

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Mestrado em Economia Financeira

CONTROLO DE GESTÃO NA CIMENTOS DE MOÇAMBIQUE

João Rasteiro Simões Bernardes (Nº 20030685)

Trabalho de Projecto orientado por: Prof. Doutor Luís Peres Lopes

Setembro 2010

Resumo

Palavras Chave: Controlo de gestão, Internacionalização, Investimento, Macroeconomia

Códigos JEL: F21, F23, M1, M11

O controlo de gestão é uma função que assume, cada vez mais, uma importância estratégica para as organizações, enquanto elemento de planeamento e acompanhamento de avaliação de desempenho da sua actividade. Este relatório descreve o trabalho desenvolvido na área do controlo de gestão na Cimentos Moçambique, em Maputo, no âmbito de um estágio curricular enquadrado no programa INOV Contacto.

O relatório descreve a estrutura e posicionamento no mercado do grupo CIMPOR e a sua iniciativa de internacionalização, baseada na experiência da Cimentos de Moçambique.

O relatório inclui ainda a identificação das principais motivações do grupo CIMPOR que determinaram o investimento no continente africano e uma breve descrição do enquadramento macroeconómico de Moçambique. De seguida é apresentada a entidade de acolhimento, a Cimentos de Moçambique, e os seus objectivos estratégicos.

Neste contexto, o relatório apresenta práticas de controlo de gestão implementadas nas diversas unidades fabris do grupo e que foram objecto da actividade desenvolvida durante o estágio. São ainda identificados os principais contributos da preparação académica e do estágio para a formação profissional, concluindo com a apresentação das conclusões sobre o trabalho desenvolvido.

Abstract

Key words: Management, Internationalization, Investment, Macroeconomic

JEL Classification Codes: F21, F23, M1, M11

As an element of planning, activity monitoring and performance measurement, management control is a strategic function in every organization. The report describes the management control activities developed in Cimentos Moçambique, Maputo, during a six-month training period, promoted by the Portuguese government program INOV Contacto.

The report describes the CIMPOR group's structure, marketing positioning, as well as his internationalization initiative, based in the Cimentos de Moçambique factory case study.

The CIMPOR group motivation for investments in Africa is presented along with a brief description of Mozambique macroeconomic framework. It is also presented the structure and strategic objectives of Cimentos de Moçambique, where the training took place.

In this context, the report presents several management control practices implemented on CIMPOR group factories and that could be experienced during the training. Finally, the report identifies the importance of the academic degree, the training period for the professional preparation and concludes reviewing the main aspects of work developed.

Agradecimentos

Durante este estágio na Cimentos Moçambique, foram muitos os apoios e incentivos recebidos das pessoas que, de várias formas, acompanharam o meu trabalho. A todos agradeço sinceramente a sua ajuda, amizade e atenção que dispensaram.

Ao Prof. Doutor Luís Peres Lopes, pelo modo como orientou a elaboração deste trabalho, e cujo apoio e disponibilidade me facultaram uma excelente experiência profissional. Agradeço ainda ao Doutor Ilídio Lopes pela orientações na área de controlo de gestão.

Agradeço igualmente ao Dr. Osvaldo Cardoso, meu orientador na Cimentos Moçambique, pelo acompanhamento durante a estadia em Maputo. Ainda na Cimentos Moçambique, queria destacar todo o apoio do Administrador, Dr. Luís Nabais e do Director Financeiro, Dr. Joaquim Siteo, sem esquecer a sempre presente Dr^a. Canjara Baltazar.

Finalmente, desejo agradecer aos meus pais e aos meus irmãos, Inês e Miguel, por me terem sempre apoiado ao longo da minha vida académica e agora profissional. Por fim aos meus amigos e colegas que, de alguma forma, me apoiaram ao longo deste percurso.

Índice

1. Introdução	1
1.1 Objectivos e enquadramento do estágio	1
1.2 Cronograma do estágio	2
1.3 Estrutura do relatório	2
2. O Grupo CIMPOR	4
2.1 Apresentação do grupo	4
2.2 Posicionamento no mercado	6
2.3 Infra-Estrutura de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	8
3. A Cimentos de Moçambique no grupo CIMPOR	11
3.1 Internacionalização	11
3.2 O destino: África	12
3.3 Enquadramento macroeconómico de Moçambique	14
3.4 A Cimentos de Moçambique	17
3.5 Objectivos estratégicos da Cimentos de Moçambique	19
4. Controlo de gestão	23
4.1 O controlo de gestão nas organizações	23
4.2 A importância do controlo de gestão	23
4.3 Instrumentos e sistemas de controlo de gestão	25
4.3.1 Indicadores contabilístico financeiros	25
4.3.2 Indicadores não financeiros de performance empresarial	28
4.4 Resumo das actividades desenvolvidas	30
5. Conclusão	33
5.1 Contribuição do estágio para formação profissional e para a CIMPOR	33
5.2 Importância dos conhecimentos adquiridos no 1º e 2º ciclo de estudos	34
6. Bibliografia	35

Índice de Figuras

Figura 1 – Cronograma das actividades necessárias à elaboração do relatório de estágio	2
Figura 2 – Presença internacional	4
Figura 3 – Capacidade instalada dos dez maiores grupos cimenteiros internacionais em 2009	7
Figura 4 – Evolução do investimento directo português no estrangeiro	12
Figura 5 – <i>Flash report</i> da Cimentos de Moçambique de Janeiro 2010	26
Figura 6 – Exemplo de controlo orçamental da Cimentos de Moçambique de Maio de 2010	27
Figura 7 - Tabela de benchmarking da Cimentos de Moçambique de Fevereiro de 2010	30
Figura 8 - Resultados alcançados nas vendas de 1 a 31 Janeiro de 2010	31
Figura 9 - Mapa mensal de controlo de stocks de matérias-primas e sacos	32

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Áreas de negócio e unidades fabris do grupo CIMPOR	5
Tabela 2 – Indicadores de desempenho	8
Tabela 3 – Produto interno bruto na óptica de produção	15
Tabela 4 – Taxa de Juro anual de Bilhetes de Tesouro a 91 dias (%) e variação anual da taxa de câmbio face ao USD (%) em Moçambique	15
Tabela 5 – IPC Moçambique: variação acumulada e anual	16
Tabela 6 – Vendas de cimento entre 2007 e 2009	19
Tabela 7 - Análise SWOT do plano estratégico da Cimentos de Moçambique para 2010	21

Acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CIMPOR. Cimentos de Portugal

CINAC – Cimentos de Nacala

CPE – Comité de Política Monetária de Moçambique

DPC – Direcção de Planeamento e Controlo

EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FI - *Finance*

FMI – Fundo Monetário Internacional

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDPE – Investimento Directo de Portugal no Exterior

INE - Instituto Nacional de Estatística

INOQ – Instituto de Normalização e Qualidade

IPC – Índice de Preços do Consumidor

ITIE - Iniciativa de Transparência das Indústrias Extractivas

MM – *Material Management*

MMI – Mercado Monetário Interbancário

MPLS – *Multiprotocol Label Switching*

PIB – Produto Interno Bruto

PIB – Produto Interno Bruto

QREN – Quadro de Referência Nacional Estratégico

SABS - *South African Bureau of Standards*

SAP - *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

USD – *United States Dollar*

VoIP – *Voice over IP*

1. Introdução

O presente relatório descreve a actividade desenvolvida durante um estágio curricular na Cimentos de Moçambique, em Maputo, entre 11 de Janeiro e 2 de Julho de 2010, no âmbito do programa INOV Contacto. O estágio foi orientado na Cimentos de Moçambique pelo director de *procurement* e centrado na área financeira, mais especificamente na Direcção de Planeamento e Controlo.

O relatório descreve a estrutura e posicionamento no mercado do grupo CIMPOR e a sua iniciativa de internacionalização, baseada na experiência da Cimentos de Moçambique. Neste contexto, o relatório apresenta práticas de controlo de gestão implementadas nas diversas unidades fabris do grupo e que foram objecto da actividade desenvolvida durante o estágio. São ainda identificados os principais contributos da preparação académica e do estágio para a formação profissional, finalizando com a apresentação das conclusões sobre o trabalho desenvolvido.

Neste capítulo é apresentado o enquadramento do estágio e os seus objectivos, o cronograma temporal e sectorial das actividades desenvolvidas e, por fim, um resumo descritivo dos temas abordados neste relatório.

1.1 Objectivos e enquadramento do estágio

Este estágio curricular foi enquadrado no âmbito do programa INOV Contacto, uma iniciativa do Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento, apoiado pela União Europeia através do QREN (Quadro de Referência Nacional Estratégico) e gerido pela AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo em Portugal). Este programa tem como principais objectivos a formação de jovens com qualificação superior em contexto internacional, permitindo a troca de informação entre os participantes através da rede *Network* Contacto. Esta rede, semelhante a uma rede social restrita, permite estabelecer contacto com agentes económicos e criar novas oportunidades de negócio, estando presente em cerca de 54 mercados estrangeiros. Procura ainda estimular a criação de parcerias com empresas internacionais e disponibilizar a informação objectiva, exclusiva e actual sobre mercados externos, sectores de actividade e produtos.

A opção pelo estágio curricular foi baseada fundamentalmente na possibilidade de obtenção de uma primeira experiência profissional potenciadora de uma futura inserção no mercado de

trabalho, na oportunidade de confrontar ensinamentos teóricos com a realidade e adquirir valências em matérias não incluídas nos conteúdos programáticos académicos.

1.2 Cronograma do estágio

A Figura 1 apresenta o cronograma das actividades desenvolvidas na elaboração deste relatório. O estágio decorreu entre 11 de Janeiro e 2 de Julho de 2010 no grupo CIMPOR. Na primeira semana de estágio, nas instalações da sede do grupo, em Lisboa, foram realizadas diversas apresentações sobre a estrutura e actividade do grupo CIMPOR. O período seguinte, até final do estágio, decorreu na Direcção de Planeamento e Controlo da Cimentos de Moçambique, em Maputo. A pesquisa bibliográfica foi iniciada no mês de Fevereiro e durou até ao final do mês de Maio. A estrutura do relatório começou a ser elaborada também a partir do mês de Fevereiro e ficou praticamente definida no final do mês de Abril. O relatório começou a ser escrito no final do mês de Março e ficou concluído nos últimos dias do mês de Julho. A preparação para a defesa do relatório, prevista para Setembro, decorrerá no mês de Agosto.

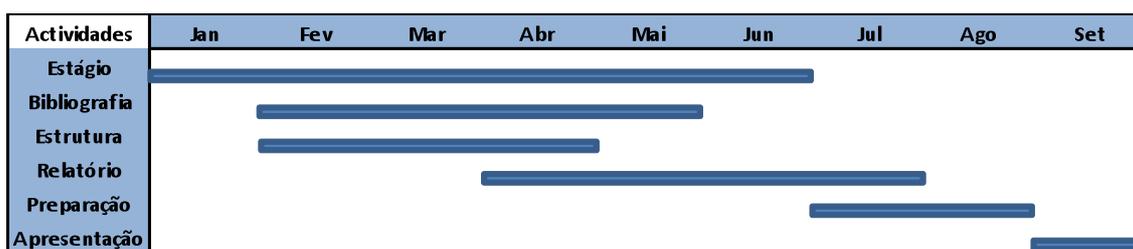


Figura 1 – Cronograma das actividades necessárias à elaboração do relatório de estágio

1.3 Estrutura do relatório

O segundo capítulo deste relatório apresenta a estrutura empresarial do grupo CIMPOR, ao qual pertence a entidade de acolhimento do estágio, o seu posicionamento no mercado, assim como as principais opções estratégicas em termos de tecnologias da informação e comunicação.

O terceiro capítulo destaca a crescente aposta das empresas portuguesas pela internacionalização, dando relevo ao caso particular do grupo CIMPOR e da sua iniciativa em África. Neste contexto, é feita uma análise macroeconómica da economia de Moçambique e são identificados os principais factores que motivam o interesse de grupos económicos como a CIMPOR por este país. Este capítulo inclui ainda uma apresentação da Cimentos de Moçambique, enquanto entidade de acolhimento, e dos seus principais objectivos estratégicos.

No capítulo quatro, são abordados os aspectos técnicos do estágio, designadamente as actividades de controlo de gestão. Este capítulo está dividido por várias secções, onde inicialmente é destacada a importância do controlo de gestão nas organizações, com base no caso particular da entidade de acolhimento. São descritas as funções inerentes à Direcção de Planeamento e Controlo e as análises económico-financeiras elaboradas.

No capítulo cinco, são identificados os aspectos positivos e negativos do estágio, avaliando a sua contribuição para a formação profissional do estagiário e os seus contributos para a empresa. É também abordada a importância dos conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica para esta primeira experiência profissional.

Finalmente, o capítulo seis apresenta as conclusões resultantes do trabalho efectuado e breves propostas de trabalho a desenvolver, que poderiam constituir um contributo para o controlo de gestão da Cimentos Moçambique em resultado do trabalho desenvolvido durante o estágio.

Dentro de cada área de negócio, as diversas actividades desenvolvidas estão organizadas por produto, sendo nuclear a produção e comercialização de cimento e clínquer. O clínquer é um material que resulta da calcinação, da mistura do calcário, da argila e de outros componentes químicos, a partir do qual se fabrica o cimento. A Tabela 1 apresenta as áreas de negócio do grupo CIMPOR e a respectiva composição em termos de unidades fabris.

Este relatório está focalizado para as unidades do grupo CIMPOR em Portugal e em Moçambique, pois foram as entidades onde decorreu o estágio aqui descrito. Na primeira, por um período de uma semana onde foi apresentada a estrutura da empresa, a sua política e os diferentes departamentos. Na segunda, por um período de seis meses como assistente do director financeiro.

Em Portugal, a CIMPOR – Cimentos de Portugal, integra três fábricas de cimento, uma fábrica de cal hidráulica, duas moagens de cimento, sessenta e três centrais de betão, dez explorações de agregados e duas fábricas de argamassas secas. Tem uma capacidade produtiva de 6.9 milhões de toneladas de cimento por ano.

País	Capacidade Produtiva (Mt/ano)	Fábricas de cimento	Moagens de cimento	Moagens de escórias	Explorações de agregados	Fábricas de argamassas secas	Centrais de betão	Fábrica de clínquer	Fábrica de cal hidráulica
Índia	1,2	1	2						
China	3,6	2	1						
Peru	Em projecto	1							
Brasil	6,4	6	2		1	2	32		
África do Sul	1,7		1	1	3		7	1	
Marrocos	1,3	1			1		1		
Turquia	3	4	2		2		16		
Tunísia	1,6	1							
Egipto	3,9	1							
Cabo Verde	1,2				3		3		1
Portugal	6,9	3	2		10		63		
Espanha	3,2	4	4		20		94		

Tabela 1 – Áreas de negócio e unidades fabris do grupo CIMPOR (Fonte: CIMPOR)

Em Moçambique, a CIMPOR – Cimentos de Moçambique é composta por uma fábrica de cimento, duas moagens de cimento e três centrais de betão. Tem uma capacidade produtiva de 0.7 milhões de toneladas de cimento por ano.

Em relação à sua estratégia, o grupo CIMPOR procura permanecer como um dos protagonistas no sector do cimento a nível mundial, através de uma política de crescimento e internacionalização, orientada para a consolidação das posições actuais mediante crescimento orgânico, a realização de novas aquisições, a optimização de operações através do aproveitamento de sinergias, a redução de custos, o aumento da produtividade pessoal e investimentos em I&D através do desenvolvimento da actividade de *trading* entre as empresas do grupo.

A crescente internacionalização do grupo CIMPOR exige uma política de recursos humanos que potencie a respectiva mobilidade e promova o respeito pela especificidade e cultura locais. A política global do grupo é baseada numa forte cultura corporativa e identifica os seguintes objectivos principais:

- Obtenção de desempenho elevado dos colaboradores, através do seu compromisso para atingir objectivos claramente identificados;
- Instrumentos de gestão ajustados à diversidade geográfica, cultural e legal;
- Processos simples, flexíveis e de valor acrescentado.

Entre os principais desafios do grupo, a CIMPOR refere a alteração dos procedimentos das estruturas dos países em desenvolvimento, a criação de instrumentos que possibilitem uma gestão global de recursos humanos e a promoção da sua mobilidade internacional.

Ao promover a mobilidade internacional, o grupo pretende facilitar a integração de novas unidades, partilhar *know-how* e melhores práticas, difundir a cultura do grupo, suportar as carreiras profissionais dos colaboradores, proporcionando-lhes uma experiência profissional e pessoal enriquecedora, assim como apoiar a formação de futuros gestores.

2.2. Posicionamento no mercado

Nesta secção é descrito o posicionamento da CIMPOR no mercado internacional em termos de capacidade instalada, de rentabilidade e apresentados alguns indicadores de desempenho económico.

A Figura 3 mostra a capacidade instalada, em milhões de toneladas, dos dez maiores grupos cimenteiros internacionais, no qual a CIMPOR está no 10º lugar.

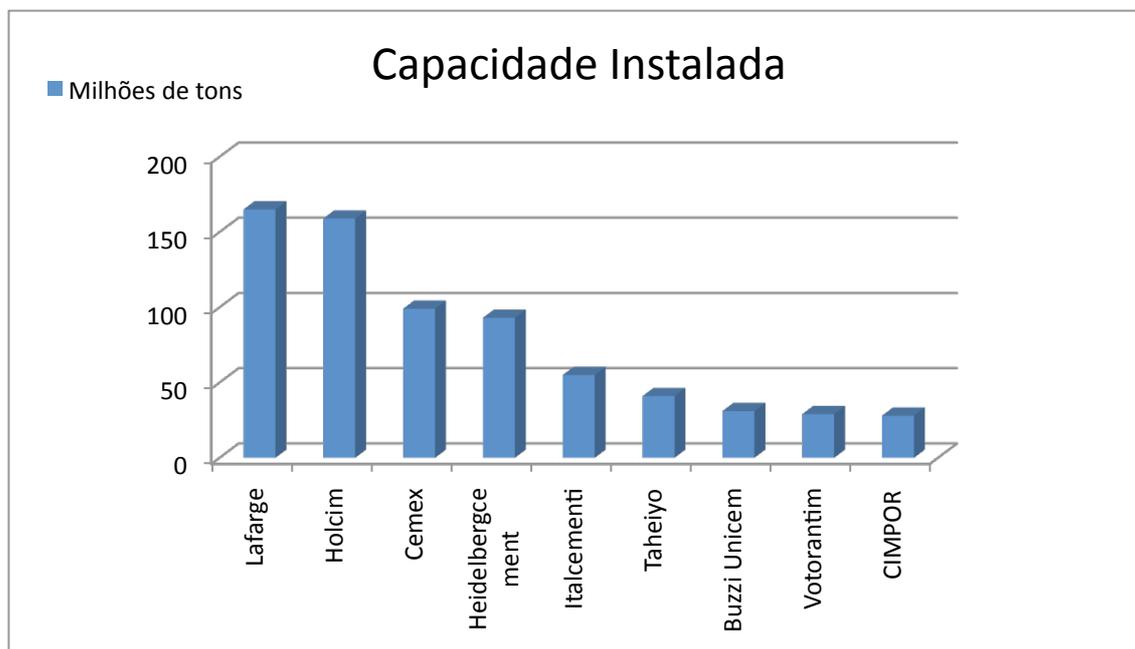


Figura 3 – Capacidade instalada dos dez maiores grupos cimenteiros internacionais em 2009
(Fonte: CIMPOR)

O líder mundial do sector, o grupo francês Lafarge, encerrou o ano de 2009 com uma capacidade instalada de 206 milhões de toneladas anuais de cimento, equivalente à do segundo maior grupo, os suíços da Holcim. Os alemães da HeidelbergCement, normalmente apontados como quarto grupo mundial na indústria cimenteira, apresentaram uma capacidade de 107 milhões de toneladas anuais, seguidos pelos habituais terceiros do 'ranking', os mexicanos da Cemex, com 97 milhões de toneladas. Só depois surgem os italianos da Italcementi e da Buzzi Unicem, respectivamente, com 70 e 42 milhões anuais de capacidade. No final do ano passado, a CIMPOR reportou uma produção de 36 milhões de toneladas.

Enquanto produtor de cimento, o grupo CIMPOR detém uma posição de liderança, a nível nacional, nos mercados de Portugal, Cabo Verde e Moçambique. Em relação às actividades de betões, agregados e argamassas são produzidos e comercializados numa óptica de integração vertical dos negócios, os quais, em termos consolidados, atingiram, em 2009, o valor de 2.085 milhões de euros. A título de informação, pode registar-se que, no primeiro trimestre de 2010, os Resultados Líquidos da CIMPOR cifraram-se em 45,6 milhões de euros, registando um decréscimo de 11,0% relativamente ao mesmo período do ano anterior.

Em termos de rentabilidade, de acordo com o Diário Económico de 29 de Junho de 2010, a CIMPOR fechou o ano passado sob o ataque de três grupos brasileiros, o que “não impediu a cimenteira portuguesa de bater os maiores líderes mundiais do sector em diversos indicadores de actividade, em desempenho económico e financeiro”. Ainda segundo o Diário Económico, “a CIMPOR continua na liderança do sector cimenteiro mundial em termos de rentabilidade, mesmo partindo de uma base industrial de menor dimensão”.

Finalmente, em termos de indicadores económicos globais, e num contexto adverso, onde assume especial relevância a forte contracção do mercado ibérico, em particular em Espanha, num trimestre caracterizado por condições meteorológicas desfavoráveis na maior parte dos países onde a empresa está presente, a CIMPOR atingiu um *Cash Flow* Operacional (*EBITDA*) de 123,5 milhões de euros (menos 8,7% que em igual período do ano anterior), o que demonstra mais uma vez a qualidade dos seus activos e a excelência do seu *portfolio*. A Tabela 2 apresenta os principais indicadores de desempenho da CIMPOR, recolhidos do Relatório e Contas do grupo relativo a 2009.

Dados consolidados	Unidade	2009	2008	2007	2006	2005
Capacidade instalada (cimento)	M ton/ano	33.540	30.985	28.360	24.115	23.885
Vendas do grupo	10 ³ ton					
Cimento e clínquer	10 ³ ton	27.042	26.807	24.547	20.445	19.806
Betão	10 ³ m ³	7.264	8.567	8.664	6.943	7.058
Agregados	10 ³ ton	13.891	16.109	15.204	12.987	13.228
Argamassas	10 ³ ton	543	562	543	485	477
Volume de negócios	10 ⁶ euros	2.086	2.089	1.966	1.639	1.544

Tabela 2 – Indicadores de desempenho (Fonte: CIMPOR Relatório e Contas 2009)

2.3 Infra-estrutura de tecnologias de informação e comunicação (TIC)

Como anteriormente se referiu, as tecnologias da informação e comunicação têm uma importância estratégica nas organizações, qualquer que seja a sua dimensão. Quanto maior for a dispersão geográfica destas organizações, mais importância assume a estratégia e as respectivas opções na área das TIC.

O grupo CIMPOR identifica as tecnologias da informação e comunicação como uma área estratégica para a sua actividade e como um componente decisivo para assegurar a disponibilidade e qualidade da informação para a gestão. Para compreender o contexto de

utilização de ferramentas utilizadas durante o estágio na Cimentos Moçambique, esta secção descreve resumidamente a estratégia de TIC do grupo CIMPOR tendo em consideração as opções de gestão, operação e implementação da infra-estrutura, assim como as soluções adoptadas para a área aplicacional.

A dimensão e dispersão geográfica do grupo determina a necessidade de operar e gerir uma complexa infra-estrutura de TIC, muitas vezes condicionada pelos serviços e capacidade tecnológica dos operadores de comunicações dos países onde dispõe de unidades fabris. Neste contexto, o grupo CIMPOR assume claramente a opção pela gestão da infra-estrutura de TIC com base em recursos próprios, o que constitui uma defesa em situações frequentes em que a oferta de recursos técnicos locais é escassa e/ou desajustada relativamente aos seus requisitos. Os parágrafos seguintes descrevem resumidamente a infra-estrutura de comunicações do grupo CIMPOR e os principais sistemas aplicativos de suporte à sua actividade.

A infra-estrutura de comunicações tem uma topologia clássica, em estrela, centrada no *data centre* principal, localizado em Portugal, onde estão alojados os serviços e aplicações críticos para o suporte ao negócio. Para assegurar a disponibilidade dos serviços e aplicações (*business continuity*), assim com a salvaguarda e segurança de dados e permitir a sua recuperação em situação de avaria grave (*disaster recovery*), é mantida uma réplica do *data centre* nas instalações do grupo em Espanha. As diversas unidades fabris e escritórios distribuídos pelos vários pontos do mundo ligam-se ao *data centre* principal através de uma rede MPLS (*MultiProtocol Label Switching*) internacional, sempre que as condições e infra-estruturas disponíveis o permite. Caso contrário, apenas um ponto central é ligado à rede MPLS internacional, sendo os restantes pontos do país em questão ligados a este ponto central com recurso às tecnologias disponibilizadas pelos operadores locais. Esta infra-estrutura de rede global é utilizada não só para transmissão de dados, mas também para comunicações internas de voz (VoIP).

Em termos de sistemas aplicativos de suporte à sua actividade, o grupo CIMPOR optou pelo ERP SAP, onde os módulos FI (*Finance*) e MM (*Materials Management*) suportam as funções de negócio nas áreas financeira e de gestão de materiais, respectivamente. O módulo FI disponibiliza as funcionalidades nucleares de contabilidade empresarial, como a gestão de contas correntes, tesouraria, imobilizado e crédito. Por sua vez, o módulo MM é usado para inventário, logística, facturação, gestão de stocks e de processos internos.

A CIMPORNET é uma rede de acesso restrito (intranet) da CIMPOR onde são disponibilizadas as principais aplicações colaborativas – correio electrónico, partilha de ficheiros, agenda, contactos. Estes serviços de rede são implementados em ambiente Microsoft:

- Exchange, para correio electrónico, agenda partilhada e contactos;
- SharePoint, para disponibilização de conteúdos web e partilha de ficheiros;

A autenticação de utilizadores é também suportada em ambiente Microsoft, através de Active Directory.

As ferramentas de escritório usadas no grupo CIMPOR são as incluídas no Microsoft Office - Word, Excel, PowerPoint. Para construção de modelos financeiros mais complexos, a área financeira utiliza o Quantrix (<http://www.quantrix.com>), que permite representar modelos com mais do que as duas dimensões permitidas pelas folhas de cálculo tradicionais.

Em termos de TIC, o grupo CIMPOR adopta uma estratégia convencional actual, em tudo idêntica às de outros grupos empresariais da mesma dimensão. Os recursos de TIC são claramente identificados como estratégicos e elemento gerador de vantagem competitiva.

Os recursos de TIC são claramente identificados como estratégicos e como elemento gerador de vantagem competitiva, relativamente a grupos concorrentes que não possuem uma adequada infra-estrutura de comunicações e sistemas aplicativos de suporte à sua actividade que permitam aos decisores dispor de informação de qualidade em tempo útil.

3. A Cimentos de Moçambique no grupo CIMPOR

Neste capítulo é descrito o enquadramento da Cimentos de Moçambique em resultado da opção de internacionalização do grupo CIMPOR. Após identificar as principais motivações para investimento no continente africano, este capítulo prossegue com uma breve referência ao enquadramento macroeconómico de Moçambique. É apresentada a Cimentos de Moçambique, onde decorreu o estágio curricular descrito neste relatório, assim como os objectivos estratégicos da empresa.

3.1 Internacionalização

A aposta nos mercados emergentes é uma realidade crescente das empresas multinacionais. Estes mercados são caracterizados por exibirem economias em rápido processo de crescimento e industrialização, que apresentam um forte potencial de crescimento económico. A motivação para expansão das empresas multinacionais para países com este tipo de mercados, resulta geralmente da procura de oportunidade de reduzir custos de produção que aí são potenciados, em resultado de uma oferta excessiva de mão-de-obra, pouco qualificada e, conseqüentemente, de baixo custo, assim como da disponibilidade de matérias-primas acessíveis. Nestas economias menos desenvolvidas, para dar respostas à falta de recursos humanos qualificados, as empresas recorrem frequentemente ao uso de expatriados.

Em muitos casos, estes factores, associados ao baixo nível de desenvolvimento económico e social destes países, torna-os também num mercado atractivo onde as empresas com objectivos de expansão internacional poderão colocar os seus produtos.

No entanto, existem também alguns riscos associados à opção de internacionalização de países com estas características. Entre eles podem referir-se a reduzida liquidez dos mercados locais, a fragilidade e pouca transparência dos regimes de regulação, assim como as frequentes restrições à propriedade privada estrangeira e as práticas muitas vezes autocráticas dos regimes políticos vigentes.

Como mostra a Figura 4, na década de noventa o investimento directo português no estrangeiro (IDPE), em termos brutos, aumentou substancialmente, reflectindo o clima económico global, resultando esse processo num crescente envolvimento das empresas portuguesas nos mercados internacionais. Até 2000 os acréscimos foram significativos, transformando-se Portugal num exportador líquido de capital, uma inversão do seu papel

tradicional. Contudo, a partir de 2001, o IDPE declinou devido à depressão do contexto empresarial, quer no mercado interno, quer a nível global.

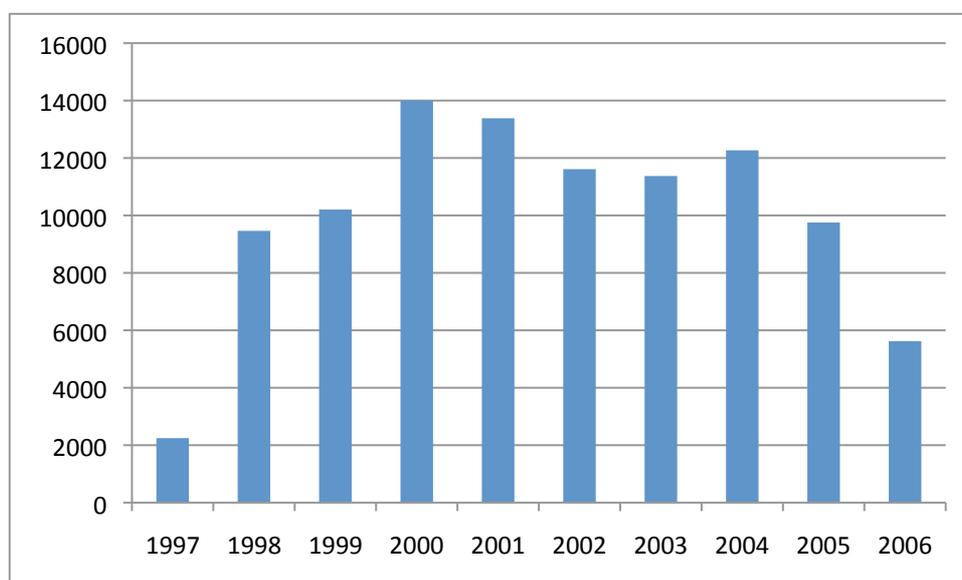


Figura 4: Evolução do investimento directo português no estrangeiro ^a

Fonte: Banco de Portugal (Fevereiro de 2007)

Nota: (a) Investimento bruto Unidade: Milhões de euros

Verificou-se que as empresas portuguesas, que optaram pela via da internacionalização, deram inicialmente preferência a Espanha como país de destino. Esta opção deve-se a factores facilmente perceptíveis como a proximidade geográfica, cultural e económica. No entanto, à medida que a experiência internacional das empresas vai aumentando, assiste-se à necessidade de expansão para novos destinos, designadamente para mercados como Brasil, Moçambique, Marrocos, Índia e China.

3.2. O destino: África

Nesta secção são identificadas as motivações dos grandes grupos económicos, em particular da CIMPOR, para o investimento no continente africano e o perfil económico e social dos países deste continente.

África, um continente abundante em recursos naturais tais como petróleo, gás e recursos minerais, tem sido uma aposta comum na expansão da maioria das multinacionais. É graças a estes produtos, do sector extractivo, que o continente africano tem alimentado as suas relações comerciais com o resto do mundo. Entre estes, o petróleo é um dos recursos naturais mais disputados desde há muitos anos, satisfazendo quase metade das necessidades energéticas do planeta.

Todavia o petróleo tem, muitas vezes, um papel menos positivo na vida económica, social e política. A maioria dos países africanos, depois de descobrir petróleo, ficou dependente dos seus rendimentos. O petróleo gera poucos empregos e cria um clima de tensão social, uma vez que se assiste ao enriquecimento de elites e ao empobrecimento generalizado da população. Uma economia que vive a depender das rendas de um recurso, em vez de incentivar e investir na produção de outros produtos, prefere recorrer às importações para suprir as suas necessidades.

Neste contexto, factores como a pobreza, o endividamento, o choque petrolífero de 1973 ou o contra-choque dos anos 80 fizeram disparar o aumento da dívida externa destes países, obrigando-os a recorrer a programas de ajuda internacional junto do FMI ou do Banco Mundial. Ou por outro lado, recorriam a empréstimos com garantias petrolíferas junto dos bancos comerciais, que em nada contribuíam para o desenvolvimento do país e muitas vezes eram mesmo desviados por elites políticas. Verificava-se o aumento do fenómeno da corrupção e pilhagem de recursos públicos, prejudicial para as gerações futuras, que viam assim apropriados os rendimentos da produção de petróleo dos próximos anos.

Possuir recursos naturais não garante um desenvolvimento sustentável. Veja-se por exemplo o caso do Japão, que é uma das economias mais desenvolvidas do mundo e, no entanto, não possui qualquer recurso natural. Em contrapartida, o continente africano é vasto em recursos naturais, mas não deixa de ser um continente subdesenvolvido.

A dependência de um só recurso natural torna o país mais vulnerável aos choques económicos. A maioria dos países importadores de petróleo vive num regime democrático, enquanto quase todos os países produtores vivem numa ditadura, onde impera a corrupção. Também os problemas ambientais e a poluição são realidades vividas nas zonas de exploração petrolífera.

Nos últimos anos, desenvolveu-se uma tomada de consciência relacionada com a multiplicação dos conflitos nos países petrolíferos e um sentido de urgência em quebrar o paradoxo do petróleo – pobreza. Com o objectivo de combater os problemas ambientais e para tentar conduzir estes países a uma exploração prudente e transparente dos recursos naturais que levasse ao desenvolvimento sócio-económico sustentável foram criadas várias campanhas como a *“Publish what you pay”* e promovidas iniciativas como a ITIE (Iniciativa de Transparência das Indústrias Extractivas). No entanto deparam-se inúmeros obstáculos ao sucesso destas campanhas, tais como, a falta de empenho dos aderentes à iniciativa, os desequilíbrios de representação no Comité ITIE e as diferentes definições de sociedade civil.

Os interesses em jogo são demasiado altos e os governos encontram sempre maneira de travar as intenções destes agentes (Mackosso, 2009).

Em resumo, pode dizer-se que, se por um lado os países do continente africano são apelativos em termos de mão-de-obra e de recursos naturais, a sua instabilidade política, económica e social constitui frequentemente uma dificuldade significativa que os investidores estrangeiros têm de enfrentar.

3.3 Enquadramento macroeconómico de Moçambique

Esta secção inclui uma breve análise macroeconómica da economia moçambicana relativa ao ano de 2009 e aos dois primeiros trimestres de 2010, descrevendo o comportamento dos principais indicadores económicos e os sectores que mais cresceram.

Apesar da conjuntura internacional desfavorável, a economia moçambicana apresentou, em 2009, uma taxa de crescimento de 6,4% (*fonte: INE.gov.mz*). No primeiro trimestre de 2010, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), Moçambique conheceu um crescimento económico de 9,5%, valor que contraria as expectativas do plano estratégico da Cimentos de Moçambique, que apontavam para um abrandamento do crescimento da economia em resultado do aumento de preço dos combustíveis e dos produtos alimentares, assim como da diminuição do investimento.

De acordo com dados divulgados pelo INE referentes ao 1º trimestre de 2010, verificou-se um crescimento real anual do PIB de 9,5%. Em termos de variação trimestral, registou-se no primeiro trimestre uma expansão da actividade económica de 3,1% relativamente ao volume de produto apurado no trimestre anterior de 2009. A Tabela 3 ilustra a taxa de crescimento anual do PIB na óptica da produção e dos respectivos sectores de actividade económica. Apenas o sector das pescas registou uma variação anual negativa de 2,6%, enquanto todos os outros registaram um desempenho positivo, destacando-se em termos de variação anual absoluta os sectores de hotéis e restaurantes (17,9%), serviços financeiros (16,4%), transporte e comunicações (14,8%) e a construção (13,9%), sector que tem particular importância para a Cimentos de Moçambique.

Sectores Institucionais	I Trimestre 2009	IV Trimestre 2009	I Trimestre 2010
Agricultura	11,7	-4,1	11,9
Pescas	-5,9	-9,1	-2,6
Indústria de Extração Mineira	2,7	1,3	4,5
Indústria Transformadora	-1,5	3,3	3,8
Electricidade e Água	17,6	17,6	4,5
Construção	9,9	12,4	13,9
Comércio e Serviços de Reparação	7,6	8,8	9,4
Hóteis e Restaurantes	-4,6	9,1	17,9
Transporte e Comunicações	3,7	21	14,8
Serviços Financeiros	4,2	14	16,4
Aluguer de Imóveis	2	1,8	1,1
Administração Pública	15,2	6,1	13,7
Educação	7,2	7,6	13
Saúde e Acção Social	7,9	9,2	9,8
Outros serviços	2,7	1,8	1,1
PIB	6,1	7	9,5

Tabela 3 – Produto interno bruto na óptica de produção
Taxas de crescimento anual em volume % (Fonte: INE)

Por outro lado, a Tabela 4 apresenta a evolução das taxas de câmbio e de juro que reflectem a instabilidade política de Moçambique. Neste contexto de instabilidade, associado a um mercado de pouca concorrência e com risco de negócio elevado, os bancos comerciais cobram *spreads* altos, o que dificulta o acesso ao crédito, com conseqüente impacto significativo na decisão de investimento e na sua taxa de retorno.

Período	Taxa de câmbio	Taxa de Juro
Dez-07	-8,30%	14,80%
Dez-08	7,10%	14,10%
Mar-09	14,10%	10,90%
Dez-10	4,30%	9,50%
Mar-10	4,30%	9,50%

Tabela 4 – Taxa de juro anual de Bilhetes de Tesouro a 91 dias (%) e variação anual da taxa de câmbio face ao USD (%) em Moçambique
Fonte: Banco de Moçambique

A economia moçambicana depende muito das importações, quer de matérias-primas, quer de bens de investimento. Por este motivo, o indicador mais importante para os agentes económicos moçambicanos é a taxa de câmbio e a respectiva influência na taxa de inflação.

A Tabela 4 apresenta também o comportamento da taxa de câmbio nos últimos anos em Moçambique. O valor desta constitui sempre uma incógnita e apresenta uma tendência de desvalorização contínua. A recente depreciação do metical resultou do aumento do preço dos bens alimentares importados da África do Sul, já que a perda nominal do metical face ao rand é, essencialmente, reflexo do fortalecimento daquela moeda no mercado interno, justificada pela apreciação do preço do ouro e a realização do mundial de futebol na África do Sul.

Segundo o Banco de Moçambique, o Índice de Preços do Consumidor (IPC) deste país registou uma variação acumulada de 6,17%, o que representa uma aceleração de 3.92 pontos percentuais face a Dezembro de 2009. A variação acumulada até Março foi determinada pela evolução ascendente das três principais cidades, Beira, Nampula e Maputo. Em termos anuais, o IPC de Moçambique incrementou para 7,71%, conforme apresenta a Tabela 5.

Ano	Anual (%)	Valor acum. (%)
Mar-08	6,52	0,79
Dez-09	2,25	2,25
Mar-10	7,71	6,17

Tabela 5: IPC Moçambique: variação acumulada e anual
Fonte: INE

Neste contexto, o Comité de Política Monetária de Moçambique (CPE, 2010), tendo em consideração o comportamento recente da inflação e a evolução da taxa de câmbio, tomou as seguintes medidas:

- Elevar a taxas de juro de intervenção do Banco de Moçambique no Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Incrementar o coeficiente de reservas obrigatórias;
- Manter os níveis necessários de intervenção nos mercados interbancários, de modo a conter o saldo da base monetária nos 25.747 milhões de meticais, no final do mês de Junho de 2010.

Ainda de acordo com o Comité de Política Monetária, estas medidas visam contribuir para concretizar os objectivos do governo que visam atingir uma inflação média anual inferior a 10% e “constituir reservas internacionais equivalentes a cerca de cinco meses de cobertura de importações de bens e serviços”.

A estabilidade da moeda nacional é fundamental para a estabilidade de preços permitindo um crescimento duradouro. Uma inflação elevada e instável traz para a economia as seguintes desvantagens:

- Distorce a afectação de recursos e faz com que os investidores sacrifiquem a actividade produtiva a favor das operações de *hedging*;
- Desincentiva a poupança;
- Promove a distribuição irregular dos rendimentos e da riqueza.

De acordo com o Plano Estratégico da Cimentos de Moçambique, existem ainda dois indicadores que podem afectar a economia moçambicana, e a Cimentos de Moçambique em particular, que são o comportamento do preço do petróleo no mercado internacional e a evolução do preço dos fretes marítimos. No primeiro caso, embora não seja consumidora de grandes quantidades de combustíveis líquidos, este indicador afecta directamente a economia moçambicana, que é completamente dependente da importação de petróleo. No segundo caso, sendo a Cimentos de Moçambique importadora de matérias-primas vindas da Ásia, o preço dos fretes marítimos é um indicador com impacto directo nos custos de produção de cimento.

Analisados os principais indicadores macro-económicos, pode concluir-se que, apesar de alguns destes indicadores apresentarem valores menos positivos e contrariando algumas expectativas, a economia moçambicana tem registado algum crescimento. No entanto, Moçambique apresenta uma grande dependência de factores como as taxas de câmbio e de juro, assim como do preço dos combustíveis. Estes factores, associados à instabilidade política, que ainda recentemente se manifestou nos graves acontecimentos ocorridos no passado mês de Setembro, constituem um sério entrave ao desenvolvimento do país.

3.4 A Cimentos de Moçambique

Nesta secção é abordada a história da entidade de acolhimento, a Cimentos de Moçambique, a sua composição e distribuição geográfica no país.

A Cimentos de Moçambique foi fundada em 1920, com a construção da primeira fábrica, na cidade da Matola. Quatro anos mais tarde entrou em laboração o primeiro forno rotativo sendo, de seguida, instalados mais dois fornos, o que permitiu atingir uma capacidade instalada de 300.00 tons/ano.

Quatro anos após a independência de Moçambique, em 1979, a Cimentos de Moçambique foi nacionalizada, mantendo-se na posse do estado até 1994, ano em que foi privatizada e adquirida pelo Grupo CIMPOR.

Actualmente, as três fábricas - Matola, Dondo e Nacala - representam uma capacidade total de produção de cimento de 960 mil tons/ano.

A fábrica da Matola, situada a 10 km da cidade de Maputo, com pedreiras de calcário e argila em Salamanga e Boane, tem uma capacidade de produção de 2000 tons/dia de clínquer e de 600.000 tons/ano de cimento. Esta capacidade é insuficiente para responder às necessidades do mercado local que consome perto de 700.000 tons/ano de cimento. Está previsto para o ano de 2011 um aumento da capacidade para 1.000.000 tons/ano com o funcionamento de um novo moinho, para responder às necessidades do mercado. A fábrica da Matola tem um plano de acção ambiental que enquadrou vários projectos como a reabilitação do electrofiltro na moagem de cru, a montagem de um filtro de mangas na cozedura, a substituição do uso de carvão pelo gás natural e a substituição de mangas na moagem de cimento. Todas estas iniciativas tiveram um impacto positivo no meio ambiente. Actualmente, estão em curso os projectos de montagem de filtros de mangas na britagem e no forno.

A fábrica do Dondo, situada a 30 km da cidade da Beira, tem uma pedreira de calcário em Muanza a cerca de 100 km da fábrica. Esta fábrica tem uma moagem de cimento com capacidade de produção de 240.000 tons/ano, para satisfazer as necessidades do mercado local de 250.000 tons/ano. Está previsto para 2012 a instalação de um novo moinho, que aumentará a capacidade para 500.00 tons/ano.

Por último, a fábrica de Nacala, localizada na cidade portuária de Nacala, tem uma pedreira de calcário a 20 km de distância. A moagem de cimento desta unidade tem uma capacidade de produção de 120.000 tons/ano, para um mercado local de 140.000 tons/ano. A capacidade de produção excedentária na zona norte é suficiente para cobrir as necessidades de consumo de cimento deste mercado, pelo menos para os próximos dez anos.

A Tabela 6 apresenta a evolução das vendas dos diversos tipos de cimento produzidos no conjunto destas unidades, entre 2007 e 2009.

As vendas de cimento do tipo II, classe 32,5, foram de 631.698 toneladas, as do tipo I, classe 42,5, foram de 129.053 toneladas, sendo o remanescente de 16.672 toneladas de cimento do tipo I, classe 52,5, somente produzido a partir da fábrica do Dondo e exclusivamente comercializado para a produção de travessas de caminhos-de-ferro.

Tipo de Cimento	2007	%	2008	%	2009	%
II 32,5	559.581	84%	620.978	84%	631.698	81%
I 42,5	96.527	15%	111.595	15%	129.053	17%
I 52,5	9.020	1%	11.167	2%	16.672	2%
Total	667.135	100%	745.748	100%	779.432	100%

Tabela 6 – Vendas de cimento entre 2007 e 2009 (Fonte: CIMPOR)

A Cimentos Moçambique é uma das unidades industriais mais importantes de Moçambique, criando cerca de 500 empregos directos. Como se refere na secção seguinte, a Cimentos Moçambique tem objectivos claros no sentido de melhorar a competitividade e de reforçar a sua posição no mercado.

3.5 Objectivos estratégicos da Cimentos de Moçambique

A Cimentos de Moçambique tem como principal objectivo consolidar a posição de liderança no mercado e afirmar-se como uma referência de qualidade, através da expansão no território nacional, da modernização e do desenvolvimento de novos produtos.

A análise de indicadores relativos ao ano de 2009 revela que alguns valores não estão em consonância com estes objectivos. De facto, em 2009, enquanto as fábricas da Nacala e Dondo tiveram um desempenho de acordo com o orçamento, a fábrica da Matola esteve aquém das expectativas, nomeadamente na produção de clínquer.

O Dondo tem respondido com eficiência ao aumento súbito da procura. Porém, a principal preocupação de curto prazo reside nas más condições do porto da Beira que não permite atracar navios que garantam o abastecimento de clínquer.

No caso da Matola, o objectivo é aumentar a fiabilidade dos equipamentos de expedição para permitir o acompanhamento do crescimento do mercado. O arranque do projecto de instalação

de uma nova moagem de cimento e a substituição da linha de ensacagem desta fábrica permitirá, a partir de finais de 2010, abastecer toda a região sul de Moçambique. A evolução dos preços de venda vai depender da evolução dos custos de importação de materiais e de matérias-primas, nomeadamente clínquer, gesso e sacos de papel.

De acordo com o plano estratégico da Cimentos Moçambique para 2010, em termos de indicadores financeiros, a principal evolução deverá verificar-se na capacidade de geração de Cash Flow Operacional, que poderá resultar de um aumento significativo da produção de clínquer na fábrica da Matola. A margem de Cash Flow Operacional deverá também apresentar algum crescimento, em função da redução de importações de clínquer para a fábrica da Matola e de um efectivo e rigoroso controlo de custos.

Dada a dependência do preço de importação de matérias-primas para a fábrica do Dondo e de Nacala, que contribuem em cerca de 82% para o custo de produção de cimento, pode referir-se que estas duas fábricas continuarão muito dependentes da conjuntura internacional.

O plano estratégico da Cimentos de Moçambique prevê ainda medidas de redução de custos para garantir a competitividade da empresa no mercado, não só para fazer face à futura concorrência interna, mas também à concorrência externa resultante do excesso de capacidade de produção em outros mercados.

Neste contexto, a Cimentos de Moçambique identifica, para o ano de 2010, os seguintes objectivos estratégicos:

- Garantir que as fábricas do Dondo e Nacala adquiram clínquer no mercado internacional a tempo e sem rupturas de stock, com a qualidade necessária para manter o fornecimento de cimento às importantes obras de desenvolvimento de infra-estruturas;
- Iniciar a produção de novos tipos de cimento, privilegiando os que requeiram menor incorporação de clínquer (incorporação de escórias ou cinzas volantes);
- Adotar uma política de preços e de condições gerais de venda adequada, que viabilize o aumento do volume de vendas nos mercados interno e externo geograficamente próximo, mesmo que em situações pontuais obrigue a uma política de preços subsidiados. Nos mercados onde possa existir mais concorrência, haverá uma atenção redobrada, mas tendo como objectivo a manutenção dos preços de venda ao nível do mercado internacional e dos países geograficamente próximos;

- Manter um quadro de pessoal qualificado e participativo, elevando a competência e a motivação;
- Garantir que são atingidos os objectivos propostos pelo Grupo CIMPOR no que diz respeito à higiene e segurança no trabalho;
- Garantir a segurança dos meios e factores de produção, bem como do produto acabado;
- Prosseguir uma política de qualidade e de diversificação de produtos que permitam satisfazer todos os projectos de investimento que se venham a realizar em Moçambique, devidamente suportada pela certificação do INOQ, SABS e de outros organismos reconhecidos;
- Melhorar a qualidade e quantidade dos meios de informação, de forma a reduzir as ineficiências, relacionadas com burocracia, circulação e fiabilidade de informação;
- Melhoria nos sistemas de controlo de gestão.

A análise do plano estratégico da Cimentos de Moçambique para o ano de 2010 permitiu desenvolver a análise SWOT apresentada na tabela 7:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Líder de mercado - Ligação ao grupo CIMPOR - Monopólio na produção de clínquer - Reservas de matérias-primas 	<ul style="list-style-type: none"> - Distância às pedreiras - Energia eléctrica - Serviço portuário - Rede viária - Baixa qualificação da mão-de-obra
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de novos tipos de cimento - Alteração dos combustíveis utilizados - Melhorar a qualificação da mão-de-obra - Melhorar a capacidade de produção/expedição - Reduzir o <i>outsourcing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da capacidade de importação - Produtos substitutos - Novos concorrentes

Tabela 7 – Análise SWOT do plano estratégico da Cimentos de Moçambique para 2010

Esta análise destaca, como principais vantagens, o facto de a Cimentos de Moçambique ser líder de mercado, apenas tendo como concorrentes internos a Cimentos de Nacala (CINAC), e de ser detentora do monopólio de produção de clínquer. Como pontos fracos, o principal o

destaque vai para as débeis infra-estruturas existentes no país, com uma deficiente rede viária e uma má relação qualidade/preço do serviço portuário. A empresa necessita de recorrer frequentemente à importação de matérias-primas da Índia e China sendo afectada pelo mau sistema do serviço portuário. Do mesmo modo, a má qualidade da infra-estrutura rodoviária afecta o transporte das matérias-primas para as fábricas.

Relativamente às oportunidades, podem referir-se a intenção de melhorar a qualificação da mão-de-obra, através de um rejuvenescimento do quadro de pessoal, os esforços para melhorar a capacidade de produção e substituição do transporte rodoviário pelo ferroviário aumentando, deste modo, a capacidade de expedição das fábricas e a criação de entrepostos comerciais.

As principais ameaças são a entrada de novos concorrentes, facto que se tem verificado com a aquisição da CINAC por parte da Camargo. Esta unidade, com capacidade instalada para produzir 350 mil toneladas de cimento ao ano, foi recentemente adquirida ao grupo moçambicano Insitec. De referir que, em Fevereiro de 2010, a Camargo Corrêa Cimentos comprou também uma participação da CIMPOR, pelo que passam a estar em concorrência directa. Também a previsível importação de cimento da África do Sul e o investimento dos países orientais em novas moagens de cimento com tecnologia chinesa ou indiana constituem uma ameaça, bem como a pressão do possível surgimento de produtos substitutos como o cimento com cinzas volantes, os blocos de argila, os cimentos compostos importados ou o cimento produzido com diatomites.

Verifica-se, assim, que os objectivos estratégicos da Cimentos Moçambique são elaborados no sentido de dar resposta aos principais problemas evidenciados na análise SWOT. O lançamento de novos produtos, a aposta na qualificação dos seus colaboradores, o investimento a realizar em equipamentos e a preocupação com a fiabilidade das linhas de produção constituem um potencial importante para contribuir para a consolidação da posição Cimentos Moçambique e, deste modo, enfrentar as principais ameaças sobre as quais não tem capacidade de intervenção directa.

4. Controlo de Gestão

Este capítulo compreende uma base de introdução ao controlo de gestão, área na qual se desenvolveram as tarefas executadas ao longo do estágio. É referido a sua importância para as empresas e, em especial, para a Cimentos de Moçambique, identificados os instrumentos e sistemas de controlo de gestão utilizados e as actividades desenvolvidas inerentes à Direcção Financeira.

O conteúdo deste capítulo resulta da actividade de controlo de gestão desenvolvida na Cimentos de Moçambique e é enquadrado com a metodologia e instrumentos descritos nas obras incluídas na bibliografia.

4.1 O controlo de gestão nas organizações

Controlo de gestão é o processo de monitorização de actividades para assegurar que estão a ser acompanhadas conforme planeado e que estão a ser corrigidos quaisquer desvios significativos (Robbins e Coulter, 2003).

Todos os gestores devem estar incluídos no processo de controlo, mesmo que as suas áreas de negócio estejam a alcançar o desempenho pretendido.

O controlo de gestão envolve um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização (Jordan et al., 2008).

4.2 A importância do controlo de gestão

O sucesso de uma organização é avaliado através do nível de cumprimento de objectivos previamente identificados pelos órgãos de governo da organização. Para assegurar o cumprimento dos objectivos, é necessário não apenas uma liderança qualificada, que saiba mobilizar e motivar os seus colaboradores, mas também monitorizar periodicamente indicadores que permitam avaliar se os resultados da organização estão de acordo com os objectivos previamente definidos.

É neste contexto que assume particular importância a necessidade de implementar práticas eficazes de controlo de gestão. Este é o único meio de verificar se os objectivos estão a ser

alcançados e, caso contrário, quais os motivos para este facto. O controlo de gestão é fundamental em qualquer organização, pois permite aos gestores prever, planear, avaliar e acompanhar resultados, sendo peça chave para atingir os objectivos fixados (Robbins e Coulter, 2003).

Um sistema de controlo de gestão deve assegurar que da interpretação dos indicadores são de imediato implementadas as medidas que possam conduzir à sua correcção ou manutenção. O sistema deve contemplar uma perfeita coordenação entre os diversos sectores de cada área disponibilizando informação em tempo útil sobre os desvios dos indicadores, analisar causas e consequências, enquadrar medidas de acordo com prazos de realização, garantindo assim a convergência dos interesses de cada área com os objectivos da organização.

A qualquer momento o gestor deve dispor da informação que reflecta não apenas a situação actual da organização, mas também a evolução relativamente a períodos anteriores e a expectativa relativa a datas futuras. Sem avaliarem as actividades executadas e compararem o desempenho obtido com o patamar desejado, os gestores não podem realmente saber se as suas áreas responsáveis estão a ter uma boa performance (Merchant, 1982).

Um factor importante na actividade de controlo de gestão está associado à capacidade de delegação de autoridade por parte dos gestores aos seus colaboradores. Muitos gestores têm dificuldade em delegar autoridade por temerem que estes cometam algum erro cuja responsabilidade lhe venha a ser atribuída. No entanto, esta dificuldade pode ser mitigada se os gestores conseguirem desenvolver um eficiente sistema de controlo de gestão que inclua um eficiente mecanismo de *reporting*, que facilite a avaliação do cumprimento das actividades delegadas (Robbins e Coulter, 2003).

Para evitar que um sistema de controlo de gestão constitua um mera função administrativa é fundamental que esteja associado a mecanismos de motivação que permitam recompensar os colaboradores que atinjam e superem os seus objectivos.

Em resumo, o controlo de gestão envolve um conjunto de actividades que incluem a definição de objectivos e indicadores associados, a verificação periódica dos desvios desses indicadores, a capacidade para tomar as acções correctivas em tempo útil e, finalmente, os mecanismos de motivação e compensação dos intervenientes na actividade da empresa.

4.3. Instrumentos de controlo de gestão

Em ambientes competitivos é fundamental possuir instrumentos de acompanhamento e controlo, que permitam uma rápida análise e intervenção por parte dos gestores sempre que for necessário.

Nesta secção são abordados os instrumentos de gestão utilizados pela Direcção de Planeamento e Controlo na Cimentos de Moçambique, designadamente *flash report* e controlo de orçamental para gestão financeira, e *benchmarking* para gestão não financeira.

4.3.1 Indicadores contabilístico-financeiros

Os gestores precisam de ter à sua disposição, de um modo quase permanente, indicadores contabilísticos e financeiros que reflectam a situação da organização. Estes indicadores são normalmente elaborados com base na contabilidade analítica e relativos a um mês transacto. Para responder à necessidade de dispor de indicadores de forma quase permanente, as empresas recorrem ao *flash report*, um instrumento rápido de disponibilização de indicadores e independente da contabilidade.

O objectivo de um *flash report* é disponibilizar, de forma sucinta e rápida, um conjunto de indicadores como a liquidez, produtividade e rentabilidade. O flash report não é um relatório detalhado e inclui frequentemente valores aproximados recolhidos com os dados processados até ao momento.

O *flash report* é definido como uma análise periódica dos principais indicadores financeiros e operacionais de uma organização. É um relatório de uma página, que ajuda o gestor a ter acesso a indicadores chave que reflectem o desempenho da empresa e que permitem uma eficaz tomada de decisão sempre que necessário. O *flash report* caracteriza-se por ser um instrumento sintético, de fácil leitura, com uma visão flexível que permite, numa primeira fase, medir performances de pessoas e departamentos, promover a comunicação e diálogo interno e servir como base de acompanhamento dos objectivos previamente fixados. Tem um número mínimo mas diversificado de indicadores, que possibilitam ao gestor acompanhar as variáveis essenciais do seu plano de acção. Na Cimentos de Moçambique o *flash report* relativo ao mês anterior deve ser elaborado até ao dia cinco de cada mês. Assim, a elaboração do *flash report* não pode depender do fecho contabilístico, que normalmente só acontece no dia vinte de cada mês, o que implica a realização de estimativas e de previsões por parte do gestor.

Estes relatórios são apresentados num formato que permite uma rápida comparação com outros relatórios, para que os gestores possam analisar as variações dos indicadores. O *report* é comparado com relatórios anteriores para que haja possibilidade de detectar desvios relativamente a um padrão esperado, o que a verificar-se, pode constituir uma chamada de atenção para um problema a corrigir.

Na Cimentos de Moçambique o *flash report*, como mostra a figura quatro, inclui indicadores como volume de vendas, de produção, quota de mercado, produção de cimento, entre outros.

Em resumo, o *flash report*, como o seu nome indica, é um relatório breve, que reúne um conjunto de indicadores críticos que disponibilizam ao gestor uma primeira visão macro da situação da empresa nesse determinado momento.

Janeiro 2010	Real 2009	Mensal			Dados Operacionais m EUR	Acumulado					Plano 2010
		Real	Plano	Desvio%		Real	Plano	Desvio%	Homol. AA	Varição%	
	490	-	34	-	Vendas de Cimento (000 t)	-	34	-	42	-	500
	-	-	-	-	Vendas de Cimento - Exportação (000 t)	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	Vendas de Clínquer - Exportação (000 t)	-	-	-	-	-	-
	146	-	-	-	Compras de Clínquer (000 t)	-	-	-	12	-	88
	25	-	-	-	Compras de Cimento (000 t)	-	-	-	-	-	-
	284	-	28	-	Produção de Clínquer (000 t)	-	28	-	12	-	318
	458	-	34	-	Produção de Cimento (000 t)	-	34	-	37	-	500
	77,90%	0,00%	67,03%	✓	Quota de Mercado do Cimento	0,00%	67,03%	✓	99,08%	-	76,81%
	95,45	-	92,28	-	Preço do Cimento Médio Líquido de Descontos (EUR)	-	92,28	-	116,99	-	92,21
	87,1%	-	86,5%	✓	% Incorporação de clínquer no cimento	-	86,5%	✓	83,0%	✓	83,7%
	1.180	-	1.060	-	Kcal/kg Clínquer Médio	-	1.060	-	1.020	-	1.060
	13,59	-	12,18	-	Custo Combustível/ton Clínquer	0,00	12,18	-	14,88	-	12,12
	140	-	147	-	Kwh/t Cimento Médio	-	147	-	140	-	143
	3,55	-	4,25	-	Custo da Energia Eléctrica/t Cimento Médio	0,00	4,25	-	3,86	-	3,84
	212	-	238	-	Nº médio de Efectivos	-	238	-	214	-	237

Figura 5 – *Flash report* da Cimentos de Moçambique de Janeiro 2010 (Fonte: CIMPOR)

Outro instrumento de controlo financeiro utilizado na Cimento de Moçambique é o controlo orçamental, que assume particular importância no controlo dos objectivos definidos no processo de planeamento e orçamentação. Este instrumento funciona como meio de ligação entre o presente e o futuro e, para isso, implica a realização de previsões e a elaboração do orçamento.

O controlo orçamental pressupõe a avaliação de acontecimentos futuros (prognóstico), a definição de resultados a atingir (objectivos) e a forma e os meios utilizados para a sua realização (programas). Ao elaborar o prognóstico, o gestor deve ter em consideração todos os factores, internos e externos, que possam vir a afectar a situação da empresa. A fixação dos objectivos consiste em estabelecer resultados, quantificados no tempo, com o intuito de que estes possam vir a ser avaliados. A definição do programa implica identificar e quantificar os meios e recursos, humanos e financeiros, necessários para atingir os objectivos (Jordan et al., 2008).

O principal benefício do controlo orçamental reside no facto de ser um instrumento que obriga o gestor a estabelecer objectivos e a definir planos de acção. Através de um acompanhamento pormenorizado da actividade, este compara periodicamente as realizações com as suas previsões, concebe acções correctivas e identifica os factores motivadores dos desvios ocorridos.

No entanto, este indicador avalia apenas a dimensão financeira dos resultados. Não permite medir o grau de inovação, qualidade e notoriedade atingidos, assim como os índices de satisfação dos clientes. Para além disso, é um processo lento, na medida em que os dados incluídos no controlo orçamental são de origem contabilística. Raramente a contabilidade fornece os resultados do mês anterior num prazo inferior a vinte ou vinte e cinco dias, para além dos erros que lhe possam estar associados e ainda da sua falta de adequação às necessidades do controlo de gestão.

A figura cinco inclui um quadro retirado do programa de controlo orçamental da Cimentos de Moçambique

Real 2009	Maio					Custos de Manutenção Cimentos - Matola	Acumulado					Total 2008
	Real	AAnterior	Var. Real/AAnt	2008	Var. Real/2008		Real	AAnterior	Var. Real/AAnt	2008	Var. Real/2008	
12.347	635	691	-6%	1.576	-60%	6163103000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - COMBUSTÍVEIS DIVERSOS	3.538	5.106	-31%	11.697	-70%	23.668
0	0	0	0%	0	0%	6163104000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - ÓLEOS E LUBRIFICANTES	0	0	0%	0	0%	0
0	0	0	0%	0	0%	6163202000 - CUSTO DOS MATERIAIS EMBALAGENS - SACOS DE PAPEL	0	0	0%	0	0%	0
8.688	210	601	-55%	646	-57%	6163301000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - PLACAS DIV/MDF	5.397	1.211	346%	2.102	157%	6.054
37.047	0	3.320	0%	-56	0%	6163403000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - REFRACTÁRIOS	10.184	12.912	-21%	8.713	17%	15.237
533	43	30	46%	226	-81%	6163404000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - MANGAS FILTROS	122	238	-45%	434	-72%	548
6.744	0	2.137	0%	2.015	0%	6163405000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - MAT.DIV.ESP.FAB	2.125	4.173	-45%	2.673	-20%	4.951
994	217	66	227%	63	245%	6163303000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - ROLAMENTOS E CHUMACEIRAS	1.537	691	122%	567	171%	1.446
628	0	0	0%	0	0%	6163304000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - PNEUS E CÂMARAS AR	-21	18	-212%	0	0%	5
32.077	1.031	2.182	-53%	572	80%	6163305000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - PEÇAS DE RESERVA	11.066	6.667	66%	3.707	199%	12.982
12.935	751	821	-8%	639	18%	6163306000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - CONSERV.DIVERSO	5.499	3.449	59%	2.019	172%	6.961
3.583	924	232	298%	0	0%	6163406000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - DE LABORATÓRIO	1.782	326	447%	536	232%	2.645
3	0	0	0%	0	0%	6163307000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - UTENS.E APAR.DIVERSOS	0	1	0%	2	0%	3
1.236	75	83	-9%	37	100%	6163308000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - ÓRGÃOS DE LIGAÇÃO	663	491	35%	262	153%	923
8.911	1.269	872	46%	617	106%	6163309000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - MATERIAL ELÉCTRICO	5.390	2.385	147%	2.762	95%	5.226
5.653	213	1.500	-86%	238	-11%	6163310000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - FERRO ES/LIGAS	2.261	3.743	-40%	1.154	96%	4.000
13.394	727	541	35%	905	-20%	6163402000 - CUSTO DOS MATERIAIS DIV. - CORPOS MOENTES	3.170	2.256	41%	1.264	151%	4.293
30.143	11.913	-1.846	745%	370	3122%	6321510000 - MATERIAL DE MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO	29.199	7.111	311%	7.336	298%	10.723
103.698	13.248	14.065	-6%	-110	12174%	6322100000 - MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO	44.430	29.844	49%	16.029	177%	57.603
278.614	31.258	25.294	24%	7.729	304%	TOTAL DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO	126.345	80.421	57%	61.257	106%	157.267
600,70	771,29	599,72	29%	0%	0%	Total de custos de Manutenção/toncemento	624,31	417,40	50%	0%	0%	385,69

Figura 6 – Exemplo de controlo orçamental da Cimentos de Moçambique de Maio de 2010
(Fonte: CIMPOR)

A Direcção de Planeamento e Controlo da Cimentos de Moçambique utiliza no seu processo de controlo de gestão financeira dois instrumentos com características e objectivos distintos – *flash report* e controlo orçamental. Enquanto o *flash report* é orientado para a elaboração rápida de relatórios com indicadores macro que reflectem a situação da empresa, por sua vez o controlo orçamental destina-se a acompanhar a evolução dos indicadores previamente estabelecidos.

4.3.2. Indicadores não financeiros de performance empresarial

No final dos anos setenta, nos EUA, com o objectivo de compreender e superar as suas vantagens e desvantagens competitivas, grandes empresas como a Xerox, Ford ou IBM começaram a recorrer a uma técnica designado por *benchmarking*.

Genericamente, o benchmarking consiste numa actividade contínua de identificação e medição de processos de negócio, em comparação com outros processos idênticos considerados como referência, com o objectivo de melhorar a performance de uma organização. O *benchmarking* mede produtos, serviços e processos de uma organização com o intuito de estabelecer objectivos, prioridades e melhoramentos, que permitam obter vantagens competitivas e reduzir os custos.

A Comissão Europeia define *benchmarking* como processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem (1996, DG III – Indústria da Comissão Europeia).

O IAPMEI considera os seguintes tipos de *benchmarking* (IAPMEI):

- Interno, baseado na comparação de operações e processos internos. Esta é uma prática com algumas limitações, uma vez que é suportada apenas por padrões de referência interna, o que pode enfraquecer o potencial de melhoria.
- Competitivo, que compara produtos, métodos, serviços ou processos entre empresas concorrentes. Este tipo de benchmarking é limitado pela dificuldade em obter informação de referência no mesmo sector, uma vez que poucas são as empresas disponíveis para partilhar informação relativa ao seus pontos fortes e fracos.
- Funcional, que compara funções similares em organizações que desenvolvem a sua actividade na mesma indústria mas não directamente concorrentes.
- Estratégico, que promove a análise funcional de processos que cruzam várias funções em sector não relacionados. É necessariamente um processo com custos e complexidade elevados que, no entanto oferece um significativo potencial de melhoria e inovação.

Independentemente do tipo, existem três etapas fundamentais no processo de benchmarking:

- Elaboração de um plano de estudo que define um papel e objectivos do benchmarking, descrevendo o processo e os meios de recolha de informação;
- Verificação dos níveis de performance e análise dos dados recolhidos e apresentados numa tabela comparativa (mês/ano);
- Implementação das melhorias, estudo de processos alternativos e estabelecimento de um plano com as mudanças necessárias. O exercício termina com a análise de resultados, a definição de recomendações e a sua implementação.

O resultado de um processo de benchmarking depende da empresa onde é implementado, dos recursos disponíveis, da cultura, do ambiente, do seu posicionamento da empresa no início do processo e, fundamentalmente, da sua capacidade e motivação para a mudança e melhoria.

Contudo, num processo de benchmarking a avaliação e comparação de processos não representam um fim em si, mas um meio para apoiar o processo global de melhoria, constituindo-se como uma forma de aprendizagem, dado que a procura de melhores práticas implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e dos diferentes arranjos organizacionais.

A título de exemplo, a Figura 6 apresenta uma tabela resultante do processo de *benchmarking* implementado na Cimentos de Moçambique. A tabela reflecte um tipo de *benchmarking* que pode ser classificado interno na medida em que compara processos de empresas do grupo CIMPOR, mas também funcional na medida em que a comparação envolve unidades da mesma indústria não directamente concorrentes.

O *benchmarking* representa um benefício para uma organização, na medida em que contribui para uma melhor percepção da posição da organização no mercado e favorece um conhecimento mais aprofundado da concorrência e do nível competitivo do mercado. Permite também conhecer a necessidade de mudar métodos de trabalho, assim como promover a inovação, estabelecer planos de acção realistas e identificar áreas que devem ser objecto de melhorias. O benchmarking implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e dos diferentes arranjos organizacionais.

Country: Mozambique		KPI	Jan	Feb	Acc	Target	Year n-1
General Information	Year		2010	2010		2010	2009
	# Active plants	GI01	3	3	3	3	4
	# Inactive plants	GI02	1	1	1	1	0
	Concrete Sales (m3)	GI03	11.112	12.458	23.570	110.200	150.632
	Concrete Production (m3)	GI04	11.112	12.458	23.570	110.200	0
	Purchased Concrete (m3)	GI05	0,00	0,00	0	0	0
	Total Turnover (Eur)	AC01	812.360,61	904.433,67	1.716.794,28	9.730.479,80	0,00
	Concrete Turnover (Eur)	AC02	777.857,15	871.027,33	1.648.884,48	9.095.638,51	0,00
	Extra Charges Turnover (Eur)	AC03			0,00		0,00
	Concrete Price (Eur/m3)	RV01	70,00	69,92	69,96	82,54	0,00
	Own Transport (m3)	GI06	2.178	2.905	5.083	32.000	36.395
	Transport by Contractors (m3)	GI07	8.934	9.553	18.487	78.200	117.642
	Most Used Cement Type	GI08	142,5	142,5	142,5	142,5	142,5
	DSO (Days Sales Outstanding)	RV02	62,00	53,00	53	50	0,00
	DPO (Days Payable Outstanding)	RV03	56,00	42,00	42	55	0,00
Exchange Rate (LMU to EUR)	GI09	43,35	43,72		39,44		
Health and Safety	# Lost Time Injuries (LTI)	SA01	0,00	0,00	0,00	0	0
	LTI Frequency Rate	SA101	0,00	0,00		0	0,00
	LTI Severity Rate	SA102	0,00	0,00		0	0,00
	LTI Incidence Rate	SA103	0,00	0,00		0	0,00
Revenue/Margin Lev	Concrete Production Surplus (m3/000m3 produced)	RV101	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
	% of Value Added Products (VAP)	RV102			0,0%		0,0%
	Gross Margin (Eur/m3)	RV04	24,41	21,44	22,84	32,43	0,0
	Gross Margin (%)	RV05	34,9%	30,7%	32,6%	39,3%	#DIV/0!
	"Premium" (Eur/m3)	RV103	-0,62	-3,59	22,84		0,00
	Extra Charges (%)	RV104	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	#DIV/0!
Sales to Small Costumers (%)	RV105	19,0%	19,2%	19,1%		0,0%	

Figura 7 – Tabela de benchmarking da Cimentos de Moçambique de Fevereiro de 2010
(Fonte: CIMPOR)

4.4 Resumo das actividades desenvolvidas

O estágio decorreu no Edifício CIMPOR, sede da Cimentos de Moçambique, integrado na Direcção de Planeamento e Controlo, cujas principais responsabilidades incluem o controlo das actividades da empresa e a disponibilização de dados de gestão à administração que permitam a tomada de acções correctivas, no sentido de obter um desempenho de acordo com as expectativas do grupo. As principais funções desempenhadas pela Direcção de Planeamento e Controlo da Cimentos Moçambique compreendem as seguintes actividades:

- Elaboração de mapas contabilísticos (Balanços, Demonstrações de Resultados e Balancetes);
- Aprendizagem e desenvolvimento de competências no Software de Gestão (SAP);
- Preparação e análise do fecho mensal com a elaboração de demonstrações financeiras individuais e consolidadas do grupo e consequente *reporting* à administração e accionistas;

- Elaboração de rácios/indicadores mensais de balanço, com o objectivo de realizar diagnósticos sobre a situação financeira da empresa, assim como prognósticos sobre o seu desempenho futuro;
- Preenchimento de inquéritos mensais e trimestrais, que contemplam um conjunto de contas das empresas do grupo CIMPOR. Estes inquéritos são desenvolvidos em parceria com o Instituto Nacional de Estatística (INE) e com o Banco de Moçambique, e são imprescindíveis para a determinação do Produto Interno Bruto;
- Acompanhamento do orçamento anual das direcções e análise dos desvios mensais e *reporting* às direcções;
- Preparação de relatórios de actividade diários e mensais, com a finalidade de assegurar uma síntese das actividades e dos resultados da empresa, bem como o controlo do consumo de matérias-primas na produção e das vendas;
- Elaboração, a cada dez dias, de um gráfico comparativo entre o real, o orçamento e o real do ano anterior, das vendas de cimento. A Figura 7 apresenta um exemplo destes gráficos;

	10/Jan	20/Jan	31/Jan	YTD	Δ Real
Real 2009	17 641	39 142	66 417	66 417	-5,7%
Budget 2010	15 215	36 408	57 600	57 600	8,8%
Real 2010	19 199	39 725	62 656	62 656	

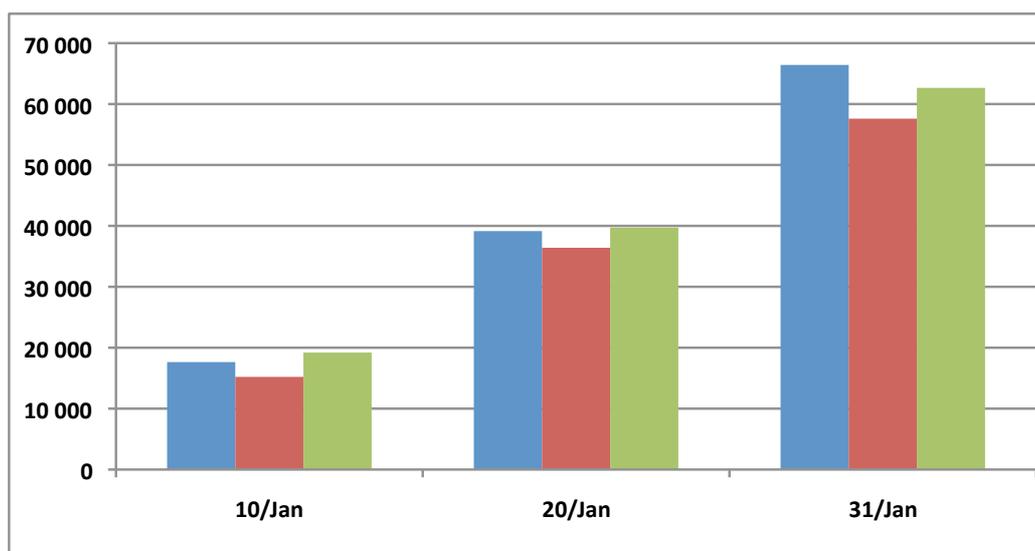


Figura 8 – Resultados alcançados nas vendas de 1 a 31 Janeiro de 2010 (Fonte: CIMPOR)

- Elaboração mensal de um mapa de controlo de stocks, apresentado na Figura 8, com o objectivo de apurar as diferenças entre as quantidades de matérias-primas (argila, calcário não britado, carvão e gesso) e os produtos de venda final (cimento, clínquer, calcário britado e farinha) existentes nos mapas estatísticos, fornecidos diariamente por cada fábrica, e o software de gestão SAP.

	Descrição	Matola				
		Dif. Entre Mapa Estat. - SAP & Contagens				
		Qtd SAP	SAP Trans	SAP Final	Estatística	Dif. SAP & EST
PVF's	Calcário Britado	48.891		48.891	48.890	0
	Farinha	5.685		5.685	5.685	0
	Clínquer Próprio	36.878		36.878	36.878	0
	Cimento II 32,5	2.527		2.527	2.503	24
	Cimento I 42,5	1.030		1.030	1.030	0
	Cimento I 52,5					0
MP's	Clínquer Alheio	36.298		36.298	37.226	-929
	Argila	4.180	-3.311	7.491	7.490	0
	Calcário não britado	0		0	0	0
	Carvão mineral	4.299		4.299	4.299	0
	Gesso Natural	8.210		8.210	8.191	20
	Gesso Sintético	259		259	259	0
Materiais	SACOS CIMENTO II 32,5/A-L (2 fls)	1.748.510	403.200	1.345.310	1.345.310	0
	SACOS CIMENTO II 32,5/A-L (3 fls) EXP	150.480		150.480	150.480	0
	SACOS CIMENTO I 42,5 (2fls)	568.103		568.103	568.103	0
	SACOS SEM TIMBRE PARA REENSAQUE (2fls)	34.700		34.700	34.700	0
	SACOS CIMENTO II 32,5 (2 fls)-S/ Certificado	0		0	0	0
	SACOS RÁFIA	0		0	0	0

Figura 9 - Mapa mensal de controlo de stocks de matérias-primas e sacos
(Fonte: CIMPOR)

- Realização de análises económico-financeiras por segmentos, com o principal objectivo de relocação de custos, fruto de erros de classificação de centro de custo e de classificação contabilística.

5. Conclusão

Neste capítulo será feito um balanço global do estágio, abordando os principais contributos do estágio curricular para o desenvolvimento profissional e pessoal, bem como a utilidade do mesmo para a entidade de acolhimento, a Cimentos de Moçambique. Será também identificada a importância dos conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica para atingir os objectivos propostos do estágio.

5.1 Contribuição do estágio para formação profissional e para a CIMPOR

A realização de um estágio internacional numa empresa multinacional permitiu o contacto com uma nova realidade empresarial e processos de gestão, complementando e desenvolvendo competências adquiridas ao longo do 1º ciclo de estudos em Economia, assim como no 2º ciclo de estudos, no mestrado em Economia Financeira, entre as quais se podem referir:

- O conhecimento e compreensão da dimensão social, política e ética das decisões económicas ao nível de uma multinacional;
- A capacidade para aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante a licenciatura, fundamentais para o desempenho das actividades;
- O manuseamento de fontes e indicadores estatísticos e outras bases de dados;
- A utilização e desenvolvimento de conhecimentos operacionais na área da língua inglesa;
- A melhoria da capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa;
- O desenvolvimento da predisposição para a cooperação e resolução colectiva de problemas;
- A aquisição de maior capacidade de adaptação a novos ambientes de trabalho;
- Compreensão e cumprimento das normas e rotinas estipuladas no local de trabalho;
- A capacidade para actuar de forma a cumprir objectivos e a obter resultados num determinado espaço de tempo.

Entre os benefícios resultantes do acolhimento do estágio para a Cimentos de Moçambique, podem referir-se os seguintes:

- Acessibilidade a recursos humanos qualificados;

- Possibilidade de suprir deficiências temporárias de recursos humanos;
- Proporcionar troca de experiência e conhecimentos aos recursos humanos locais;

5.2 Importância dos conhecimentos adquiridos no 1º e 2º ciclo de estudos

O balanço do estágio é bastante positivo, na medida em que correspondeu às expectativas criadas. Foram cumpridos os principais objectivos inicialmente propostos o que contribuiu para abrir novas perspectivas para integração no mercado de trabalho.

A colaboração com o director financeiro na Direcção de Planeamento e Controlo desenvolveu-se principalmente ao nível da elaboração de demonstrações financeiras e de relatórios de actividade, para posterior apresentação à administração. Para esta actividade tiveram particular importância os conhecimentos adquiridos nas disciplinas de Contabilidade Financeira, Gestão Financeira e Estatística.

Nesta primeira experiência profissional, procurei aliar os meus conhecimentos teóricos à prática das tarefas que me foram atribuídas com dedicação e sentido de responsabilidade.

Para que o estágio decorresse com sucesso, revelaram-se ainda fundamentais os conhecimentos adquiridos nas disciplinas do Mestrado de Economia Financeira (Economia Financeira e do Risco, Economia das Instituições e Sistemas Financeiros), assim como as três disciplinas do ramo comum do Mestrado (Macroeconomia Intermédia, Microeconomia Intermédia e Econometria Intermédia). Ao nível da Licenciatura, disciplinas como Introdução à Economia, Introdução à Gestão, Econometria, Informática e Matemática, entre outras, tiveram também uma contribuição importante na construção das minhas bases enquanto jovem economista, e muito me ajudaram a desempenhar as funções de Estagiário na Cimentos de Moçambique.

Em resumo, considera-se que a realização deste estágio na Cimentos Moçambique foi globalmente, bastante positiva, tendo permitido uma primeira experiência profissional onde puderam ser aplicados os conhecimentos adquiridos nos 1º e 2º ciclos de estudos, assim como uma, não menos importante, experiência social de integração em novos ambientes de trabalho. Como nota final e proposta de melhoria, sugere-se que uma maior colaboração entre as entidades de origem e de acolhimento contribuirão, de forma decisiva, para incrementar o nível de resultados esperados deste tipo de estágios.

6. Bibliografia

ANTUNES, MARGARIDA.; “Comércio Internacional, Taxa de câmbio e equilíbrio da balança comercial”, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Comité de Política Monetária, comunicado nº 6/2010 Maputo, 10 de Junho de 2010

FOSTER, GEORGE.; SRIKANT, M.DATAR.M HORNGREN, CHARLES (1999); “Cost Accounting: A managerial emphasis”, Tenth edition

HUGUES, JORDAN.; CARVALHO DAS NEVES, JOÃO.; AZEVEDO RODRIGUES, JOSÉ. (2008); “O Controlo de Gestão”, Áreas Editora, 8ª Edição, 2008

Intranet da CIMPOR – Cimentos de Portugal: <http://cimpornet/sites/pt>

MACKOSSO, BRICE. (2003); “*The management of Natural Resources in Africa: Political, economic and social impact*”, Coordinator of the "Publish What You Pay", coalition in Congo-Brazzaville, Member of the Executive Committee of the "Extractive Industries Transparency Initiative, EITI")

Motor de busca, <http://www.wisegeek.com/what-is-a-flash-report.htm>

Plano Estratégico 2010-2012 da Cimentos de Moçambique

Relatório e Contas da Cimentos de Moçambique 2010

Revista CIMPOR – “Acontece”, Fevereiro 2010

ROBERTSON, DAVID.; “África, Fórum económico mundial e a China: perspectivas de uma mudança? Os gigantes das minas indignam-se que alguém mais possa destruir e pilhar África”, INTEGRATED CYCLE OF MOVIES DEBATES AND CONFERENCES AT FEUC 2008-2009 GLOBAL ECONOMY, COMMODIFICATION, AND PUBLIC INTEREST: PERSONS, COMMODITIES, ENVIRONMENT AND TAX HEAVENS

Site oficial do IAPMEI, <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkindex.php>

Site oficial do Jornal Diário Económico, http://economico.sapo.pt/noticias/cimpor-ficou-a-frente-das-lideres-mundiais-do-sector-em-2009_93099.html

SPRINGER, GIANCARLO GANDOLFO. (2002); “International Finance and Open-Economy Marco-economics”