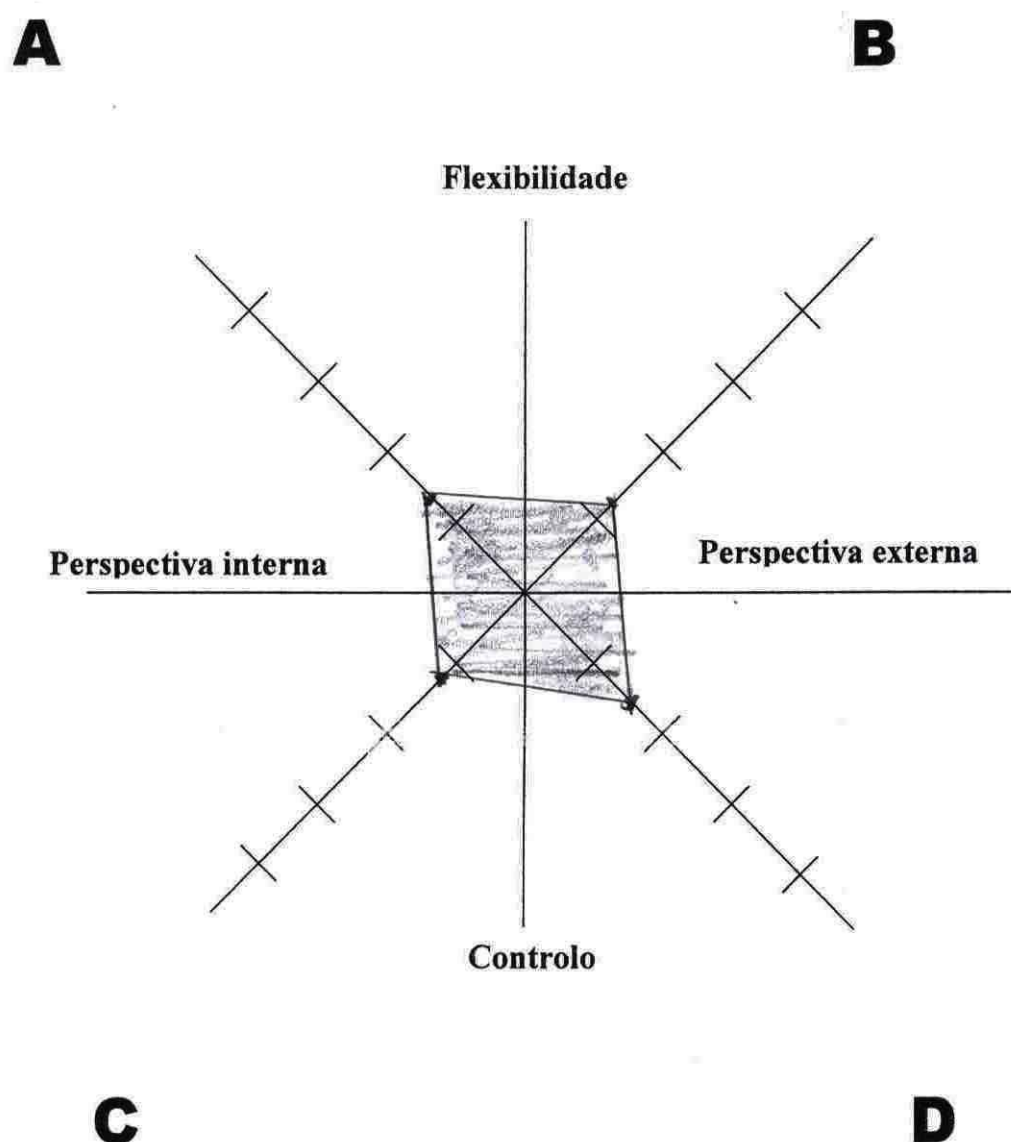
A Figura 3 ilustrada, mostra os resultados do questionário feito sobre o perfil da cultura.

Aqui, após o processamento das fichas, verifica-se o seguinte: há predominância do quadrado e do losango regular sugerindo que , perspectiva interna e externa, flexibilidade e controlo, todos estão em equilíbrio, ou seja nenhum aspecto é negligenciado em benefício de outro.

É caso para afirmar que uma organização flexível tem condições para adequação da implementação da sua estratégia empresarial. Como é óbvio, significa que deste modo o gestor pode manter um controlo permanente da actividade da empresa, dito de outra maneira o gestor conhece bem a envolvente e a perspectiva interna.

Quanto à liderança, verifiquei que nos gestores médios, são na maioria transformacionais e um reduzido número são copiosamente líderes transaccionais, ou seja estes últimos estão preocupados com o que fazem e o que exigem aos subordinados dentro dos regulamentos da empresa. Não consideram a importância do sistema auto-produzido. Este é preocupação daqueles líderes transformacionais, que defendem a ideia de que os colaboradores cujas ideias partilham de seus líderes seguindo-os conscientemente, são os líderes do futuro.

Figura Nº 3 – Perfil global da cultura



Fonte: Autor

d) Sobre a gestão dos recursos humanos

Neste capítulo, que é o coração da Cimentos de Moçambique, fizemos distintas entrevistas com os colaboradores da área.

Critérios de recrutamento, selecção, formação e integração

A Cimentos tem entendimentos com a Universidade Eduardo Mondlane e o Instituto Industrial de Maputo. Quando surgem vagas por necessidade de reforço, ou crescimento da fábrica como aconteceu recentemente com a incorporação de um novo moínho de cimento que começou a laborar em Julho deste ano. Anunciam ao Instituto para colaboradores de nível médio e a Universidade, para o nível superior.

Os candidatos a emprego na Cimentos, são submetidos a um processo de avaliação que, começa com a entrevista feita pelos recursos humanos, exame psico-técnico por uma entidade especializada, exame médico para apurar aptidão física para a profissão de cimenteiro. Terminada essa fase que compreende a selecção, os candidatos iniciam um estágio de 6 meses, findo o qual são contratados por 1 a 2 anos como período probatório que terminado com sucesso celebram um contrato definitivo indefinido. Nesse período é feita a sua formação profissional na fábrica que possui instalações próprias. A formação complementar é feita no posto de trabalho pelo superior hierárquico.

Se os candidatos forem engenheiros, o seu estágio começa na pedreira e termina no ensacamento, dito de outra maneira, os engenheiros são obrigados a conhecer todos os processos da fábrica, quer dizer devem ter o domínio de todas as competências exigidas. É importante notar que na empresa, quando ocorra uma vaga, primeiro os RH, procuram ao nível interno se tem alguém para aquela posição. Não havendo segue-se os trâmites que acima nos referimos.

Existe outra formação de alto nível que é feita na sede em Lisboa com os colaboradores de outras fábricas localizadas noutros países.

e) Competências

As competências para os recursos humanos estão claramente definidas encontrando-as classificadas em:

Grupo I - competências genéricas

São as competências associadas aos valores do Grupo e da Cimentos de Moçambique e desejáveis para todas as áreas e funções. Cada colaborador será avaliado pelas 6 competências genéricas:

1. Cooperação/Trabalho de equipa; 2. Relacionamento interpessoal; 3. Planeamento/Organização; 4. Orientação para os resultados; 5. Orientação para Qualidade, Ambiente e Segurança; e 6. Sentido de Responsabilidade.

Grupo II- competências técnicas e de coordenação

São as capacidades e os conhecimentos relevantes específicos para determinadas áreas/funções. Estas competências respeitam a seguinte tipologia:

1. Área de processo; 2. Área da Conservação; 3. Área da Qualidade; 4. Área Comercial; 5. Área Financeira; 6. Área Administrativa; 7. Área de Informática; 8. Área de Recursos Humanos; 9. Área de Auditoria; 10. Área Jurídica; 11. Área de Logística; 12. Área de Projecto; 13. Área de Geologia; e 14. Área de Saúde Ocupacional e Segurança.

Existem ainda, competências de coordenação, que são tidas como sendo os conhecimentos; as aptidões e os comportamentos próprios das funções de coordenação. São transversais a todas as áreas atrás referidas e inerentes às funções que têm cargos de gestão ou responsabilidade de coordenação de equipas.

No que tange ao sistema remuneratório, deixe-nos sublinhar que existem 14 salários anuais dos quais 12 são regulares, um 13º mês e o subsídio de férias.

O sistema compreende três grupos humanos:

i) Operadores executantes; ii) Técnicos qualificados; e iii) Técnicos superiores.

Todos têm uma remuneração base de acordo com o nível ocupado, a esta base acresce-se os abonos que podem ser de turno ou chefia etc.

A empresa tem um acordo colectivo de três anos com os sindicatos, que findo o prazo é renegociado.

Anualmente há uma avaliação de desempenho a todos os colaboradores aos vários escalões. Possivelmente poderá ser a razão das respostas que tivemos na avaliação dos comportamentos empresariais e cultura organizacional.

Neste momento a Cimentos tem 450 colaboradores, dos quais apenas 16, são expatriados, distribuídos, 11 na Matola, um no Dondo, 2 em Nacala, os restantes estão na sede.

Com a aquisição da Cinac de Nacala, a Cimentos passou a ter 700 colaboradores. É nesta fábrica onde estão os 2 expatriados.

Conclusões

Em guisa de conclusão pode notar-se que a Cimentos de Moçambique é uma empresa robusta, porquanto:

- A técnica de produção de cimento em Moçambique data já a longos anos
- O processo de fabricação tem por objectivo a produção de diferentes tipos de cimento com qualidade diversificada;
- Utiliza recursos humanos qualificados, tendo o seu operário base uma formação média;
- Os restantes operários, possuem ensino superior;
- Uso de tecnologia de ponta com baixo índice de poluição ambiental e alta produtividade;
- Estratégia e Marketing em constante adaptação às exigências do mercado local, regional e internacional;

- Robustez financeira.

1. Desafios de Gestão

O sucessivo aumento das taxas de juro nos últimos meses do ano 2010, aliado a escassez de meticais na banca comercial, tem constituído uma limitação ao crescimento económico, com o acesso ao crédito a ser mais restrito e mais caro.

Este problema é global. No início de 2011 o Banco de Moçambique voltou a agravar a taxa de facilidade permanente de cedência de liquidez de um ponto percentual para 16,5 pontos percentuais.

A oscilação percentual das taxas de juros é colocada pela empresa como sendo um dos desafios mais importantes da empresa que, aliado a perdas cambiais, torna a situação de gestão bastante dificultada.

Uma das alternativas para mitigar esta situação, vem sendo a manutenção da visão da Cimentos de Moçambique, que pretende com isto consolidar a posição de liderança no mercado e afirmar-se como uma referencia de qualidade através da expansão no território nacional, da modernização e procurando satisfazer todas as partes interessadas.

Outro vector fundamental para a afirmação e consolidação da actividade de Cimentos de Moçambique, é o incremento da internacionalização, quer através dos canais que já possui, quer de “conquista” de novos canais e de novas oportunidades de negócio no exterior.

3 ESTRATÉGIA DO SECTOR DE CIMENTO

Uma estratégia formulada necessita de ser implementada. É na implementação que aparecem problemas e muitos deles relacionados com o fraco envolvimento dos recursos humanos. Os recursos humanos não só desconhecem muitas vezes a estratégia como o sistema compensatório que nada tem a ver com a estratégia adoptada.

Dada a delicadeza deste capítulo, seja-nos permitido apresentar algumas ideias de alguns autores sobre a Estratégia, abordar os planos estratégicos da Cimentos de Moçambique e verificar o seu enquadramento teórico.

3.1 Estratégia Organizacional

3.1.1 Sobre o posicionamento ao movimento

A visão, para produzir resultados, deve ser apoiada pelo maior número de pessoas que trabalham na organização. Esta visão depende essencialmente do processo do desenvolvimento da organização e neste processo o diálogo é fundamental. António (2006), define que a estratégia organizacional é um processo que se divide em duas fases:

1ª Fase : Formulação da estratégia

2ª Fase : Implementação e controlo da estratégia

3.1.2 Um dos elementos indispensáveis na análise estratégica é sem dúvida a análise FOFA

FOFA da terminologia “SWOT” que significa em siglas: S para *strengths*, w para *weaknesses*, O para *opportunities* e T para *threats*.

António (2006), refere que a ordem de análise do meio envolvente altera-se de acordo com os interesses, isto é no caso de privilegiarmos os recursos, começamos por identificá-los e quantificá-los, enquanto que, no caso de privilegiarmos os fins começamos pela análise do meio envolvente, mas em ambos os casos não podemos contornar a análise SWOT-FOFA.

O meio envolvente deve ser analisado segundo determinadas perspectivas, a saber:

- **Perspectiva económica**

As pressões e os desafios que o meio envolvente coloca às organizações mudam ao longo dos anos, em alguns casos o ritmo é mais intenso e em outros menos. A regionalização permite as empresas não somente adquirir dimensão como aprender as regras do jogo global.

O gestor económico, necessita de monitorar algumas variáveis macroeconómicas como prevenção á possível ameaça e oportunidades tais como:

taxa de crescimento; taxa de inflação; taxa de câmbio; taxa de desemprego.

- **Perspectiva tecnológica**

Para a teoria modernista das organizações, o termo «tecnologia» significa os meios usados para atingir algum objectivo, podendo ser um resultado desejado, um objectivo ou um output materializado sob a forma de um produto ou um serviço.

A percepção dum certo conhecimento pode ser explícito ou tácito dentro duma organização:

O conhecimento explícito é o conhecimento articulado, enquanto, que o conhecimento tácito inclui a intuição, as percepções, os sentimentos e os valores que as pessoas vão formando ao longo da sua vida e resulta particularmente da sua experiência. [António (2006)].

O problema reside em saber comprar tecnologias que possam ser imediatamente utilizadas com eficiência e eficácia.

As variáveis da perspectiva tecnológica são: acessibilidade às novas tecnologias, manutenção e disponibilidade de pessoal qualificado. Importante também atender a integração de novas tecnologias. [António (2006)].

- **Perspectiva cultural**

Definimos cultura como um conjunto de normas, sentimentos, e valores que correspondem a uma determinada sociedade, num determinado lugar e num determinado tempo.

Na aldeia global em que vivemos a cultura assume uma grande importância na condução dos negócios. Sobre este assunto, Wibbeke (2009), diz que hoje somos mais de 200 nações e 5000 etnias e que 70% dos empreendimentos de negócios fracassaram devido à diferenças culturais em todo o mundo.

Esquemáticamente podemos afirmar que um modelo dominado por regras hierárquicas, distância, carreiras centrados na organização e espírito de funcionário público, tende a ser substituído por um novo modelo cultural com as seguintes características:

1. Criatividade;
2. Participação;
3. Envolvimento;
4. Qualidade;
5. Inserção na comunidade;
6. Eficácia;
7. Responsabilidade social;
8. Espírito de iniciativa.
9. Outra mudança de atitude.

- **Perspectiva política**

Para alguns autores, pensam que o Estado deve ter um papel activo na classificação das finalidades e na distribuição dos recursos escassos, enquanto que, outros autores pensam que compete apenas ao Estado criar as condições essenciais ao desenvolvimento económico.

Nesta análise, enquanto uma corrente pode ser classificada de “engenharia social” ou “Estado Social”, a outra tem características mais “territoriais”, isto é, ao Estado compete preparar o terreno para que a iniciativa privada floresça, enquadrando-se aqui as visões consideradas mais “liberais” da economia e do papel do estado.

3.2 A perspectiva demográfica

Ao analisarmos o meio envolvente segundo esta perspectiva monitorando as variáveis – taxas de natalidade, taxa de mortalidade, esperança de vida e idade média do primeiro filho – verificamos que enquanto nos denominados países do Norte (ou países desenvolvidos) assistimos à tendência para a diminuição das taxas de natalidade e de mortalidade, e um aumento da esperança de vida e da idade média do nascimento do primeiro filho, nos países do Sul, as taxas elevadas de natalidade mantêm-se mas a esperança de vida tem vindo a aumentar.

A conjugação dos efeitos destas variáveis faz com que se antecipe a intensificação do envelhecimento e diminuição da população dos países do Norte.

Os fenómenos de envelhecimento e diminuição da população não são completamente novos na história da humanidade, mas as suas taxas de evolução assumem actualmente valores nunca observados.

3.2.1 Meio envolvente imediato

Se as variáveis que constituem o meio envolvente imediato podem passar de alguma forma despercebidos aos gestores mais distraídos, o mesmo não acontece com os que compõem o meio envolvente imediato. Os gestores interagem diariamente directa ou indirectamente com os seus clientes, com os mercados e com os seus concorrentes. No meio envolvente imediato definimos quatro áreas de análise:

i) Clientes; ii) Mercados; iii) Concorrentes; iv) Sectores de actividade.

O estudo e compreensão destas áreas fornecem elementos para a tomada de decisões estratégicas.

3.3 Gestão Estratégica

Na visão de Sebastião Teixeira no seu livro de 2011, “Gestão estratégica” [Teixeira (2011)] destaca:

3.3.1 Missão e objectivos da Gestão Estratégica

Objectivos

- 1) Apresentar o conceito de missão e relacionar com a visão e a intenção estratégica;
- 2) Explicar quando e em que circunstância deve-se proceder à escolha, enunciando a comunicação da missão;
- 3) Reflectir sobre a eventual necessidade de alteração da missão e quais as forças que podem condicionar essa alteração;
- 4) Estabelecer a relação dos objectivos com a missão da empresa passar em revista os diversos tipos de objectivos e enunciar as características que os objectivos devem ter para dar corpo à missão previamente definida;
- 5) Referenciar os problemas que podem surgir na implementação dos objectivos e apresentar formas de os evitar;
- 6) Apresentar sumariamente o funcionamento do processo de gestão por objectivos e o seu contributo para a operacionalização da estratégia.

Missão e Visão

- Missão é uma declaração do propósito fundamental de uma organização e de alguma das suas operações em termos de produtos e mercados;
- Visão: traduz uma «aspiração» ambiciosa que desafia e motiva o pessoal proporcionando um significado para, e uma realização do seu trabalho.

As principais forças que influenciam a formulação da missão de uma empresa são:

- As forças do ambiente representadas pelos principais stakeholders: clientes, credores, fornecedores, empregados, governo e entidades reguladoras, sociedade em geral, etc;
- Os recursos internos e a distribuição do poder: os recursos tangíveis e intangíveis, as competências, a distribuição do poder entre os accionistas e entre estes e os gestores, entre os diversos gestores, a autonomia em relação à terceiros, etc;

- Os valores dos gestores: qual o grau de importância entre o crescimento ou a manutenção, que lugar ocupam a ética e a responsabilidade social no conjunto dos valores da empresa e dos gestores, quais os princípios básicos, a filosofia de actuação da empresa, qual é de facto a hierarquia de valores assumidos’;
- O passado da empresa, os negócios desenvolvidos no passado, onde e como teve sucesso e insucesso, como chegou até a situação inicial, o que deve ser evitado ou potenciado etc.

Enquanto que António J. R. S. 2008, “Gestão estratégica”, Conceitos, modelos e instrumentos traz uma abordagem relevante em respeito á Cimentos de Moçambique, baseado portanto, nos marcos de que tem-se vindo a falar:

1. O planeamento; 2. A organização; 3. A hierarquia; 5. A direcção; 6. O controlo e 7. Funções.

3.4 Estratégia do Sector de Cimento em Moçambique

Tendo estudado os aspectos teóricos sobre a estratégia em jeito de revisão da literatura avisada, urge agora fazer uma abordagem concreta sobre o sector de cimento, assim foram estudados:

- O plano estratégico 2006- 2007 e o orçamento 2006 e contas de 2005;
- O plano estratégico 2007- 2008 e o orçamento de 2007 e contas de Outubro de 2007;
- O plano estratégico 2008- 2009 e o orçamento de 2008e contas de Outubro de 2007;
- O plano estratégico 2009- 2010, assim como o de 2010- 2011, estão de tal modo concatenados com o de 2011- 2012, que nós iremos abordar este último para evitar repetições fúteis, e em face do facto de que todos os planos visam os mesmos objectivos e fazem a mesma análise SWOT (FOFA) que na circunstância vamos referir por ser pertinente para o nosso propósito de apresentar a estratégia do sector de cimento.

No plano faz-se uma análise estratégica nos termos que se seguem:

Análise do meio envolvente e transaccional segmento Cimentos de Moçambique

a) Potencial de novas entradas:

Novas moagens de cimento com tecnologia chinesa e ou indiana;

b) Importações de cimento da África do Sul, Indonésia, Índia, Paquistão, Egipto e China;

c) Existência de vários projectos para novas fábricas junto do CPI (Centro de Promoção de Investimentos).

Quanto ao governo salienta-se os seguintes aspectos:

a) Detentor de 11% da Cimentos de Moçambique;

b) Política de crédito restritiva;

c) Legislação ambiental não restritiva;

d) Atribuição de novos benefícios fiscais;

e) Nova legislação laboral com a alteração à politica de contratação de expatriados;

f) Aumento significativo dos custos com expatriados (DIRE);

g) Melhoria da protecção à industria nacional - *made in Mozambique*.

3.4.1 Pressão de produtos substitutos

Aqui importa salientar os seguintes aspectos:

i. Cimento com cinzas voláteis; **ii.** Blocos de argila; **iii.** Cimentos compostos importados; **iv.** Cimento produzido com diatomites.

3.4.2 Poder negocial dos fornecedores

a) Forte devido à fraca concorrência no mercado local;

b) Forte no mercado internacional devido à fraca credibilidade das empresas moçambicanas, no entanto, a Cimentos de Moçambique, tem conseguido ganhar alguma credibilidade;

c) Recurso constante a fornecedores estrangeiros intercontinentais.

3.4.3 Rivalidade entre concorrentes

a) Relativamente fraca, apenas existe um outro produtor local;

- b) Possibilidade de importação de cimento, embora seja operação pouco rentável.

3.4.4 Poder negocial dos clientes

- a) Média devido ao excesso de oferta na África do Sul e nova fábrica concorrente (esta a longo prazo);
- b) Fraca no centro com as fábricas do Zimbabwe praticamente paradas;
- c) Fraca no Norte devido á inexistência de concorrência;
- d) Aumento da capacidade de importação devido à valorização cambial (ZAR-MT).

3.4.5 Factores críticos de sucesso

Factores chave de compra (valor para os clientes)

1.Quantidade disponível; 2. Qualidade do cimento; 3. Preço competitivo; 4. Diversos tipos de cimento; 5. Tempo médio de espera; 6. Marca “cimento nacional”. 7. Produto certificado; 8. Controlo de custos, aumento de produção de matéria-prima; 9. Eficiência operacional.

Factores de competição (variáveis de competição)

1. Diálogo regular com os clientes; 2. Política prudente de crédito; 3. Redução dos custos de produção; 4. Melhoria das condições ambientais da fábrica da Matola.

3.4.6 Análise SWOT-FOFA

3.4.6.1 Pontos fortes

1. Liderança do mercado; 2. Ligação ao grupo Cimpor; 3. Monopólio na produção do clínquer ; 4. Reservas de matéria-prima; 5. Marca “ Cimentos de Moçambique”.

3.4.6.2 Pontos fracos

1. Distância às pedreiras; 2. Qualidade e preço da energia eléctrica; 3. Qualidade e preço do serviço portuário; 4. Deficiente rede viária do País; 5.

Baixa eficiência operacional, Humidade da matéria-prima; **6.** Eliminação da sobretaxa aduaneira; **7.** Baixa qualificação da mão-de-obra.

3.4.6.3 Oportunidades e tempo

Curto e médio prazo

1. Crescimento do Sector de betões; **2.** Privilegiar o transporte rodoviário; **3.** Alteração dos combustíveis utilizados; **4.** Mercado de exportação; **5.** Sinergias com o grupo Cimpor.

Médio e longo prazo

1. Lançamento de novos tipos de cimento, principalmente os compostos (cinzas); **2.** Aquisição de cisternas e silos móveis para distribuição de cimento a granel; **3.** Aumentar a carteira de clientes; **4.** Negociar novas tarifas eléctricas e rodoviárias; **5.** Negociar tarifas de cabotagem e manuseamento portuário mais baixo; **6.** Maximizar a produção de clínquer na Matola; **7.** Reduzir o outsourcing, sempre que mais caro; **8.** Desenvolver acções de formação para os recursos humanos; **9.** Transporte ferroviário versus rodoviário; **10.** Rejuvenescimento do quadro de pessoal com entrada de pessoas com a escolaridade mais elevada e qualificada; **11.** Aumentar a capacidade de expedição das fábricas.

Médio e longo prazo:

1. Exportações para a região; **2.** Investimento em infra-estruturas; **3.** investimento no meio ambiente; **4.** Redução dos custos de produção através da produção de matérias-primas; **5.** potenciar rede de distribuição; **6.** Criar entrepostos comerciais; **7.** Iniciar a comercialização de cimento em paletes; **8.** Construir silos de armazenagem nas fábricas; **9.** investir na capacidade de moagem de cimento (Matola e Dondo); **10.** produzir clínquer na fábrica do Dondo); **11.** Investir em silos de clínquer; **12.** investir na expansão de hangares para a redução de humidade das matérias-primas; **13.** Desenvolver uma politica de responsabilidade social condizente com o prestígio da Cimentos de Moçambique.

3.4.6.4 Análise da concorrência e principais concorrentes;

Tabela Nº 2 - Análises da concorrência

a) Zona Sul

Empresa	Volume de vendas	Crescimento	Principais forças	Quota de mercado
Kawena	125.000 t	50%	Preço competitivo	19,5%
Outro (Delta)	20.000 t	50%	Preço competitivo	3%

b) Zona Centro:

Empresa	Volume de vendas	Crescimento	Principais forças	Quota de mercado
Kawena	25.000 t	-	Preço competitivo	12,5%
Outro (Delta)	10.000 t	-	Preço competitivo	5%

Fonte: Dados da empresa

No Centro a desvalorização da moeda zimbabweana poderá afectar o mercado.

c) Zona Norte

Empresa	Volume de vendas	Crescimento	Principais forças	Quota de mercado
Cimentos de Moçambique	50.000 t	-	Sinergias com o grupo	35%

Na região Norte, entrada em funcionamento da moagem adquirida pelo grupo Cimpor em 100%.

3.5 Propostas estratégicas para o desenvolvimento do Sector de Cimento

Ao fazemos abordagens destas propostas vimos a necessidade de relacioná-las com a situação macroeconómica do País. Em princípio trouxemos alguns aspectos concernentes à restrição orçamental, défices orçamentais e dívida pública. [Santos *et al.* (2010)].

A política orçamental actua na economia por intermédio de três variáveis, o consumo público (Governo), as transferências para os particulares e os impostos directos, importa ainda referir ao comportamento da economia moçambicana no período do ajustamento estrutural, economia de Moçambique [Mosca *et al.* (2005)].

A crise que havia foi invertida, devido a:

Primeiramente, aconteceu a liberalização dos mercados, consequente passagem para o mercado oficial de muitas transacções e produções até então realizadas na economia «informal» e paralela (o que pressupõe a possibilidade de inclusão na contabilidade nacional) e aumentou a acessibilidade do sector privado a um conjunto de actividades económicas e a recursos importados. A agricultura reagiu mais rapidamente, tendo sido o sector priorizado na afectação dos recursos.

A chegada massiva da ajuda internacional e a realização de projectos das ONG (organização não governamental) de desenvolvimento contribuíram para a dinamização da economia, o financiamento para a balança de pagamentos, permitiu a importação de matéria primas e peças sobressalentes para a indústria ou factores de produção para a agricultura, o que provocou efeitos sobre a actividade de transporte, no comércio entre outros sectores.

O fim da guerra constituiu um factor importante para o crescimento e funcionamento da economia, para o investimento e para a redução dos gastos com a defesa e segurança.

É sobretudo em 1992 que o investimento directo estrangeiro entra no País. Existiram importantes investimentos privados, alguns dos quais com influência importante sobre o PIB e as exportações, como é o exemplo da Mozal.

Damos destaque para os principais ramos da economia:

Na indústria, a produção de cerveja e de farinha de trigo representam indiscutivelmente cerca de 23% do total da produção industrial, seguindo-se os refrigerantes e o cimento com cerca de 19% e 14% respectivamente. Estes quatro ramos totalizam 79% do PIB industrial de Moçambique. [Mosca *et al.* (2012): p. 402-403].

As indústrias de alimentação e de bebidas representam cerca de 73,4% sendo o segundo subsector o de minerais não metálicos com 13,8% do total. Existe uma forte concentração da produção industrial, Mosca (2005), [Mosca *et al.* (2012). p. 402-403].

Um outro elemento que se oferece importante para a abordagem das propostas estratégicas para o desenvolvimento do sector de cimento diz respeito mais uma vez a Competitividade da Economia Moçambicana [Mosca *et al.* (2012)].

Podemos referir que aqui é sublinhado o quinto pilar (Educação Superior e Formação), os empresários estrangeiros afirmam que a formação profissional em Moçambique pouco contribui para a produtividade do factor trabalho.

Os restantes factores têm uma contribuição média na produtividade.

Têm existido medidas de política económica que favorecem ligeiramente o ambiente de negócios e a atracção de investimentos, mas, não existem políticas que alterem as causas estruturais da não competitividade e os desequilíbrios e instabilidade macroeconómica.

Apresenta-se em anexo um quando relativo ao plano estratégico.

3.5.1 Algumas demonstrações de resultados

Os principais indicadores normalmente utilizados para medir a estabilidade macroeconómica indicam que, ao nível macro-económico, Moçambique tem se caracterizado por um crescimento notório nos seguintes indicadores:

- A inflação mantém-se alta e variável;
- Os gastos públicos sobre o PIB e o défice das contas do Estado sem recursos externos aumentam e situam-se em níveis muito elevados;
- O défice da balança comercial é grande e possui uma tendência para o agravamento;
 - Apesar do cenário internacional, a economia moçambicana continua a crescer de forma acentuada suportada pelos investimentos no carvão, outros investimentos mineiros, exploração e extracção de petróleo e investimento em infra-estruturas. Os investimentos estrangeiros são vistos como uma esperança para o crescimento futuro. O orçamento estatal continua a ser suportado em cerca de 50% por doadores;
- A taxa de câmbio é um indicador da evolução do Índice de Preços no Consumidor, uma vez que mais de 85% dos bens consumidos são importados.

Depois de um mau desempenho em 2010, o Metical valorizou se face às principais moedas (cerca de 30%), o que ajudou a abrandar a inflação inferior a dois dígitos como havia prometido o Governo. O sistema bancário está bastante confortável com a ideia de que o Metical permanecerá 27-30 para com USD.

- O Fundo Monetária Internacional e o Governo estimam que IPC seja inferior à barreira dos 10% no futuro próximo.

3.5.2 Evolução da Procura

Como o crescimento do PIB segue o mesmo ritmo, o sector de construção continuara a beneficiar se do momento. Infra-estruturas públicas tais como aeroportos, instalações portuárias, vias ferroviárias, hospitais, reabilitação de estradadas, barragens, pontes casas de baixo custo, irão suportar este crescimento. Investimentos privados no sector mineiro (carvão), poços de petróleo, gás natural, agricultura, bio-combustíveis estão a incrementar o consumo de cimento. Alguns destes projectos irão contribuir para o aumento das oportunidades de emprego, gerado no curto e médio prazo mais consumidores para o mercado.

- A população é de cerca de 23,27 milhões e com perspectivas de crescimento. O consumo de cimento per capita é muito baixo e, em média é de 52 kg, a África de Sul o seu per capita é de 300 kg. A expectativa é de que o aumento continue nos próximos anos mas, ainda longe da África de Sul.

Vendas Totais Cimento e Cliquer('000 t)

Tabela nº 3 - Evolução de Mercado, Vendas e Quota de Mercado

Evolução de Mercado, Vendas e Quota de Mercado					
	2004	2005	2006	2007	2008
Mercado (t)	665.000	730.000	775.000	850.000	900.000
% Evolução Mer.	27,2%	9,8%	6,2%	9,7%	5,7%
Vendas CM (t)	567.002	582.648	605.617	665.128	743.740
% Evolução CM	27,2%	2,8%	3,9%	9,8%	11,8%
Quota de Mercado	85,3%	79,8%	78,1%	78,3%	82,6%

Fonte: Dados da empresa

É esperado que as vendas de cimento continuem a subir apesar de novos concorrentes na região Sul. As regiões Norte e Centro também aumentaram as expectativas para o próximo ano, tendo as vendas fortes nos meses anteriores de 2011.

Realçar que praticamente todas as vendas são geradas por produção local.

Tabela Nº 7 - Evolução de Vendas em Saco de Papel versus Granel

Evolução de Vendas em Saco de Papel versus Granel						
	2006	%	2007	%	2008	%
Sacos de Papel	543.459	89,7%	578.507	87,0%	651.307	87,6%
Granel	62.158	10,3%	86.621	13,0%	92.433	12,4%
Total	605.617	100,0%	665.128	100,0%	743.740	100,0%

Fonte: Dados da empresa

3.5.3 Objectivos de Marketing e Vendas

Dondo e Nacala vão sofrer concorrência de cimento importado. O comportamento da concorrência será pautado pela capacidade da Cimento de Moçambique satisfazer as necessidades do mercado a um preço competitivo. Dondo será uma área alvo à medida que a procura cresce e existem limitações na capacidade produtiva.

Na Matola a situação é nova uma vez que existe uma nova moagem pronta a operar (testes industriais em curso) e uma segunda com início previsto para o 1º semestre de 2012, isto deverá afectar as vendas da CM mas também substituir algum do cimento importado, a CM mantém os objectivos apesar de novos concorrentes.

Existe uma linha completa de cimento em construção e mais algumas foram enunciadas na imprensa, com a aprovação das autoridades moçambicanas, principalmente na região Sul.

Capacidade total aprovada (novos projectos): 5.400.000 t/ano.

- Protecção da quota de Mercado

CM é uma marca bem estabelecida mas os preços são chave na decisão dos consumidores.

CM precisa de mudar para um sistema mais sofisticado que inclua paletes e distribuição.

3.5.4 Estratégia de Preços e Objectivos

Política de Preços

Preços das vendas internas dependem da nova concorrência e da paridade para com o preço do cimento importado. Com a recente valorização do Metical, a Cimentos de Moçambique reduziu o preço assim como o desconto comercial. Os próximos preços de clínquer importado serão também um indicador do preço de venda. Os preços de vendas caíram em 2012 pois não há muito mais margem de manobra para grandes incrementos. A Administração precisa de seguir de perto as condições de mercado.

O primeiro objecto para a Cimentos de Moçambique é abastecer o mercado interno. Com algum excesso de capacidade poderá ser possível exportar se os mercados externos forem devidamente potenciados. O habitual é exportar-se para os países insulares onde o preço é muito alto. No entanto, não foram previstos no orçamento quaisquer exportações.

Produção de Clínquer

Com o plano de reabilitação praticamente concluído em 2012 (mais a instalação do bypass) e o consumo de alumina para o cru, é expectável que a produção de clínquer continue a crescer

A maior limitação para o crescimento poderá ser a entrega de calcário por ferrovia. São necessários pelo menos 3 comboios por dia.

Performance do Forno

O factor fiabilidade aumentará até 90% (2013) com a instalação do *bypass* e a grande manutenção a efectuar em Fevereiro do próximo ano. É esperado uma redução de paragens não esperadas (obstrução de cloretos).

As acções em curso, aditivo alumina e melhorias na estrutura do cru, começam a produzir resultados.

Produção de Cimento

Este indicador é influenciado pelas vendas e oportunidades de exportação. Dando constitui uma excepção, onde a capacidade será toda utilizada e será uma limitação nas vendas até Junho de 2013, quando arrancar a projectada nova linha de cimento.

Compras de Cimento e Clinquer

Todas as compras de clinquer serão o da CTA, mas as fontes são ainda desconhecidas. Pela experiência passada, clinquer da Tailândia, Indonésia e Emirados Árabes Unidos tem bons padrões de qualidade.

Incorporação de Clinquer

Com o aumento de capacidade (moinho MCVIII (1108) na Matola) não há limitações na produção, estando por isso o clinquer a ser substituído por calcário e cinzas volantes. Os resultados mostraram-se bons na Matola.

3.5.5 Sumário Custos-Electricidade

Evolução de Consumo de Electricidade

O principal indicador de kwh, vem da performance da linha de clinquer. Nas moagens de cimento, apesar das pequenas poupanças directas, a administração tomou a decisão de melhorar o rácio ckk (na Matola) adicionando mais calcário (requer mais Kwh na moagem) e cancelar para já as cinzas voláteis (aditivo muito caro).

Evolução de Custo Mwh

Este indicador de custo depende da capacidade do Governo aumentar o preço para os consumidores públicos, sendo influenciado pela inflação, mas, este ano não ocorreu o aumento.

Ações de Controlo de Custos

Como algumas acções planeadas para 2011 foram adiadas para 2012 (Matola-melhoria das condições operacionais) os custos de manutenção continuam em

alta em 2012. Mas após a melhoria das condições da fábrica esperam se significativas reduções.

Logística

A actividade logística será reforçada em 2012 com a recente contratação de pessoal para auxiliar na implementação da nova estratégia principalmente nos custos de transportes (porto/ Fábrica). O objectivo principal são os custos da logística do clínquer/ gesso importados assim como a distribuição de cimento na qual a CM está nos seus primeiros passos (somente na fábrica da Matola e em curtas distâncias) o próximo passo está a ser negociado com o transportador para adicionar mais camiões para longas distâncias e alargar a estratégia para o Niassa.

3.5.6 Estratégica do Pessoal do Cimento

A evolução de número dos colaboradores será a seguinte:

Matola: 19 técnicos para vagas existentes e substituição de contratos fixos nas equipas de manutenção eléctrica e mecânica;

Dondo: 11 operacionais para equipe de produção (nova moagem-2º semestre 2012 para período de formação);

Nacala: irá reduzir 10 colaboradores.;

Fundo de Maneiro

Optimização do fundo de maneiro

Prazo de recebimento, não existe margem para melhorar este indicador estando já nos 10-15 dias. Aumento da concorrência será uma ameaça para manter o objectivo.

Prazo de pagamento

Com todas dificuldades de pagamento (muitos fornecedores são estrangeiros) a CM está sempre sob pressão sobretudo através das cartas de crédito que

requerem pagamentos adiantados. Para a CM tem gerido os pagamentos entre 30 a 60 dias. O esforço é para maximizar até 60 dias.

Stocks

Este é o desafio difícil para Moçambique com apenas um porto. A gestão do stock de clínquer tem de ter em conta que o tempo em questão tem trazido os atrasos nos portos onde não há grande margem de manobra.

Margem EBITDA/EBITDA

Espera-se que os investimentos e as melhorias dos equipamentos aumentem o EBITDA. Os últimos 4 meses de operação deram bons sinais para o fim 2011. É expectável que assim continue durante 2012.

A performance do forno da Matola é um indicador chave para atingir os objectivos do orçamento. Além disso os fornecimentos de calcário somente por ferrovia são cruciais para o controle de custos. Também a concorrência deverá desafiar as expectativas.

3.6 Programa Quinquenal do Governo 2005-2009

Como vimos na Competitividade dos países e no relatório do Desenvolvimento Humano, Moçambique não ocupa os lugares cimeiros no ranking. Como resposta a esse grande desafio de melhorar o ranking e simultaneamente colocar um acelerador funcional na luta contra a pobreza.

Ted London *et al* (2010), *Next Generation Business strategies for the Base of Pyramid*, sublinha que hoje somos sete biliões de habitantes no Planeta, que a riqueza está mal distribuída: quinhentos milhões são ricos, um bilião tem renda média, portanto quatro a cinco biliões são pobres. Eis aqui o desafio, o que fazer para salvar o planeta da pobreza, que cada vez cresce.

Ao referir-se sobre a importância de adoptar soluções de colaboração e interacção, apresenta um exemplo dos gestores da CEMEX, PATRIMÓNIO HOY, que tiveram a iniciativa de adoptar o método de construir a confiança mútua e colaboração com as comunidades.

CEMEX é uma das maiores empresas no mundo na manufactura de cimento. Identificaram uma grande oportunidade de negócios com as comunidades de baixa renda no México. Esta experiencia mostra que os gestores para terem as percepções das dificuldades devem criadoramente trabalhar com as comunidades, o que torna exequível a proposta com o diálogo permanente.

É nesta esteira que vemos os programas quinquenais do Governo de Moçambique a procurar responder aos desafios do seu País.

Vemos que no quinquénio 2005-2009, Capítulo III, objectivos e prioridades centrais do Governo.

No quinquénio 2005-2009, o Governo prosseguirá os esforços em curso, concentrando a sua acção na prossecução dos objectivos seguintes:

- A redução dos níveis de pobreza absoluta através da promoção do crescimento económico rápido, sustentável e abrangente, focalizando a atenção na criação dum ambiente favorável ao investimento e desenvolvimento do empresariado nacional e na incidência de acções na educação, saúde e desenvolvimento rural;
- O desenvolvimento económico e social do país orientado prioritariamente às zonas rurais, tendo em vista a redução dos desequilíbrios regionais;
- A consolidação da Unidade Nacional, da Paz, da Justiça e da Democracia, bem como do espírito de auto-estima dos cidadãos, como condições indispensáveis para um desenvolvimento harmonioso do país;
- A valorização e promoção da cultura de trabalho, zelo, honestidade e prestação de contas;
- O combate à corrupção, ao burocratismo e a criminalidade;
- O reforço da Soberania e da Cooperação Internacional.

3.6.1 Objectivos gerais

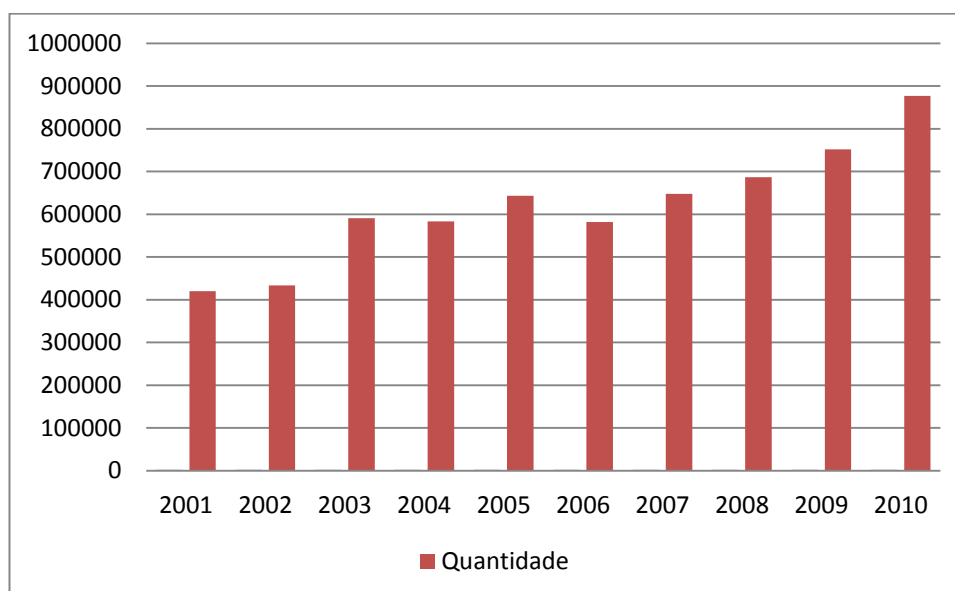
1) Consolidação da unidade Nacional, paz e democracia; **2)** combate à pobreza e promoção da cultura de trabalho; **3)** Boa governação, descentralização, combate à corrupção e cultura de prestação de contas; **4)** Reforço da soberania; **5)** Reforço da cooperação internacional.

Em conclusão sugere-se que Moçambique continue a consolidar as suas linhas de acção estratégica.

Propõe-se ainda que na boa governação e combate à corrupção os esforços sejam redobrados para a promoção da imagem do País de modo a subir o seu ranking de Competitividade e desenvolvimento humano.

Apresenta-se em Anexos alguns dados relevantes sobre evolução do sector do cimento

Figura Nº 4- Evolução da Produção de Cimento



Fonte: Autor

O Cimento Portland tipo I, é vendido no mercado nacional ao preço médio de 250,00 MT o saco de 50 kg; e o cimento do tipo II é vendido ao preço médio de 270,00 MT o saco de 50 kg.

No mercado informal os preços variam entre 220.00 MT a 360,00 MT, portanto a variação depende se o cimento é importado ou de produção nacional. Os trabalhadores do mercado informal variam de 2 a 4 elementos, os seus volumes de venda variam de 50 a 250 sacos por dia. A África do Sul continua uma grande potência na produção de cimento.

Analisando os dados do trabalho de campo verificamos que , o consumo do cimento contribui para o desenvolvimento humano.

O crescimento económico tem a haver com muitas obras de construção civil, tais como monumentos e grandes centros comerciais, como Polana Shopping e Maputo Shopping, hotéis como o Avenida e o Vip.

Primeiro uma certa dependência externa do sector de cimento a 10 anos atrás apenas 20% era nacional, hoje 92% é do cimento nacional e 8% importado.

Isto revela uma capacidade do país em substituir importações ao mesmo tempo que o sector cresce mostrando uma dinâmica acentuada deste sector.

O País ainda não atingiu auto-suficiência em cimento (produção a dividir pelo consumo), mas caminha a passos largos para isso, 94% contra 8%.

Uma questão essencial dado que o sector de cimento é completamente privado e depende de clientes igualmente privados, é a concorrência em termos do binómio preço/qualidade, internamente, este factor essencial parece estar assegurado, caso contrário, as empresas de construção tenderiam a recorrer a fornecedores alternativos fora do País. Não é porém o caso e o sector evolui num contexto concorrencial bastante aberto onde o preço, qualidade e eficiência desempenham um papel fundamental. É conhecido que os preços praticados pelo sector do cimento em Moçambique está alinhado com os preços do mercado internacional pelo que existe margem para substituir integralmente as importações ainda existentes por produção nacional. Mas, à medida que se caminha para a auto-suficiência da produção nacional a margem de crescimento do sector vai diminuindo à não ser que o consumo interno registe de forma continuada crescimento ou aumento de consumo.

Em contexto de auto-suficiência, um aumento de consumo, é perfeitamente compatível com o aumento da produção nacional que o acompanha, esse aumento de consumo, porém, é natural que após uma fase de forte aumento de consumo interno por um período de tempo relativamente longo se siga uma fase de crescimento mais moderado.

Neste contexto um crescimento mais acelerado do sector de cimento apenas poderá ocorrer se parte da produção nacional começar a ser vendida nos mercados externos ou

seja crescimento da actividade exportadora da indústria de cimento invertendo gradualmente a situação actual e do passado recente.

É por esta via que o sector dos cimentos pode contribuir para a melhoria da balança comercial de Moçambique e por esta via para seu desenvolvimento económico e equilíbrio financeiro permitindo igualmente um índice de maior bem estar social se as políticas governamentais de redistribuição da riqueza assim o assegurarem como consta do programa quinquenal do governo 2005-2009.

Então, para que esta situação possa passar numa realidade o sector deverá definir com clareza estratégia de crescimento virada para o mercado internacional nas quais (estratégias, factores como a eficiência da produção e qualidade da produção e os canais de comercialização, desempenharão certamente um papel fundamental e neste contexto em que estamos como no *globe* poderão fornecer pistas fundamentais para a definição destas estratégias. Esta é a motivação principal subjacente á dissertação que agora se apresenta

4 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Face do exposto nos capítulos precedentes conclui-se que:

1. O sector de cimento continua a desempenhar papel estratégico na economia nacional em particular na indústria de construção civil, facto demonstrado que houve um crescimento de 78% para 93%;
A produção de cimento variou de 420.000 toneladas em 2001 para 870.000 toneladas em 2010;
2. A África do Sul em 2001 produziu 8.333.780 e em 2010, 10.810.394 toneladas;
3. O sector é exigente no sentido de dispor de pessoal qualificado no sector produtivo assim como nas grandes empresas de construção civil, que contribuem ainda num sector significativo da economia informal onde pela pesquisa foi revelado empregar centenas de moçambicanos na cidade de Maputo;
4. Os preços de cimento são altamente competitivos o que torna este negócio viável, quer no contexto nacional quer internacional.

Perspectivas

1. Acompanhar a evolução do sector de cimento será fundamental para verificar se a sua contribuição no PIB nacional se mantém;
2. Em face do combate à pobreza que é pertinente sugere-se a criação de unidades de distribuição do cimento para assegurar a abrangência às camadas mais pobres, nomeadamente através de uma política de contenção de preços;
3. Continuar com a inovação tecnológica dos sistemas de produção de cimento.

Bibliografia

Livros

1. António, J.K.S (2008), *Gestão Estratégica, conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora.
2. António, N.S (2006); *Estratégia Organizacional do Posicionamento ao Movimento*, edições Silabo, Lisboa.
3. Carvalho, R. M. (2010), *Compreender + África fundamentos para competir no mundo*.
4. Farenzana, H (1994), *Fabricação de cimento Portland, Fundamentos básicos da Calcinação e Cliquerização*.
5. Jackson, Terence (2001), *management and Change in Africa, A across Culture Perspective*).
6. Jorge, S. (2010) *Macro economia*, Escolar Editora.
7. London Ted, Hart Stuart L. (2010) *Next Generation Business Strategies for the Base of Pyramid*.
8. Mosca, J. (2005), *Economia de Moçambique*, Instituto Piaget.
9. Mosca, J.(2012), *Competitividade da economia moçambicana*, Escolar Editora.
10. Teixeira, S. (2011): *Gestão Estratégica*, Escolar Editora.
11. Wibbek, E.S. (2009), *Global Business Leadership*.
12. Yunus, M. Prémio Nobel da Paz (2010), *A empresa social. A nova dimensão do capitalismo para fazer face as necessidades mais prementes da humanidade*, Editora Presença.

Relatórios

1. Índice do Ambiente de Negócio.
2. KPMG Moçambique (2011), pesquisa sobre 100 maiores empresas de Moçambique.
3. Programa quinquenal do governo de Moçambique 2005-2009.
4. Relatório balanço e contas da Cimentos de Moçambique Plano Estratégico da Cimentos de Moçambique 2001-2010.
5. Relatórios do Desenvolvimento Humano : Nações Unidas (2011).
6. WEF Competitividade dos Países (2010).

ANEXOS

Tabela A1 - Indicadores Financeiros e Operacionais – 2002 - 2004

Indicadores Financeiros e Operacionais					
(Milhões de Meticais)	2004	2003	Var. 04/03	2002	Var. 03/02
Volume de Negócios	1.214.552	1.051.593	15%	778.782	35%
EBITDA	198.740	298.977	-34%	154.755	93%
Margem EBITDA	16,36%	28,43%	-12%	19,87%	9%
EBIT	124.160	216.643	-43%	77.211	-181%
Margem EBIT	10,22%	20,60%	-10%	9,91%	11%
Resultado Financeiro	-129.941	-131.663	1%	-107.395	-23%
Resultados Extraordinários	-8.125	3.481	-333%	-77.873	>100%
Resultado Líquido	5.847	88.448	-93%	-108.058	>100%
Vendas de Cimento (t)	567.002	593.864	-5%	486.115	22%
Produção de Clinquer (t)	244.291	283.323	-14%	232.078	22%
Aquisição de Clinquer (t)	242.345	188.737	28%	209.001	-10%
Incorporação de Clinquer	83,5%	80,7%	3%	84,6%	-5%
Preço Médio de Venda (mzm)	2.034.298	1.698.764	20%	1.598.919	6%
Quota de Mercado	85,3%	88,0%	-3%	84,5%	3%

Fonte: Dados da empresa

2003 - 2005

Indicadores Financeiros e Operacionais					
(Milhões de Meticais)	2005	2004	Var. 05/04	2003	Var. 04/03
Volume de Negócios	1.352.074	1.156.641	17%	1.051.593	10%
EBITDA	210.194	140.829	49%	298.977	-53%
Margem EBITDA	15,55%	12,18%	3%	28,43%	-16%
EBIT	137.220	66.249	107%	216.643	69%
Margem EBIT	10,15%	5,73%	4%	20,60%	-15%
Resultado Financeiro	-34.142	-72.030	53%	-131.663	45%
Resultados Extraordinários	-19.865	-8.125	-144%	3.481	-333%
Resultado Líquido	72.101	5.847	1133%	88.448	-93%
Vendas de Cimento (t)	582.648	567.002	3%	593.864	-5%
Produção de Clínquer (t)	210.933	244.291	-14%	283.323	-14%
Aquisição de Clínquer (t)	258.885	242.345	7%	188.737	28%
Incorporação de Clínquer	82,4%	83,5%	-1%	80,7%	3%
Preço Médio de Venda (MT)	2.313.272	2.034.298	14%	1.698.764	20%
Quota de Mercado	79,8%	85,3%	-5%	88,0%	-3%

Fonte: Dados da empresa

2004 - 2006

Indicadores Financeiros e Operacionais					
(milhares de meticais)	2006	2005	Var. 06/05	2004	Var. 05/04
Volume de Negócios	1.644.830	1.352.074	22%	1.156.641	17%
EBITDA	244.260	210.194	16%	140.829	49%
Margem EBITDA	14,85%	15,55%	-1%	12,18%	3%
EBIT	171.095	137.220	25%	66.249	107%
Margem EBIT	10,40%	10,15%	0%	5,73%	4%
Resultado Financeiro	-21.345	-34.142	37%	-72.030	53%
Resultados Extraordinários	-840	-19.865	96%	-8.125	-144%
Resultado Líquido	124.983	72.101	73%	5.847	1133%
Vendas de Cimento (t)	605.617	582.648	4%	567.002	3%
Produção de Clínquer (t)	124.628	210.933	-41%	244.291	-14%
Aquisição de Clínquer (t)	364.580	258.885	41%	242.345	7%
Incorporação de Clínquer	81,0%	82,4%	-2%	83,5%	-1%
Preço Médio de Venda (MT)	2.702	2.313	17%	2.034	14%
Quota de Mercado	78,1%	79,8%	-2%	85,3%	-5%

Fonte: Dados da empresa

2005 - 2007

Indicadores Financeiros e Operacionais					
(milhares de meticais)	2005	Var.05/06	2006	Var.06/07	2007
Volume de Negócios	1.352.074	22%	1.644.830	22%	2.013.060
EBITDA	210.194	16%	244.260	75%	427.126
Margem EBITDA	15,55%	-0,70 %	14,85%	6,37 %	21,22%
EBIT	137.220	25%	171.095	89%	323.533
Margem EBIT	10,15%	-0,25 %	10,40%	5,67 %	16,07%
Resultado Financeiro	-60.750	41%	-35.896	81%	-6.733
Resultados Extraordinários	6.638	107%	13.711	-34%	9.028
Resultado Líquido	72.101	73%	124.983	114%	267.589
Vendas de Cimento (t)	582.648	4%	605.617	10%	665.128
Produção de Clínquer (t)	210.933	-41%	124.628	97%	245.209
Aquisição de Clínquer (t)	258.885	41%	364.580	-1%	361.092
Incorporação de Clínquer	82,4%	-2%	81,0%	2%	82,9%
Preço Médio de Venda (MT)	2.313	17%	2.702	10%	2.969
Quota de Mercado	79,8%	-2%	78,1%	0%	78,3%
(milhares de meticais)	2005	Var.05/06	2006	Var.06/07	2007

Fonte: Dados da empresa

2006 - 2008

Indicadores Financeiros e Operacionais					
(milhares de meticais)	2006	2007	Var. 06/07	2008	Var. 07/08
Volume de Negócios	1.644.830	2.013.060	22%	2.618.263	30%
EBITDA	244.260	427.126	75%	436.196	2%
Margem EBITDA	14,85%	21,22%	6%	16,66%	-5%
EBIT	171.095	323.533	89%	353.303	9%
Margem EBIT	10,40%	16,07%	6%	13,49%	-3%
Resultado Financeiro	-35.896	-6.733	81%	-51.530	-665%
Resultados Extraordinários	13.711	9.028	-34%	-3.164	-135%
Resultado Líquido	124.983	267.589	114%	215.180	-20%
Vendas de Cimento (t)	605.617	665.128	10%	743.740	12%
Produção de Clinquer (t)	124.628	245.209	97%	267.667	9%
Aquisição de Clinquer (t)	364.580	361.092	-1%	401.682	11%
Incorporação de Clinquer	81,0%	82,9%	2p.p.	83,7%	1p.p.
Preço Médio de Venda (MT)	2.702	2.969	10%	3.501	18%
Quota de Mercado	78,1%	78,3%	0%	82,6%	4%

Fonte: Dados da empresa

Análise Estratégica

Tabela A2 - demonstrativo sobre sedimento do negócio e organizacional

Sedimentar o negócio	Aumentar o valor do cliente	Alcançar a Excelência Organizacional e Operacional	Fortificar o sentido de Cidadania Empresarial
• Tornar o cimento local como a alternativa preferencial dos operadores económicos. • Aumentar a capacidade produtiva. • Reduzir o custo industrial. • Manter a quota de mercado em todos os centros de produção. • Produzir novos tipos de cimento. • Elevar a solidez económica e financeira da empresa • Melhorar sistematicamente os sistemas de informação, planeamento e controlo • Garantir a segurança dos factores de produção e do produto acabado.	• Melhorar o nível de serviço prestado • Ter disponível em quantidade, qualidade e preço competitivo • Potenciar a distribuição de cimento nas zonas rurais • Procurar mercados para exportação de excedentes • Actualizar as Condições Gerais de venda em função do mercado • Preparar novas formas de distribuição de cimento • Explorar a promoção “Made in Mozambique”	• Manter um quadro de pessoal qualificado, motivado e dinamizar as competências individuais e de equipa • Promover a Higiene e Segurança no trabalho • Melhorar a eficiência da Gestão • Promover o cumprimento dos procedimentos internos em vigor • Estabelecer incentivos ligados ao cumprimento do orçamento • Consolidação do plano de informação interna e estatística • Seguir as recomendações de acordo com os relatórios de Auditoria Interna	• Publicitar a imagem do cimento nacional • Apoiar comunidades locais junto das pedreiras • Estabelecer uma política de patrocínios • Aplicar políticas de promoção permanente da imagem da empresa • Desenvolver uma política de responsabilidade social de acordo com a dimensão da empresa

Fonte: Dados da empresa

Tabela A3 - demonstração de resultados

Demonstração de Resultados					
(milhares de meticais)	2006	2007	Var. 06/07	2008	Var. 07/08
Volume de Negócios	1.644.830	2.013.060	22%	2.618.263	30%
Custo das Vendas	936.072	1.046.224	12%	1.384.134	32%
Custos de Pessoal	113.580	138.142	22%	143.803	4%
Outros Cash Costs	350.918	401.569	14%	654.131	63%
Cash Flow Operacional	244.260	427.126	75%	436.196	2%
Margem EBITDA	14,85%	21,22%	6	16,66%	-5
Amortizações & Provisões	73.164	103.593	42%	82.893	-20%
Resultado Operacional	171.095	323.533	89%	353.303	9%
Margem EBIT	10,40%	16,07%	6	13,49%	-3
Resultado Financeiro	-35.896	-6.733	81%	-51.530	-665%
Resultados Extraordinários	13.711	9.028	-34%	-3.164	-135%
Resultado Líquido	124.983	267.589	114%	215.180	-20%
(milhares de meticais)	2006	2007	Var. 06/07	2008	Var. 07/08
Volume de Negócios	1.644.830	2.013.060	22%	2.618.263	30%
Custo das Vendas	936.072	1.046.224	12%	1.384.134	32%
Custos de Pessoal	113.580	138.142	22%	143.803	4%

Fonte: Dados da empresa

Tabela A4 - Evolução da produção de cimento 2001-2010

Ano	Produção de Cimento (10 ³ MT)	Importação de Cimento (10 ³ MT)	Exportação de Cimento (10 ³ MT)	Produção de bens e serviços (10 ³ MT)	PIB (10 ³ MT)	Preço médio anual de cimento (MT por saco 50 kg)	População total	Produção de cimento em % da Produção Total	Consumo per capita (MT)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2001	699.230	198.168	3.920	102.213.459	50.699.301	69,1	17.653.239	0,68	5.061,3
2002	1.286.683	446.765	10.479	157.757.731	99.478.978	75,7	18.077.570	0,82	9.531,0
2003	2.263.775	336.179	13.011	181.583.464	110.972.749	78,0	18.513.826	1,25	13.973,0
2004	2.786.879	482.478	16.283	210.387.439	128.668.292	138,2	18.961.503	1,32	17.156,2
2005	3.048.025	697.867	4.471	238.015.688	151.706.913	124,4	19.420.036	1,28	19.265,8
2006	3.116.098	794.093	19.766	279.048.625	180.241.658	150,5	19.888.701	1,12	19.561,0
2007	2.853.896	696.167	113.872	312.250.146	207.643.573	148,2	20.579.265	0,91	16.697,3
2008	2.550.411	612.870	3.959	361.591.979	240.357.737	177,6	21.155.484	0,71	14.933,8
2009	2.847.560	200.300	20.705	396.019.701	266.213.069	186,6	21.747.838	0,72	13.919,3
2010	3.788.811	325.378	22.778	455.062.856	312.751.427	228,2	22.356.777	0,83	18.300,5

Fonte INE

A tabela mostra a interpretação do consumo de cimento 2001-2010

Tabela A5 - Análise de consumo de cimento

Ano	Prod	Imp	Exp	CA	Imp/CA	Prd/CA	Var Prd	Prd %
2001	699230	198168	3920	893478	22%	78%	100	
2002	1286683	446765	10479	1722969	26%	75%	184,0143	84%
2003	2263775	336179	13011	2586943	13%	88%	323,7526	76%
2004	2786879	482478	16283	3253074	15%	86%	398,564	23%
2005	3048025	697867	4471	3741421	19%	81%	435,9116	9%
2006	3116098	794093	19766	3890425	20%	80%	445,6471	2%
2007	2853896	696167	113872	3436191	20%	83%	408,1484	-8%
2008	2550411	612870	3959	3159322	19%	81%	364,7456	-11%
2009	2847560	200300	20705	3027155	7%	94%	407,2423	12%
2010	3788811	325378	22778	4091411	8%	93%	541,8548	33%

Fonte: INE

Tabela A6 - Evolução da Produção de Cimento 2001-2011

Ano	Unidade	Quantidade	Preço Médio (MT)	Valor da Produção(MT)
2001	t	419786	1300	545721436
2002	t	433899	1500	650848860
2003	t	590677	1700	1004150305
2004	t	583429	2203,9	1285830577
2005	t	642960	2571,7	1653516188
2006	t	582184	2708,7	1576981630
2007	t	647991	2749	1781354989
2008	t	686863	3372,6	2316482040
2009	t	751523	3528,4	2651678160
2010	t	876892	3773,7	3309153274

Fonte: INE

Tabela A7 - Evolução da Produção de Cimento na África de Sul

Ano	Volume t
2001	8033780
2002	8512323
2003	9105466
2004	10690265
2005	11934826
2006	13251962
2007	14124272
2008	13472858
2009	11783670
2010	10870394

Fonte: Dados da empresa

Tabela A8 - Custos de Cimento de uma empresa na praça de Maputo

Ano	Montante USD	Montante
2001	73.579,90	1.595645,08
2002	65134,47	1.562678,83
2003	97.676,47	2.345422,23
2004	415313,23	9071.408,53
2005	62606575	14073160,19
2006	167301,78	4430375,56
2007	596135,37	15445692,14
2008	831569,18	22083508,42
2009	2.879.055,52	79.761.936,22
2010	1.776435,75	60.450162,10
Total	7.528.267,42	210.819.989,30

Fonte: Dados da empresa

Tabela A9 - Evolução do consumo de cimento de uma empresa na Cidade de Maputo

Ano	Qtd(kg)	Valor (MZN)
2001	971.300	1.644.110,00
2002	752.050	1.333.504,16
2003	616.550	1.199.313,41
2004	616.550	2.282.546,09
2005	614.950	1.502.475,49
2006	712.905	2.231.461,72
2007	481.450	1.582.258,80
2008	1.971.550	7.532.369,22
2009	1.974.900	7.610.487,55
2010	2.418.950	10.728.741,18
Total	11.594.100	37.647.267,62

Fonte: Autor