

621.395.74 GEst 123

LAN

TES

**IMPACTO DO "OUTSOURCING" DA OPERAÇÃO E
MANUTENÇÃO DA REDE DE ASSINANTES NOS
RESULTADOS DA TDM**

Alexandre Francisco Langa

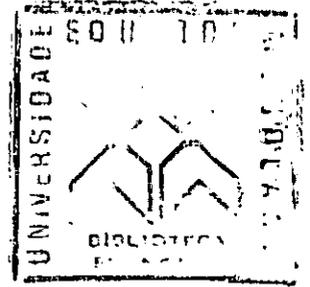
Maputo, Outubro de 1999

**Tese de Licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane**

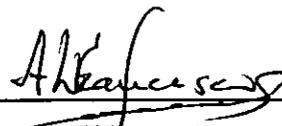
U. E. M. - ECONOMIA

R. E.	27739
DATA	27/08/01
AQUISIÇÃO	0 feita
COTA	

Declaração



Declaro que o trabalho que a seguir apresento com o tema "**Impacto do outsourcing da Operação e manutenção da Rede de Assinantes nos Resultados da TDM**" é da minha autoria e resulta de um trabalho de investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa Instituição Educacional.



(Estudante)

Alexandre Francisco Langa

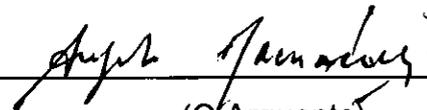
Maputo, Outubro de 1999

Aprovação do Júri

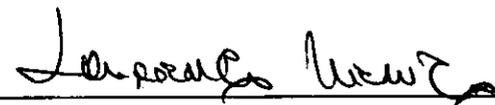
Este trabalho foi aprovado no dia 16 de NOVEMBRO de 1999 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.



(O Presidente do Júri)



(O Arguente)



(O Supervisor)

À memória do meu pai,

Aos meus filhos Túlio e Frank,

Ao meu irmão António,

À minha esposa Énia.

Agradecimentos

À todos que contribuíram com a sua experiência e conhecimento, directa ou indirectamente, para a realização deste trabalho, vão os meus melhores agradecimentos. Em especial, ao Dr. Loureço Veniça, meu tutor, pela prontidão e apoio incondicional para a melhoria da qualidade do trabalho e, sobretudo, pela dinâmica e determinação que impôs na perseguição do objectivo último. Ao Dr. Gomes, pela disponibilidade imediata na prestação de conselhos para o tratamento do caso, incluindo acesso à bibliografia básica que orientou o trabalho. Ao Dr. Estevão Licussa, pela ajuda e conselhos indispensáveis para a realização do trabalho e aos Eng. Pililão e Massossote, pela pronta colaboração no fornecimento de dados e informações sobre aspectos técnicos da Rede.

Lista de Tabelas

1. Custos por Linha de Rede com e sem o *outsourcing*
 2. Indicadores de Gestão
 3. Comparação dos Custos de Instalação com e sem o *outsourcing*
1. Instalação numa Distância de Mil e Trezentos (1300) Metros

Lista de Siglas

TDM	Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.P.
Grupo TDM	Empresas Participadas da TDM
INCM	Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique
MPF	Ministério de Plano e Finanças
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
TDP P.T.	Plano Trienal da TDM
MTC	Ministério dos Transportes e Comunicações
CTT	Correios Telégrafos e Telefones
POP	Pelouro de Operações
PFL	Pelouro de Finanças e Logística
PRH	Pelouro de Recursos Humanos
PSC	Pelouro do Serviço ao Cliente
LDR	Linha de Rede
MZM/MT	Meticais
PP's	Posto Privado
RL	Resultados Líquidos do Exercício
PD	Ponto de Distribuição
mt	Metros
RP	Repartidor Principal

Sumário Executivo

Este trabalho consiste na avaliação do Impacto do *Outsourcing* da Rede de Assinantes, nos Resultados da TDM e tem três propósitos fundamentais:

- Reflectir sobre os objectivos que conduziram a empresa à adopção da estratégia de *outsourcing* relativamente à operação e Manutenção da Rede de Assinantes;
- Avaliar os Custos de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes na TDM antes e depois do *outsourcing*;
- Dar recomendações com vista a otimizar os indicadores económico-financeiros da TDM.

O trabalho avalia as bases que nortearam a estratégia e as razões da actual opção estratégica.

Para o diagnóstico do ambiente interno - base de suporte fundamental para o sucesso ou não da estratégia - entrevistou-se alguns gestores e quadros detentores de conhecimentos profundos acerca da empresa, aos que foi submetido um questionário. A selecção dos entrevistados e o tipo de questionário teve como base o grau de envolvimento de cada sector na implementação da estratégia na empresa.

Os resultados das entrevistas foram confrontados com alguns indicadores de gestão produzidos na empresa e com os resultados tirados das tabelas construídas ao longo do trabalho com vista a inferir o Custo de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes antes e depois do *outsourcing*.

Há uma dinamização e aperfeiçoamento de alguns processos produtivos, mas não é acompanhado pela melhoria da qualidade oferecida e percebida pelos clientes de tal modo que a relação qualidade/preço é afectada negativamente.

O desempenho económico-financeiros da TDM está a reduzir desde 1997: O *outsourcing* da Rede de Assinantes tem um impacto negativo nos resultados da empresa, pois:

1. O custo global por Linha de Rede (LDR) é maior em *outsourcing* do que quando o serviço era efectuado internamente: 26.866.673,00 em *outsourcing* contra 10.905.349,00 MT em produção interna, tendo evoluído em 146%¹;
2. Os proveitos operacionais por LDR evoluíram negativamente em 1997 e 1998, tendo crescido em (29,5%) e (47%), respectivamente, partindo de um crescimento positivo de 26,7%, em 1995;
3. Os Custos operacionais também conheceram uma evolução negativa, mas bastante inferior em relação a queda dos proveitos, sendo (3,9%) e (47,8%), em 1997 e 1998, respectivamente, consequentemente;
4. A margem unitária teve um crescimento decrescente, partindo de 36,7% em 1995, passou para (86,2%) e (36,8%), em 1997 e 1998, respectivamente².
5. A Margem unitária, conheceu o seu crescimento máximo em 1995 (90,029 bilhões de Meticais). Contudo, a partir de 1997 está a decrescer, tendo sido de 12,436 e 7,863 bilhões de Meticais em 1997 e 1998, respectivamente. Significa que em termos percentuais, a partir de 1997, houve um crescimento negativo de 86,2% e 36,8% em 1997 e 1998, respectivamente
6. acréscimo anual de LDR em *outsourcing* é mais do que o dobro, no período em análise, tendo sido 4.431 em 1997 e, 9.748 em 1998, quando os Resultados Líquidos do Exercício (RL) foram de 43,845 e 46,513 bilhões de Meticais em 1997 e 1998, respectivamente. A pequena variação nos RL explica-se pelo facto de as LDR evoluírem mais do que proporcionalmente em relação aos proveitos por um lado e, os Custos terem crescido em média mais rápido em relação aos proveitos por outro.

¹ Para os detalhes do custo, ver Tabela 1, pág. 34

² Para mais detalhes ver tabela 2 e o anexo TDM em Números.

Índice

Declaração de Autoria	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas	v
Sumário Executivo	vi
I. Introdução	1
Justificação do Tema, 2; Objectivos de Estudo, 2; Metodologia de Abordagem do Tema, 3.	
II. Revisão da Literatura	4
III. Análise do Meio Envolverte	11
III.1 Análise da Envolverte Contextual	12
Política Fiscal, 12; Corredores de Desenvolvimento e Grandes Investimentos, 12.	
III.2 Análise da Envolverte Transaccional	13
Forças Motrizes, 13; Factores Críticos de Sucesso, 14; Papel do Órgão Regulador, 16; Força Competitivas mais Activas, 16.	
IV. Situação Interna da TDM	17
IV.1 Breve Historial da Empresa TDM	17
Surgimento, 17; Criação da Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.E., 18; Passagem para Empresa Pública, E.P., 18; Tendências de Privatização, 18. Estrutura Organizacional, 19; Estratégia Global, 19; Objectivos Estratégicos, 20; Áreas Funcionais, 21.	
IV. Problemas Estratégicos	21
Na Área das Operações (POP), 21; Na Área de Finanças e Logística (PFL), 22; Na Área de Recursos Humanos (PRH), 22; Na Área do Serviço ao Cliente (PSC), 23.	
V. Análise Comparativa	24
V.1 Análise Crítica do <i>outsourcing</i> Praticado na TDM	24
	viii

Análise comparativa do *Outsourcing* praticado na TDM com a Teoria, 24;
Impacto do *outsourcing* nos Resultados da Empresa, 30.

VI. Identificação e Avaliação de Cenários 33

Comparação dos Custos de Instalação antes e depois do *outsourcing*, 34;
Cenário "A": Manutenção de *Outsourcing* da Rede de Assinantes (Factores Críticos de Sucesso, 37; O Papel das Áreas Funcionais para o Suporte da Estratégia, 38); Cenário "B": *In sourcing* da Rede de Assinantes (Factores Críticos de Sucesso, 39); Tese, 41.

VII. Conclusões e Recomendações 41

Conclusões, 41; Recomendações, 44.

Anexos

1. Tabela de Tarefas e Preço (Contrato Programa TDM/Televisa) 47
2. Cartão de Responsabilidade Civil 56
3. Lista de Viaturas e Motinhas Transferidas Para a Televisa 57
4. Estrutura Orgânica Actual da TDM 58
5. TDM em Números 1993 - 1997 63
6. Questionários
- 6.1 Questionário Aplicado ao Cliente 64
- 6.2 Questionário Aplicado na TDM/Área Funcional 69

Bibliografia 80

I. Introdução

O *Outsourcing*, é um conceito que tem sido usado como referência obrigatória em quase todos os livros modernos de Planeamento Estratégico. Mas, o que é o *Outsourcing*? E que resultados é que traz para a organização, qualquer que seja o fim, lucrativo ou não?

As actuais tendências políticas e sócio – económicas mundiais, nomeadamente a Globalização, a Convergência e a Liberalização abrem uma vasta gama de opções ao Mercado, fazendo com que os clientes exijam cada vez mais a gradação progressiva dos padrões de qualidade, responsabilidade e valor nos produtos, serviços e soluções oferecidos.

A incessante busca de elevados padrões de qualidade faz com que as organizações concentrem energia naquilo que fazem melhor que a concorrência, dotando-se de tecnologias apropriadas e criando processos de negócio optimizados. Para tal, devem a priori, desenvolver uma análise cuidadosa sobre aquilo que constitui o seu negócio principal, *Core Business*, e o que é secundário.

O processo de tomada de decisões neste âmbito aconselha as organizações a se concentrarem nas actividades que constituem o seu *Core Business*, externalizando o conjunto de actividades e processos que não concorrem directamente para o seu êxito. A este fenómeno, comum às estratégias de gestão adoptadas por muitas organizações designa-se por *Outsourcing*.

O estabelecimento dos padrões de performance que sirvam de ponto de referência do desempenho da parte subcontratada, relativamente aos desígnios e objectivos da organização contratante, afigura-se como sendo o elemento crucial para a gestão da durabilidade e eficiência da relação entre as duas partes.

A Empresa Nacional de Telecomunicações, E.P. (TDM) é uma das empresas que no cenário empresarial nacional optou pela via do *Outsourcing* da Operação e Manutenção da Rede de Assinantes. Assim sendo, o propósito final deste estudo é o de testar a aplicabilidade do conceito na empresa; detectar e propor correcções dos eventuais desvios registados e avaliar o impacto desta técnica de gestão nos resultados da organização.

O presente trabalho é constituído por cinco capítulos principais. O primeiro capítulo de introdução destina-se a situar o *outsourcing* no conjunto das várias teorias de gestão. O segundo capítulo de diagnóstico da situação actual destina-se a: dar uma breve historial da Empresa Telecomunicações de Moçambique (TDM); fazer um diagnóstico da envolvente Contextual, Transaccional e Interna. O terceiro capítulo faz uma confrontação das abordagens que vários autores fazem do assunto. O quarto capítulo esboça o plano estratégico a partir de uma análise comparativa do *outsourcing* praticado na TDM com a Teoria. O quinto e último capítulo apresenta as conclusões e recomendações seguidas dos anexos que serviram de base para o presente trabalho.

Justificação do Estudo

O presente estudo é realizado com a finalidade de:

- ◆ Desenvolver uma análise minuciosa quanto a aplicabilidade do conceito em relação à Operação e Manutenção da Rede de Assinantes.
- ◆ Criar um ponto de referencia para uma reflexão extensiva acerca dos processos de gestão em curso susceptíveis de beneficiarem de valor acrescentado se externalizados.
- ◆ As conclusões e recomendações deste estudo poderão ser usadas em futuras situações caso se externalise algum serviço na TDM ou nas outras empresas do grupo.

Objectivos de Estudo

O *Outsourcing* da Operação e Manutenção da Rede de Assinantes visa entre outros aspectos adicionar valor no serviço prestado ao Cliente, oferecendo soluções rápidas e eficientes e ainda elevar os resultados económico – financeiros da empresa através da contenção de custos operacionais, daí que o presente estudo tem como objectivos:

- ◆ Reflectir sobre os objectivos que conduziram a empresa à adopção da estratégia de *outsourcing* relativamente à Operação e Manutenção da Rede de Assinantes;
- ◆ Avaliar os Custos de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes na TDM antes e depois do *outsourcing*;
- ◆ Aconselhar sobre a manutenção ou extinção da estratégia de *outsourcing* da Operação e Manutenção da Rede de Assinantes;
- ◆ Dar recomendações para que, mantendo a actual relação de *Outsourcing* da Rede de Assinantes, se optimizem os indicadores económico-financeiros da TDM;

Metodologia

O *Outsourcing* é uma teoria de gestão que faz parte das estratégias empresariais. Assim, para uma análise mais exhaustiva de modo a produzir conclusões e recomendações objectivas fez-se o levantamento e tratamento de diversa informação de suporte na TDM, em algumas empresas do Grupo TDM, nomeadamente ,Televisa e Sogitel e em outras fontes externas, como se segue:

Levantamento e Tratamento da Informação

A informação de base para a presente abordagem foi obtida a partir de *fontes primarias e secundarias*, nomeadamente:

Fontes Primárias:

- ◆ Gestão do Topo
- ◆ Alguns Quadros da Empresa
- ◆ Relatórios e Actas

Fontes Secundarias:

- ◆ Livros
- ◆ Revistas Especializadas
- ◆ Jornais
- ◆ Internet

A colecta de dados foi precedida de uma listagem de vários indicadores de gestão utilizados pela empresa. A sua compilação e projecção foram feitas tendo em conta uma perspectiva histórica (referente ao período 1994 – 1998).

Nos casos onde não foi possível obter dados reais ou previstos o método de projecções afigurou-se o mais adequado. Informações adicionais no âmbito das Telecomunicações foram obtidas junto do órgão regulador, o Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (INCM).

A análise das oportunidades e das ameaças foi feita com suporte de documentação diversa, nomeadamente legislação avulsa em forma de Decretos e Despachos, colectada fundamentalmente junto do Ministério do Plano e Finanças (MPF), Ministério dos Transportes e Comunicações, INCM, Centro de Promoção de Investimentos e Banco de Moçambique. A colecta da informação foi feita por meio de entrevistas formais e/ou informais junto destas entidades.

Para análise dos pontos fortes e fracos foram entrevistados alguns gestores da empresa e outros quadros detentores de informação e conhecimento profundos acerca da empresa, ao nível da Cidade de Maputo, Beira e Xai-Xai. Neste caso, a colecta de dados foi feita por meio de um questionário que focalizou questões de base na ligação entre as áreas funcionais e o parceiro estratégico da TDM, designadamente Televisa¹.

II. Revisão Bibliográfica

A sobrevivência das organizações a curto e longo prazo é condicionada pela(s) estratégia(s) que as mesmas traçam "as estratégias são maneiras de se

¹ Ver o anexo - Questionário

alcançar os objectivos empresariais. Respondem à questão "como" e são definidos no tempo" (Moreira & Neto 1998:17).

As Organizações que se limitam a procurar atingir as metas desejadas sem definir primeiro o caminho a trilhar correm o risco de dispersar os seus recursos em inúmeras vias secundárias, ou pior ainda, de enveredar por trajectos errados (Freire 1998:179).

Uma estratégia empresarial ajuda a dar resposta a várias questões, dentre elas destacam-se duas:

1. Onde a Empresa deve competir? E,
2. Como deve a empresa Competir?

A resposta a segunda questão é o principal objectivo do presente estudo pois, é a partir dela que a empresa identifica, para cada negócio, as competências centrais e define que reforços são necessários para melhorar o seu desempenho relativo nos factores críticos de sucesso.

Ultimamente as organizações tem dado maior ênfase a orientação para a acção e para a proximidade ao mercado o que reflecte a crescente importância estratégica da rapidez de resposta às solicitações dos clientes e a necessidade de maior mobilidade de recursos na estruturação das suas actividades.

O início do próximo século será marcado pela generalização das estratégias assentes na especialização em poucas áreas de negócio complementada por alianças com entidades externas à organização (Freire 1998:44).

Impõe-se desde já a criação de alianças estratégicas ou parcerias para aumentar o dinamismo comercial e a flexibilidade operacional, existindo vários tipos e formas de parcerias, contudo no presente trabalho ocupa-se de uma só, o *Outsourcing*.

Muitas relações de *outsourcing* criadas à 20 - 30 anos eram motivadas por problemas financeiros e/ou mau desempenho nas áreas que mais tarde externalizavam "a maior parte das companhias envolvidas aderiram ao processo sem que tenham feito uma completa investigação das suas necessidades específicas". Estas relações tendiam a favorecer os subcontratados (Wons 1999:5).

De um lado estava a empresa com problemas requerendo significativos investimentos do subcontratado. O subcontratado ciente dos problemas da sua subcontratante impunha as regras de jogo com altos retornos a seu favor firmando contratos de longo prazo sobremaneira inflexíveis. O resultado era que o subcontratado ganhava e a subcontratante perdia.

Nos últimos 10 anos a tendência mudou. Empresas saudáveis e lucrativas começam a ver o *outsourcing* como uma parte essencial das suas estratégias de negocio, como fonte de componentes chaves e auxiliar da gestão corrente.

Desinvestindo em actividades não centrais, tais como armazenagem, logística, recursos humanos, contabilidade e outras, as empresas focalizam suas energias em áreas onde tem vantagens competitivas, diferenciando-se da concorrência e tirando vantagens de economias de custos derivados dos serviços subcontratados.

O *outsourcing*, que até há pouco era visto como um posicionamento tático por parte das empresas, é cada vez entendido como uma necessidade das empresas, com um cariz eminentemente estratégico voltado para a competitividade (Coopers & Lybrand 1996:7).

As empresas estão subcontratando cada vez mais o que é considerado também elementos integrais da sua cadeia de valor ou actividades necessárias do *staff* devido a grande complexidade, alta especialização e novas capacidades tecnológicas convictas de que o subcontratado pode fornecer tais actividades ao mais baixo custo e com maior valor agregado do que a produção interna (Quinn & Himer 1994: 11 traduzido).

Conceito de Outsourcing

Existem várias definições de *outsourcing*, mas neste caso, apresentam-se apenas duas não por serem as mais correctas, mas por parecerem ser as que mais se adequam a abordagem que se pretende fazer:

1. *Outsourcing* é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas actividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que actua (Giosa 1994:14).

Como processo implica:

- ◆ Acções sistemáticas e processuais que tem fases (início, meio e fim);
 - ◆ Uma visão temporal (curto, médio e longo prazo);
 - ◆ Uma única estratégia dimensionada ao alcance dos objectivos determinados e reconhecidos pela organização;
 - ◆ Nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança plena junto ao cliente. (Giosa 1994:15)
2. *Outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratada), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para o desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e na execução das quais a segunda é tida como especialista (executive digest 1999:86).

Com um enfoque na qualidade e redução de custos as empresas com aplicação de *outsourcing* se transformam concentrando todas as suas energias e esforços nas actividades principais gerando mais resultados e favorecendo a eficácia.

Sob *outsourcing* a entidade continua com total responsabilidade de fornecer os serviços afectados e manter o controlo sobre as decisões estratégicas, enquanto que a outra parte, opera as funções ou executa os serviços.

O *outsourcing* tem ou deve ter como ponto de partida a estratégia empresarial. Se se atentar as definições supra, nota-se que dentro delas existem questões fulcrais e comuns tais como **recurso a fontes externas e mandar fazer fora**, isto significa que com o *outsourcing* a empresa lida com uma parte externa, em princípio, totalmente desconhecida o que leva à partida, a concluir que do processo há vantagens e desvantagens simultaneamente.

Vantagens do Outsourcing

- ◆ Libertação de recursos e sua afectação e focalização nas actividades críticas para a empresa, deslocando o enfoque da organização para a satisfação das necessidades dos clientes;
- ◆ Acesso a tecnologias e a especialistas não existentes dentro da organização;
- ◆ Penetração em novos mercados com elevadas barreiras de entrada, particularmente as que dizem respeito a tecnologias ou ao volume de investimentos, pois permite acesso a tecnologias e especialistas não existentes dentro da organização;
- ◆ Possibilita o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo caso o subcontratado revele um grau de eficácia superior;
- ◆ Pode proporcionar o redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e a sua horizontalização e, conseqüentemente, o aumento da flexibilidade e da rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente;
- ◆ Pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalisador de projectos de reengenharia de processos;
- ◆ Pode permitir o acesso às melhores práticas da industria e tornar-se um importante observatório de *benchmarking*;

Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medição e comparação de produtos, serviços e práticas da organização com os dos melhores

concorrentes e das líderes mundiais para identificar os melhores dos melhores e alcançar o nível de produtividade ou da vantagem competitiva.

- ◆ Possibilita uma afectação mais racional e eficiente de recursos, fazendo com que estes sejam utilizados apenas quando necessário e permitindo a transformação de custos fixos em custos variáveis;
- ◆ Permite reduzir os Custos operacionais e garantir um maior controlo e melhor orçamentação dos custos;
- ◆ Permite a diminuição das necessidades de investimento e a sua afectação, a injeção do dinheiro fresco, bem como a partilha de riscos com o subcontratado (Executive digest 1999:88).

Desvantagens do *Outsourcing*

Os argumentos contra o *outsourcing* não incidem tanto sobre o conceito em si, mas na forma como é utilizado.

Como desvantagens de *outsourcing* apontamos:

- ◆ Perda do controlo da execução das actividades e maior necessidade de controlo;
- ◆ Perda de confidencialidade;
- ◆ Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível de satisfação - quer dos clientes devido a deterioração dos padrões de qualidade, quer dos empregados devido ao facto de a subcontratação diminuir a capacidade da aprendizagem organizacional e a sua capacidade criativa e inovadora;
- ◆ Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança sobretudo às alterações de tecnologias e de mercado;
- ◆ Dependência em relação ao subcontratado;
- ◆ **Incorrencia em Custos mais elevados do que se as actividades fossem executadas com os meios internos;**
- ◆ Perda de *know How*; isto é, perda de habilidades críticas ou desenvolver habilidades erradas porque quando externaliza componentes chaves, a

empresa perde a sua própria flexibilidade estratégica para introduzir novos *designs* se necessário, estando sempre dependente das possibilidades da subcontratante.

- ◆ **Elevados Custos de um eventual regresso ao desempenho interno das actividades subcontratadas;**
- ◆ Desmotivação do pessoal gerada pelas instabilidades associadas ao processo;
- ◆ Elevados Custos associados à gestão dos subcontratados - quer devido á necessidade de controlo do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as actividades internas (Executive digest 1999:88).

Riscos do *Outsourcing*

Para além das desvantagens, existem ainda riscos associados ao processo. Por isso, exige-se por parte da gestão estratégica uma reflexão exaustiva e cuidadosa antes de aderir. Como riscos destacamos os seguintes:

- ◆ A possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante;
- ◆ **A inexperiência do subcontratado**
- ◆ A incerteza quanto à evolução do negócio. Risco de surgirem, num futuro próximo, fornecedores externos mais eficientes e com maior diversidade de soluções, ou de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das actividades, ou ainda de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança;

A incerteza aumenta os custos de transações. Sob condição de incerteza as organizações devem descrever uma detalhada árvore de decisão que sirva como base de sustentação e guião para os sucessivos passos do processo (Lacity & Hirschheim 1993:36 traduzido).

- ◆ Diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional e a sua capacidade criativa e inovadora;

- ◆ Perigo de a subcontratada se transformar em mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas, em especial ao Cliente externo da empresa;
- ◆ Eventual ocorrência de custos ocultos;
- ◆ Tendência de considerar o outsourcing como um fim, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais (executive digest 1999:88).

Para ter sucesso e atingir os resultados desejados, o outsourcing não deve partir de uma posição esporádica e unilateral, mais sim de uma análise pormenorizada e de um consenso entre os vários intervenientes directos no processo tendo como ferramenta fundamental o planeamento estratégico.

Planeamento Estratégico

Planeamento estratégico é um processo analítico que tem como finalidade estudar as necessidades da empresa e os mecanismos para a satisfação dessas necessidades, de modo a minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades (Moreira & Neto 1998:4).

Todas as organizações operam no âmbito de um meio envolvente que condiciona, duma ou doutra maneira, a sua actividade. Uma análise pormenorizada desse meio, permite a organização monitorar as variáveis cujo impacto é decisivo para o sucesso à curto, médio ou longo prazo.

III. Análise do Meio Envolvente

Neste capítulo far-se-á uma breve referência à alguns factores do ambiente Contextual (geral) e transaccional (específico) cujo impacto tem efeitos directos mediata ou imediatamente no negócio de telecomunicações pois "a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interagir com o meio envolvente" (Freire 1998:65).

III.1 Envolvente Contextual

Política Fiscal

No âmbito da política fiscal há a sublinhar os seguintes factos tendentes a garantir a manutenção de um ambiente macro-económico estável com efeitos positivos na área de telecomunicações.

- ◆ Redução para metade da taxa média do imposto de consumo;
- ◆ A introdução do IVA em substituição do imposto de circulação;
- ◆ A actualização dos impostos incidentes sobre os combustíveis;
- ◆ Ajustamento das taxas e dos escalões do imposto sobre os rendimentos do trabalho;
- ◆ Alterações na tributação dos actos sujeitos a imposto de selo;
- ◆ Redução da contribuição industrial de uma taxa máxima de 45% para a taxa única de 35% e 10% em agricultura.

O efeito positivo de todos esses factores é o aumento do consumo e a redução dos Custos operacionais por parte das organizações e, se bem monitorados podem elevar os retornos da empresa.

Corredores de Desenvolvimento e Grandes Investimentos

O aparecimento e implementação de vários projectos e grandes investimentos cria uma nova oportunidade para o mercado em geral e para as telecomunicações em particular mas ao mesmo tempo impõe-se novas exigências e atitudes de mercado para lidar com este fenómeno que apesar de ser novo o mundo empresarial nacional já começou a sentir e a sofrer o seu impacto com as telecomunicações a ressentir muito pelo facto de constituírem o "sistema nervoso" do tecido económico de qualquer país.

A maior parte dos investidores que chegam no nosso País exigem numerosas linhas telefónicas para fins diversos e, Outros ainda, impõe como

condição necessária para o arranque dos projectos a disponibilidades de determinadas linhas telefónicas.

III.2 Envolvente Transaccional

Características da Industria de Telecomunicações

A TDM é uma empresa de âmbito nacional e tem sua sede em Maputo. É um monopólio estatal, o seu objecto principal é o planeamento, a instalação e a exploração do serviço público nacional e internacional de telecomunicações compreendendo os serviços públicos telefónico e telex que são exercidos em regime de exclusividade (Decreto n.º 23/92 1992:6 ; Decreto n 5/81 1981:5).

Como em quase todo o mundo, é uma industria em crescimento caracterizado, fundamentalmente, pelo desenvolvimento da Rede Nacional de Telecomunicações por forma a permitir o rápido crescimento do número de assinantes e do tráfego - **factor gerador da Receita.**

Forças Motrizes

As forças motoras mais activas numa indústria são os factores que dinamizam todas as transformações que nela se operam. Para a indústria de telecomunicações as forças motoras são:

Tecnologia
Internet
Mercado
Liberalização

O impacto específico de cada factor em função da sua tendência é:

Tecnologia

- ◆ Digitalização

- ◆ Largura de banda
- ◆ Mobilidade
- ◆ Acesso global e personalizado
- ◆ Redução dos ciclos tecnológicos

Internet

- ◆ Presença no mercado de longa distancia
- ◆ Distancia deixa de ser a base de facturação
- ◆ Alterações profundas nos preços dos serviços

Mercado

- ◆ Serviço básico
- ◆ Serviço de valor acrescentado
- ◆ Novos serviços

Liberalização

- ◆ Fim progressivo dos monopólios na prestação dos serviços de telecomunicações
- ◆ Decisões da organização mundial de comércio
- ◆ Redução dos custos de entrada no mercado e concorrência
- ◆ Redução dos preços dos serviços
- ◆ Alargamento do mercado e diversificação do serviço final ao Cliente

Factores Críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso na industria de telecomunicações podem ser divididos em três, os relacionados com o cliente, os relacionados com o ambiente externo da empresa e os relacionados com o ambiente interno da mesma (TDM - Plano Operacional 1998:13).

A avaliação dos factores críticos de sucesso permite a empresa utilizar racionalmente os recursos, melhorando permanentemente a qualidade de serviços e o clima organizacional.

Na industria de telecomunicações podem ser assim discriminados:

Relacionados com o Cliente

- ◆ Disponibilidade do serviço
- ◆ Qualidade do serviço
- ◆ Preço
- ◆ Rapidez de resposta
- ◆ Proactividade e flexibilidade

Relacionados com o Ambiente Externo da Empresa

- ◆ Tecnologia
- ◆ Financiamento
- ◆ Competitividade

Relacionados com o Ambiente Interno da Empresa

- ◆ Cultura da empresa
- ◆ Clima organizacional
- ◆ Processos produtivos
- ◆ Estrutura organizacional
- ◆ Privatização

É devido a estes factores que a TDM está a priorizando a implementação de estratégias tendentes a fazer face às mudanças do ambiente macro, ao acompanhamento dinâmico das necessidades dos clientes, ao aproveitamento de sinergias que possibilitem contrabalançar as forças e fraquezas internas e ao aproveitamento eficaz das oportunidades de negócio, através de elaboração de

planos de negócios como instrumento orientador para focalizar as questões estratégicas e táticas de abordagem dos mercados (TDM P.T. 1999:16).

O Papel do Órgão Regulador

Há por parte do governo uma enorme preocupação de organizar o sector das comunicações visando por um lado definir o seu papel e inserção no ambiente que se avizinha (Liberalização) e por outro garantir a eficiência do sector.

Existe uma tentativa de encontrar uma independência e harmonia entre as funções política, reguladora e operacional, tendo-se criado neste contexto o Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM).

O INCM é um Instituto Publico subordinado ao MTC, dotado de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Como órgão regulador tem por finalidade apoiar o governo na coordenação, tutela e planeamento do sector das comunicações de uso publico, bem como na gestão do espectro de frequências radioeléctricas e representa o sector a nível internacional.

A insuficiência de Recursos humanos, materiais e financeiros é a principal causa do fraco poder de actuação sobretudo na superintendência e fiscalização das telecomunicações, gestão do espectro de frequências radioeléctricas o que resulta na fraca actuação no respeitante a concessão, licenciamento e autorização do estabelecimento e exploração de redes e serviços e sobretudo no tipo de equipamento a usar nas Redes.

Forças Competitivas Mais Activas

A presente análise das forças competitivas mais activas basea-se no modelo das cinco forças de Michael Porter (1990) no seu livro "*Competitive Strategy*". De acordo com este modelo, a Atratividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores: **Potencial de novas entradas; Pressão de produtos substitutos; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes e a rivalidade entre concorrentes actuais.**

Pelo facto de a TDM estar a operar em regime de monopólio, a única força competitiva mais activa na industria de telecomunicações é o poder negocial dos fornecedores que em geral é muito forte, devido fundamentalmente a duas razões:

1. facto de existirem poucos fornecedores para um conjunto de equipamentos de telecomunicações com reduzido grau de substituibilidade;
2. facto de a maior parte dos financiamentos para a compra de equipamentos ser proveniente de fontes externas condicionados "*tied Aid*" em que a TDM não tem que optar é pegar ou largar. Existindo casos em que é o próprio fornecedor que contacta a TDM, impõe as regras de jogo e prontifica-se a arranjar financiamento caso este se conforme com o estabelecido (ditado). O circuito entre fornecedores e financiadores, em alguns casos, está estabelecido de tal modo que a TDM ou aceita, ou rejeita, não há muita hipótese de negociar, nem há muitas possibilidades de dizer não.

IV. Situação Interna da TDM

A maneira mais tradicional de entender o posicionamento actual de uma empresa de modo a projectar o seu futuro é analisar o seu passado comparando-o com a situação actual de maneira a entender o que a levou à situação que desfruta neste momento.

IV.1 Breve Historial da Empresa TDM

A primeira unidade de produção surgiu em Moçambique em 1908 e designava-se Correios Telégrafos e Telefones (CTT). Nesta fase o Serviço de Telecomunicações era planeado e condicionado em função dos objectivos da Metrópole (Portugal) sendo a gestão das unidades funcionais reservada a funcionários superiores provenientes de Portugal.

Esta fase era caracterizada fundamentalmente pela instalação lenta de Sistemas de telecomunicações projectados de forma dispersa sem finalidade de

criar uma Rede integrada, existindo até 1975 apenas 3000 postos telefónicos ligados à Centrais Telefónicas com Tecnologia, então, completamente ultrapassada, existindo mais de cem estações manuais oferecendo um Serviço de péssima qualidade.

Depois de 1975 houve por parte do Governo de Moçambique preocupação de assegurar a Assistência Técnica e Manutenção da infra – estrutura então existente para satisfazer a crescente procura resultante do desenvolvimento de todos os sectores de Actividade Económica e levar o Telefone ao Campo cobrindo o Serviço Telefónico, Telex e Telegráfico, a Transmissão de Dados e ainda o Transporte de Programas de Radiodifusão Sonora e Televisão.

O Programa do Governo visando a perseguição de Objectivos Económicos e Sociais estabeleceu como objectivo para a década de 1981 – 1990 criar uma infra – estrutura sólida e operante no domínio dos Transportes e Comunicações e ao abrigo do Decreto n.º 5/81, de 10 de Junho de 1981 foi criada a Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.E.

A empresa Nacional de Telecomunicações E.E. foi posteriormente transformada em Empresa Pública designadamente Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique E.P. (TDM) ao abrigo do Decreto n.º 23/92 de 10 de Setembro de 1992 como consequência da reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do Estado para dar cada vez mais e melhores soluções ao Cliente – **fonte de criação de valor.**

Segundo a Lei vigente a TDM pode exercer qualquer actividade comercial, industrial e financeira desde que relacionadas com a sua actividade principal e autorizada pelas instituições de tutela.

O objecto principal da TDM, segundo o Decreto 23/92, é o Planeamento, a instalação e a Exploração, em exclusivo, do Serviço Público Nacional e Internacional de Telecomunicações.

Actualmente há uma discussão acerca do “em exclusivo” porque as tendências apontam para uma eventual liberalização sendo os cenários da alienação do capital dependentes da decisão final a ser tomada pelo Estado como o, até então, único accionista, havendo apenas que recordar e citamos que,

o antigo paradigma das telecomunicações está ruindo rapidamente. Os últimos avanços técnicos permitem o acesso público de baixo custo a toda

uma série de meios de comunicação. A tecnologia e a crescente demanda decretaram o fim dos monopólios nacionais (Banco Mundial 1999:71).

Estrutura Organizacional

A TDM apresenta uma estrutura organizacional formalmente estabelecida e definida por quatro pelouros e respectivas direcções: O Pelouro de Operações (POP), o de Finanças e Logística (PFL), o de Recursos Humanos (PRH) e o do Serviço ao cliente (PSC). Ao Pelouro de Operações estão adstritas todas as unidades organizacionais directamente relacionadas com a área produtiva da empresa².

A área produtiva na TDM pressupõe fundamentalmente a **Rede de Acesso**, a **Rede de Comutação** e a **Rede de Transmissão**.

Estratégia Global

Segundo Porter existem inúmeras estratégias competitivas, ofensivas, defensivas e/ou a combinação de ambas e outras³. Contudo, a pratica mostra que existem três estratégias genéricas: Luta por ser o produtor de mais baixo custo (**Estratégia de Baixo Custo**); tentativa de diferenciar o produto dos rivais (**Estratégia de Diferenciação**) e Concentração num segmento pequeno e específico do mercado (**Estratégia Focalizada, Especializada ou Segmentação**). Devido a posição de monopólio que a TDM ocupa não está ou parece não estar preocupado em seguir nenhuma destas estratégias em particular, tentando fazer uma combinação de todas e agindo de acordo com a situação. Está fixado um conjunto de estratégias de desenvolvimento dos negócios à partida bastante subjectivos tais como:

Priorizar a implementação de estratégias tendentes a fazer face às mudanças do ambiente macro;

- ◆ acompanhamento dinâmico das necessidades dos clientes;

² Ver o anexo - Estrutura Organizacional da TDM

- ◆ aproveitamento de sinergias que possibilitem contrabalançar as forças e fraquezas internas;
- ◆ aproveitamento eficaz das oportunidades de negocio.

Objectivos Estratégicos

A empresa definiu para o próximo triénio vários objectivos estratégicos. Apresentam-se abaixo aqueles que tem repercussões directas na estratégia de *outsourcing*:

1. Conquistar e manter uma quota dominante do mercado. Priorizando estratégias que potenciam a elevação da qualidade de serviços e da performance financeira através da definição de um conjunto de orientações estratégicas que visam nortear a perseguição dos objectivos estratégicos.
2. Aumentar a cobertura telefónica e diversificar os produtos e serviços de comunicações, através do desenvolvimento e implementação de projectos de investimento viáveis que permitam atender a lista de espera em qualquer parte do país e, garantir a expansão e modernização da rede nas zonas rurais.
3. Elevar a rendibilidade económica e financeira, centrando suas acções na definição de um plano de negócios, que garanta a sustentabilidade das decisões financeiras e de financiamento.

Particular atenção deve ser dada ao facto de nenhum destes objectivo ter sido quantificado e alguns ainda serem de difícil quantificação, facto que à partida dificulta o seu controlo. Agrava ainda o facto da falta de descrição de acções concretas a desenvolver para o alcance dos mesmos.

Os gestores de topo, indagados sobre a situação afirmaram que a quantificação dos objectivos é feita nas metas e a descrição de acções está patente nas orientações estratégicas, isso é verdade e está claro à nível estratégico contudo, o processo de planificação tem que ser feito tendo em conta os três níveis da empresa: o estratégico, o tático e o operacional e qualquer

³ Michael Porter, Estratégias Competitivas, 1990:18

confusão ou ambiguidade do plano à nível operacional leva ao fracasso pois, este é o nível que de facto entra em acção.

Para o alcance de qualquer objectivo organizacional, os gestores de todos os níveis tomam decisões cuja eficiência resulta nas realizações em termos de lucro, de quota de mercado, de expansão e inovação, sendo razoável e desejável que as suas decisões e acções estejam enquadradas num processo rigoroso e sistemático que os leva a avaliar os resultados, a compará-los com as previsões e a identificar as causas dos desvios para actuar com justeza (Jordan, Neves e Rodrigues 1990:24).

Áreas Funcionais

O principal ponto fraco reside no facto de haver falta de uma ligação clara entre estas e o subcontratado, o que dificulta o controlo do cumprimento dos indicadores estabelecidos no contrato programa, agravada pela falta de clareza dos padrões de qualidade e dos mecanismos de controlo reduzindo significativamente o poder de intervenção.

IV.2 Problemas Estratégicos

Os gestores e o Cliente partilham a ideia de que a TDM deve(ria) ser privatizado como forma de pressioná-la a seguir os padrões internacionais, pois a falta de um ambiente concorrencial torna os gestores insensíveis a alguns problemas estratégicos que directa ou indirectamente afectam a qualidade do serviço ao Cliente, tais como:

Na Área das Operações (POP)

- ◆ A falta de uma base clara e periodicidade previamente fixado para a elaboração dos pressupostos de Operação e Manutenção.
- ◆ A falta de divulgação dos planos e programas de Operação e Manutenção pelos trabalhadores de base, queixando-se estes, que na maioria dos casos

limitam-se a cumprir ordens de topo quando a realidade no terreno muitas vezes é diferente da concepção que a gestão de topo tem.

- ◆ Falta de definição de padrões concretos nos programas de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes o que resulta nas constantes alterações que se tem introduzido na Rede, na falta de conhecimento dos reais ganhos de produtividade, na falta de cumprimento das normas deteriorando a qualidade do serviço ao Cliente.
- ◆ Falta de planificação da reparação de avarias o que dificulta o controlo de qualidade.
- ◆ Falta de um plano dos custos de Operação e Manutenção em termos de volume.
- ◆ Falta de definição de um único órgão funcional para controlar a qualidade e especificações dos materiais empregue na Rede com o risco de se aplicar material impróprio tornando a rede mais vulnerável a avarias ou reduzindo o seu tempo de vida útil.
- ◆ Falta de um Órgão Funcional que se dedique exclusivamente ao tratamento da relação Televisa - TDM.
- ◆ A falta de uma política de rotina para a busca de problemas técnicos na Rede. Esperando-se normalmente as reclamações do Cliente.

Na Área de Finanças e Logística (PFL)

- ◆ Falta de elaboração de estudos de viabilidade económico - financeira de projectos de investimento baseados na realidade.

Na Área dos Recursos Humanos (PRH)

- ◆ Falta de uma política concreta de avaliação objectiva de desempenho promoções e reajustes de salários capaz de incentivar o empenho dos trabalhadores e aumentar a produtividade.
- ◆ Falta de uma política de selecção e treinamento de pessoal que premeie a qualidade de recursos humanos necessários numa empresa de telecomunicações.

- ◆ "Moda do Técnico Superior" - Contratação de técnicos superiores mesmo para actividades que podem ser eficaz e eficientemente realizados por técnicos médios ou mesmo básicos, como consequência desmotiva-se o próprio técnico superior e diminui a produtividade.
- ◆ Super dimensionamento da força de trabalho.

Na Área do Serviço ao Cliente (PSC)

- ◆ Falta de uma estratégia de fidelização visando expandir as vendas através de captação de novos clientes e que preconize a manutenção do volume de negócio gerado pelos clientes actuais de modo a evitar que no futuro estes sejam seduzidos pela concorrência.
- ◆ Falta da recolha e tratamento sistematizado das informações sobre a satisfação e a evolução das necessidades da clientela, o que permitiria ter um conhecimento exaustivo das reais necessidades de cada segmento de mercado de modo a desenhar e implementar acções concretas em conformidade com as expectativas do Cliente.
- ◆ Falta de um órgão de marketing dotado de competência e autonomia necessários para o seu correcto desempenho de modo a perseguir alguns valores, determinar a necessidade de buscar e ocupar maior espaço na mente do consumidor ou consolidar e reforçar a imagem da empresa.

Face a todos esses problemas fez-se, sem seguida, uma análise comparativa para determinar se, efectivamente, a TDM ao aderir a estratégia de *outsourcing* terá preparado todo o terreno e criado todas as condições necessárias para dar um salto qualitativo.

V. Análise Comparativa

V.1 Análise Crítica do *Outsourcing* Praticado na TDM

A incessante busca de elevados padrões de qualidade por parte do Cliente e a procura de resposta mas sem elevar o custo por parte das organizações, faz com que estas encarem o *outsourcing* como meio de se transformarem, concentrando todas as suas energias e esforços em sua(s) actividade(s) principal(is) gerando mais resultados e favorecendo a eficiência.

Subentende-se a partir daqui a existência de três razões fundamentais pelas quais uma organização consideraria o *outsourcing*. Aliás, são estas razões que motivaram a TDM a aderir à estratégia: a redução dos custos operacionais correntes, uso eficiente dos recursos disponíveis e perícia técnica (especialistas), isto é, qualidade e o custo. A qualidade é um output e o custo um input. O custo sendo um "input" pode estar desde o início do processo sob o controlo dos gestores.

Perante uma alternativa de *outsourcing* os gestores devem considerar dois tipos de custos: custos de produção e os de coordenação. Os custos de produção são os que uma empresa incorre para produzir as transações tais como o custo de capital, mão-de-obra e materiais, enquanto que os custos de coordenação estão relacionados com o controlo e a monitorização.

Sempre que existirem duas alternativas, produzir internamente ou externalizar, as empresas contratantes somente tem uma vantagem nos custos de produção subcontractando para os produtos ou serviços standard. Mas quando os produtos ou serviços requerem um alto grau de envolvimento de clientela os custos de produzir internamente podem ser mais baixos. As questões que se colocam são: que produtos ou serviços são standard? Que produtos ou serviços requerem alto grau de envolvimento da clientela? Contudo, o sucesso ou insucesso de *outsourcing* da Rede de Assinantes na TDM não se prende muito do lado dos custos de produção porque para a Operação e Manutenção da rede continua a ser usado o mesmo tipo de insumos. Segundo a teoria de Williamson a questão prende-se mais do lado dos custos de coordenação (Lacity & Hirschheim 1993:47).

O *outsourcing* causa altos custos de coordenação porque a subcontratante deve monitorar o comportamento do subcontratado, os custos são particularmente mais altos quando a subcontratante tem poucas alternativas de escolha dos subcontratados (Lacity & Hirschheim 1993:47 traduzido).

Para reduzir os custos de coordenação a subcontratante "deve prestar particular atenção nos detalhes do contrato". O contrato é visto como sendo o único mecanismo para prevenir a elevação dos custos de coordenação e superar a eficiência de executar as funções internamente (Lacity & Hirschheim 1993:47).

Diferentemente com o que preconizam as teorias, o Contrato Programa TDM-Televisa é bastante fraco e cheio de lacunas criando a partida antecedentes para a elevação dos custos de coordenação. Este não contém detalhes sobre a maneira como os trabalhos devem rigorosamente decorrer no terreno o que dificulta o controlo, não prevê penalizações para o mau desempenho, não contém planos integrados de desenvolvimento de competências.

Dado a fraqueza do Contrato programa a TDM deve(ria) gastar mais dinheiro monitorando o comportamento da Televisa para evitar o oportunismo. Na maioria das vezes "produzir internamente uma determinada transação é mais caro que comprar fora ou subcontratar porque a empresa dificilmente alcança economias de escala produzindo e usando internamente" como é o caso em que a TDM tinha que montar a Rede e voltar a consumi-la para produzir o serviço telefónico. Contudo, "produzir internamente tende a ter os mais baixos custos de coordenação que subcontratar dado que os empregados da empresa pouco se comportam oportunisticamente comparados com uma subcontratada" pois, os mecanismos de monitorar os empregados estão sob o controlo da empresa (Lacity & Hirschheim 1993:27).

O oportunismo é apontado como uma ameaça quando há um pequeno número de empresas disponíveis para oferecer o produto ou serviço externamente porque as subcontratantes têm alternativas bastante limitadas. O comportamento oportunista manifesta-se a partir da altura em que a subcontratada ou os empregados desta começam a agir no seu próprio interesse pondo em causa os interesses da subcontratante.

As empresas pode subcontratar num mercado com poucos fornecedores, mas são avisadas a reduzir as ameaças de oportunismo através de assinatura de contratos apropriados (Lacity & Hirschheim 1993:33 traduzido).

Muitas empresas não aderem ao *outsourcing* por recear não serem capazes de criar uma suficiente capacidade interna para gerir as acções das subcontratadas e esse é um problema real se não for atacado sistematicamente.

No inquérito realizado ao cliente apurou que os trabalhadores da Televisa agindo oportunisticamente cobram ilicitamente a estes valores que variam entre 1.000.000,00 à 2.500.000,00 MT (um milhão à dois milhões e meio de Meticais) para a atribuição ilegal de números telefónicos, curioso é o facto de alguns funcionários da TDM terem o conhecimento da ocorrência de tal comportamento oportunista e nada estar a ser feito para estancar a situação quando tem todos os meios ao seu alcance dado que o processo de controlo e atribuição de números é feito dentro da TDM⁴.

O impacto de haver um pequeno número de fornecedores é que a subcontratante não chega a poupar tanto dinheiro e ser eficiente tal como se esperaria do *outsourcing*. O que acontece muitas vezes é que a subcontratada aplica taxas excessivas e ainda pode não apresentar o nível de performance tal como prometido, e para remediar a subcontratante acaba despendendo mais dinheiro para reconciliar as disputas contratuais. Assim, os custos associados com o *outsourcing* podem ser mais altos que produzir internamente.

⁴ Ver anexo - Questionário

Tabela 1: Custos por linha antes e depois do *Outsourcing*

DESCRIÇÃO	1997			
	TELEVISAS ⁵			TDM
	USD	Câmbio ⁶	MZM	MZM
Jan.	1'346'123	11'342	15'268'134'532	
Fev	1'079'373	11'398	12'302'535'537	
Mar	919'117	11'413	10'489'879'924	
Abr	471'048	11'413	5'376'071'166	
Mai	2'321'910	11'413	26'499'956'547	
Jun.	540'136	11'413	6'164'572'168	
Jul.	77'607	11'413	885'728'691	
Ago.	429'776	11'514	4'948'440'864	
Set.	996'199	11'514	11'470'235'056	
Out.	209'785	11'514	2'415'464'490	
Nov.		11'615	0	
Dez	1'999'533	11'615	23'225'210'651	
Outros Custos				1'484'267'375
Pagamentos Diversos				3'000'000'000
Consumo dos Materiais				14'842'673'750
Salários				10'410'109'214
Consumo de Combustível				600'000'000
Amortização do Equipamento				1'546'896'239
Seguros⁷				1'650'000'000
TOTAL	10'390'607		119'046'229'627	33'533'946'578
Acréscimo de Linhas de Rede no Ano			4'431	3'075
Custo por Linhas de Rede no Ano			26'866'673	10'905'349

As grandes transações como é a de *outsourcing* da Rede da TDM envolvem uma componente de incerteza e quando esta é muito maior, é mais eficiente produzir internamente que subcontratar dado que a incerteza aumenta os Custos de transação. Só que a TDM como optou pela segunda via (subcontratar) devia ter gasto tempo e dinheiro necessário e suficiente para desenvolver um estudo aprofundado e montar uma maquinaria apropriada e capaz, para reduzir no mínimo os efeitos negativos da incerteza e evitar o agravamento dos Custos.

⁵ A base do cálculo do custo mensal foram as facturas que a TDM paga a Televisa

⁶ Foi utilizado o Câmbio médio mensal do BCM

⁷ Ver anexo da carta de Responsabilidade Civil da Emose



Contudo, na prática, com o *outsourcing* o custo por Linha de Rede é substancialmente mais alto do que quando o serviço era processado internamente, sendo 26.866.673,00 contra 10.905.349,00 MT, isto é, com *outsourcing* houve uma subida em 146% do custo por Linha de Rede (Tabela 1).

A decisão de *outsourcing* da Rede de Assinantes foi precipitada, não houve uma consulta nem uma preparação prévia dos próprios trabalhadores alvos do processo. É quando alguns deles no momento de transferência se recusam a passar para Televisa por não estar preparado e não saber o que lá lhes esperava. A Televisa, como resposta, recruta pessoas sem mínimas noções de manuseamento da Rede e conseqüentemente o número de avarias aumentou. Segundo dados colhidos junto as lojas da TDM, actualmente, o tempo de espera após assinatura do contrato telefónico chega a atingir dois (2) meses, contrariamente ao que era prática quando o serviço era executado internamente cujo prazo era rigorosamente quinze (15) dias.

A tabela a seguir ilustra esta situação acima descrita:

Tabela 2: Indicadores de Gestão

DESCRIÇÃO	Unidade	TDM		TELEVISÁ	
		1994	1995	1997	1998
Avarias Participadas por 100 PP's	Uni.	57	75	90	61
Avarias Reparadas em < 72 H	%	62	57	62	52
Digitalização em Comutação	%	71	72	95	99
Digitalização em Transmissão	%	85	85	90	97
Satisfação da Procura	%	73	76	79	83
Tempo Médio de Espera de Instalação	Mês	10.7	19.4	8	7
Reclamações de Fact. Por 1000 PP's	Uni.	27	110	50	35
Proveitos Operacionais	10 ⁶	388155	565026	757.637	883.769
Custos Operacionais	10 ⁶	254658	355350	702537	806711
Resultados Líquidos do Exercício	10 ⁶	48862	25382	43845	46.513
Acréscimo de Linhas de Rede	Uni.	2027	2329	4431	9.748
Proveito por LDR	10⁶	191,492	242,605	170,986	90,662
Custo por LDR	10⁶	125,633	152,576	158,550	82,757
Margem Unitária	10⁶	65,859	90,029	12,436	7,863
Evolução dos Proveitos por LDR	%		26,7	(29,5)	(47)
Evolução dos Custos por LDR	%		21,4	(3,9)	(47,8)
Evolução da Margem Unitária	%		36,7	(86,2)	(36,8)

Fonte: Relatório e Contas da TDM - TDM em Números

Com base nos indicadores do quadro acima e no inquérito submetido aos funcionários e ao Cliente da empresa concluiu que a qualidade do serviço prestado pela Televisa é má em quase todos os seus aspectos, pois, enquanto que as avarias participadas em 1994 e 1995 foram de 57 e 75 PP's, respectivamente, em 1997 e 1998 foram de 90 e 61 PP's, respectivamente. Enquanto que as avarias reparadas em menos de setenta e duas (72) horas em 1994 e 1995 foram de 62 e 57%, respectivamente, em 1997 e 1998 foram de 62 e 52%, respectivamente. Enquanto que as reclamações de facturação por 1000

PP's em 1994 e 1995 foram de 25 e 110, respectivamente, em 1997 e 1998 foram de 50 e 35, respectivamente. Esta conclusão é em parte sustentada pelo facto de que em 1994 e 1995 os níveis de Digitalização em Comutação era de 71 e 72%, respectivamente, quando em 1997 e 1998 foi de 95 e 99%, respectivamente. A digitalização em Transmissão em 1994 e 1995 foi de 85%, quando em 1997 e 1998 foi de 90 e 97%, respectivamente. Com esses níveis de Digitalização, em princípio, espera-se um elevado grau de fiabilidade da Rede o que não se verificou.

Do levantamento feito ao Cliente apurou-se que "...antes da Televisa vinham nas nossas casas indivíduos responsáveis e razoavelmente apresentados mas, hoje o cenário é outro... vêm às nossas casas indivíduos muito mal apresentados e com uma conduta bastante duvidosa...", afirma em geral o Cliente. Isto evidencia que com o *outsourcing* a imagem da TDM está a desgastar-se o que acarreta Custos implícitos extremamente elevados no futuro.

Impacto do *Outsourcing* nos Resultados da Empresa

Com base nas tabelas 1 e 2, conclui-se que o *outsourcing* da Rede de Assinantes tem um impacto negativo nos resultados da empresa, pois:

- 1. custo global por LDR é maior em *outsourcing* do que quando o serviço era efectuado internamente: 26.866.673,00 em *outsourcing* conta 10.905.349,00 MT em produção interna, tendo evoluído em 146%⁸;**
- 2. Os proveitos operacionais por LDR evoluíram negativamente em 1997 e 1998, tendo crescido em (29,5%) e (47%), respectivamente, partindo de um crescimento positivo de 26,7%, em 1995;**
- 3. Os Custos operacionais também conheceram uma evolução negativa, mas bastante inferior em relação a queda dos proveitos, sendo (3,9%) e (47,8%), em 1997 e 1998, respectivamente, consequentemente;**

⁸ Para os detalhes do custo, ver Tabela 1, pág. 34

4. A margem unitária teve um crescimento decrescente, partindo de 36,7% em 1995, passou para (86,2%) e (36,8%), em 1997 e 1998, respectivamente⁹.
5. A Margem unitária, conheceu o seu crescimento máximo em 1995 (90,029 biliões de Meticais). Contudo, a partir de 1997 está a decrescer, tendo sido de 12,436 e 7,863 biliões de Meticais em 1997 e 1998, respectivamente. Significa que em termos percentuais, a partir de 1997, houve um crescimento negativo de 86,2% e 36,8% em 1997 e 1998, respectivamente
6. acréscimo anual de Linhas de Rede (LDR) em *outsourcing* é mais do que o dobro, no período em análise, tendo sido 4.431 em 1997 e, 9.748 em 1998, quando os Resultados Líquidos do Exercício (RL) foram de 43,845 e 46,513 biliões de Meticais em 1997 e 1998, respectivamente. A pequena variação nos RL explica-se pelo facto de as LDR evoluírem mais do que proporcionalmente em relação aos proveitos por um lado e, os Custos terem crescido em média mais rápido em relação aos proveitos por outro.

Há uma outra discussão que se levantou nos funcionários e alguns gestores de topo da empresa ao longo das entrevistas concedidas. A questão prende-se com a definição do próprio fenómeno de *outsourcing*: **processo de gestão pelo qual se repassam algumas actividades para terceiros, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que actua.** A questão é: se a rede de Assinantes não é estratégico, então o que é que é estratégico para a TDM? Esta discussão não é objecto do presente estudo, mas a esse respeito Quinn & Hilmer concluíram num estudo realizado em 1994 que ultimamente, as empresas estão subcontratando um pouco de tudo, mesmo o que é considerado também elemento integral da sua cadeia de valor ou actividades necessários do staff, devido a grande complexidade, alta especialização e novas capacidades tecnológicas, uma vez que subcontratando pode se obter tais

⁹ Para mais detalhes ver tabela 2 e o anexo TDM em Números.

actividades a baixo custo e com alto valor agregado do que produzindo internamente

Estes autores advertem o facto de as subcontratantes que não darem uma monitorização adequada e uma actualização técnica, perderem o seu punho em competências centrais o que pode perigar uma eventual decisão de *insourcing* em caso de necessidade.

A experiência japonesa é de as empresas subcontratarem primeiramente para elevar a eficiência e qualidade dos seus próprios processos, criando entre estes fortes relações de interdependência de modo a assegurar um elevado valor agregado nas actividades cruciais para a qualidade do serviço ao Cliente. Contrariamente, na TDM não houve uma preparação prévia nem das pessoas nem dos processos, havendo uma confusão de quem faz o quê, e quem controla o quê nesta relação de *outsourcing* da rede com a Televisa (Quinn & Hilmer 1994:13 traduzido).

Um dos riscos estratégicos de *outsourcing* é a perda de inter-relações funcionais entre as diferentes unidades funcionais da empresa,

a interacção entre pessoas habilitadas em diferentes actividades funcionais frequentemente criam externalidades positivas, havendo receio de que *outsourcing* impeça que isso ocorra. Contudo, se as empresas conscientemente assegurarem uma interacção contínua entre os empregados e estes com a subcontratada pode haver troca de conhecimentos e grandes benefícios de criatividade (Quinn & Hilmer 1994:13 traduzido).

Dado o facto de a TDM ter perdido quase toda a sua capacidade de produzir internamente o serviço externalizado, apesar de o estudo ter demonstrado ser muito mais caro processar o serviço fora, antes de adiantar qualquer proposta de alternativa de decisão, avaliou-se as oportunidades e ameaças que o ambiente irá proporcionar, do mesmo modo, estabeleceram-se cenários para prever o futuro.

VI. Identificação e Avaliação de Cenários

O processo de tomada de decisão passa necessariamente por uma análise detalhada e atempada da possível evolução do meio envolvente e de outras variáveis condicionantes do negócio, estabelecendo cenários para aclarar algumas dúvidas e incertezas sobre o futuro.

A CENARIZAÇÃO serve de suporte para a tomada de decisões num ambiente em permanente mutação ou em que o conjunto das variáveis disponíveis não permitem fazer uma previsão com certeza acerca da evolução futura, estabelecendo várias alternativas onde selecciona-se apenas a que apresenta melhor vantagem competitiva.

Antes de proceder a CENARIZAÇÃO elaborou-se a tabela a seguir que permite comparar os Custos de instalar e um (1) telefone a um Assinante a partir de um Ponto de Distribuição (PD) na situação actual de *outsourcing* e quando o serviço era executado internamente.

Fez-se a comparação a partir do PD para simplificar a análise tendo considerado todos os outros factores constantes e que, portanto, todas as outras condições estão reunidas, desde os aspectos administrativos até os aspectos técnicos ligados a Comutação e a Transmissão até aquele ponto em que se pode puxar a linha até a casa do Assinante.

A comparação tem como base o preço de Instalação e Manutenção constante no Contrato Programa TDM-Televisa e a lista de valorização do material de *Stock* da TDM em 1997 antes de se adjudicar a Rede de Assinantes ao abrigo do Contrato Programa de instalação de Assinantes.

Não se vai abordar ao longo do presente trabalho o serviço telefónico celular devido ao facto de ter especificidades própria diversas do serviço telefónico fixo, contudo, sabe-se que não é desprezível o impacto que o desenvolvimento do telemóvel tem em relação ao fixo.

Pressuposto:

Local. Fora da cidade

Distância: 250 metros

Necessidades: Cinco (5) postes de madeira de nove metros (9) em terra; cabos de baixada e todos os outros acessórios necessários para a efectivação da ligação.

Índice de instalação: 4 telefones por dia para TDM e para Televisa

Número de pessoas envolvidas: seis (6) pessoas incluindo o pessoal técnico e administrativo - TDM

Facturação Média Mensal: 800.000,00 MT

Quadro 3: Comparação dos Custos de Instalação antes e depois do Outsourcing

Item	Descrição	Valores em Meticais			
		Televisa ¹⁰			TDM ¹¹
		Materiais	Serviços	Total	
01	Informação de requisições	-	120.000,00	120.000,00	-
02	Cabo baixada aéreo (4 vãos de 60 mt)	1.260.000,00	1.740.000,00	3.000.000,00	1.270.580,00
03	Cabo interior (troço 10 mt)	17.500,00	81.250,00	98.500,00	31.416,00
04	Cabo de baixada em parede (troço de 10 mt)	52.500,00	72.500,00	125.000,00	24.762,50
05	Montagem do telefone	437.500,00	63.000,00	500.500,00	298.597,97
06	Passagem de fiador no RP	13.125,00	41.000,00	54.125,00	4.965,4
07	Passagem de fiador no Sub-RP	5.250,00	18.750,00	24.000,00	4.965,4
08	Identificação linha Assinante		37.500,00	37.500,00	-
09	Tomada para Telefone	79.375,00	48.750,00	128.125,00	13.853,53
10	Esticador de baixada (8)				95.388,40
11	Argola de fixação		-		14.088,78
12	Braçadeiras internas (20 em 20 cm)	193.750,00	-	193.750,00	80.399,00
13	Custos de deslocação		8.856.000,00	8.856.000,00	-
14	Custo de mão-de-obra	-	-	-	587.500,00
15	Combustível e outros acessórios	-	-	-	1.000.000,00
16	Postes de 9 metros em terra	5.156.250,00	3.645.000,00	8.801.250,00	1.575.409,80
	TOTAL	7.215.250,00	14.723.750,00	21.938.750,00	5.001.926,78

¹⁰ Ver anexo da tabela de tarefas e preços da Televisa

¹¹ A valorização foi com base no do Catálogo de Artigos de Stock TDM/97

A análise feita nesta tabela poderá ser extensiva à qualquer outro caso. A razão da escolha para este caso de um local fora da cidade e instalação à uma distância de duzentos e cinquenta metros (250) do PD reside no facto de poder reunir a maior parte dos factores necessários e suficientes para ocorrer uma instalação.

Como se pode concluir a partir do Quadro 4, os custos de instalar um telefone no actual estagio de *outsourcing* são elevadíssimos, chegando a ser quatro vezes mais altos que quando o telefone era instalado internamente. A Televisa incorpora no Custo a componente Serviço e, esta, é extremamente elevada, sendo mais do que o dobro do custo dos materiais por ela empregues.

No exemplo acima, na Televisa, enquanto que o custo dos materiais empregues é 7.215.250,00, a parte dos serviços é 14.723.750,00 MT. Esta parte quando o serviço era processado internamente era fundamentalmente coberto pelos salários, consumo de combustíveis, amortizações e seguros dos equipamentos que eram directamente empregues na Rede e, como a TDM fazia o serviço para si própria não se applicava nenhuma margem sobre o custo.

Os Custos acima analisados podem se agravar se considerarmos o facto de as avarias constituírem uma oportunidade de facturação, independentemente do período que medeia a instalação e estas ou uma anterior reparação, porque como o Contrato programa na sua fase inicial não prevê penalizações ao mau desempenho não se excluem hipóteses de um telefone avariar nos primeiros dois ou três meses de existência.

O Contrato programa TDM-Televisa de Instalação de assinantes e de Manutenção da Rede Exterior contém apenas uma cláusula que prevê uma Penalização ao mau desempenho não estando clara quanto a sua implementação. "Os preços não estão definidos de forma clara, sendo bastante elevados, agravados pelo facto da fraca capacidade de resposta às solicitações da TDM" e a baixa qualidade dos serviços prestados para além da falta de cumprimento dos prazos (Simbine 1999:33).

Apesar de constituir parte do objecto de estudo não se entrou em detalhes nos custos de Manutenção dado o facto de a sua análise/previsão ser um pouco subjectiva por envolver muitos factores cujo ocorrência depende também de vários

outros factores, mas a partir dos preços tabelados pode-se concluir que esta componente do custo é também muito elevada.

Com base na informação do quadro anterior, pode-se inferir o período de recuperação do custo de instalar um telefone a partir do PD e, por conseguinte, determinar o período em que se começa a remunerar os outros equipamentos que se encontram por detrás deste ponto. Para o telefone instalado no exemplo analisado através da tabela 3, o período de recuperação do custo até o PD é de 4 anos em *outsourcing* quando era de 2 anos na altura em o serviço era processado internamente.

Quadro 4: Instalação numa Distância de Mil e Trezentos (1300) Metros

Fól.	Descrição	Valores Em USD		
		Materiais	Serviços	Total
1.	Informação para requisições	-	9,60	9,60
2.	Cabo baixada aéreo com 1 vão	533,40	730,80	1264,20
3.	Cabo interior (troço)/m c/2.5 m	3,50	6,50	10,00
4.	Postes de madeira com 7 metros	1.323,00	1.281,63	2.604,63
5.	Espeias em terra	173,55	172,15	345,70
6.	Travessas	-	33,60	33,60
7.	Montagem do Telefone	35,00	5,04	40,04
	Subtotal	2.068,45	2.239,32	4.307,77
8.	Custos de deslocação	-	708,48	708,48
	Total	2.132,35	3.003,74	5.136,09

Fonte: Simbine 1999:37

Numa observação levada a cabo no Distrito de Homoine Província de Inhambane, Simbine constatou que o custo de instalação de dois telefones para uma distância a cerca de mil e trezentos (1300) metros foi orçado em 5.136,09 USD. "Para a instalação destes telefones houve necessidade de autorização do Conselho de administração da TDM dados os custos envolvidos para a prestação dos serviços e dos materiais" (Simbine 1999:37).

Um ponto de realce nesta análise é que, todos os preços praticados pela Televisa estão expressos em dólares, significa que a partida esta tomou precauções para não sair a perder do negócio em caso de inflação ou instabilidade de moeda, isto é encara o negócio como tal, preocupação essa que não houve da parte da TDM. Dai o facto de não ter feito todos os preparativos necessários para aderir ao processo e lograr o objectivo: poupar Custos para muitos investimentos incluindo incentivar seus trabalhadores e ainda os técnicos envolvidos na supervisão da Rede.

Da análise feita nos dois quadros acima concluiu-se que o custo de instalar um telefone em *Outsourcing* é bastante elevado do que quando os serviços eram processados internamente.

Cenários ou Hipóteses

Cenário A

- Manutenção de *Outsourcing* da Rede de Assinantes

Factores Críticos de Sucesso

1. Aumento do poder negocial da TDM junto ao Parceiro. A TDM deverá aumentar o seu poder negocial junto a Televisa onde por deter 50% do capital tem uma situação privilegiada para impor as regras de jogo. Se a TDM conseguir reduzir os Custos a pagar a Televisa afectará os resultados de exploração desta para menos e, por conseguinte, será reduzido o dividendo a ganhar pela participação. Contudo, a redução do dividendo seria compensado pelo ganho resultante da economia de Custos e, em principio, esta fracção seria maior que o dividendo.
2. Reestruturação do Parceiro. Como resultante da pressão exercida pela TDM a Televisa terá duas opções: ou reestrutura-se ou terá de sofrer constantes penalizações.

3. Desenvolvimento de Relações de parceria. Há uma obrigatoriedade de formar uma verdadeira relação de parceria baseada na coordenação e comunicação entre as diferentes partes envolvidas.
4. Na renegociação do Contrato devem prevalecer as Leis de Mercado, isto é, deve-se olhar para o negócio e não para o sujeito com quem se negocia. Olhar-se para a Televisa como parceira da TDM no outsourcing da Rede e não para a Televisa como empresa do Grupo e, portanto, com prioridade na subcontratação.

O Papel das Áreas Funcionais para o Suporte da Estratégia

Área de Operações

1. pelouro das Operações como líder do processo deve em coordenação com as outras áreas funcionais renegociar o contrato até os mínimos detalhes.
2. Definir claramente uma ou duas áreas funcionais para interactuar junto a Televisa e indicar claramente as suas responsabilidades. Potenciando-lhes em recursos humanos e em meios para o correcto desempenho.
3. Levar a cabo e urgentemente uma acção de desenvolvimento de competência dos fiscais e muni-los de meios necessários para o correcto desempenho das suas atribuições.

Área de finanças e Logística

1. Controlo de todos objectivos económicos e financeiros da empresa, criando mecanismos e métodos para o efeito como é o caso de formulários, verbetes e outros.
2. Adoptar em coordenação com o Pelouro das Operações métodos de conciliação das facturas da Televisa com os trabalhos efectivamente elaboradas.

Área do Serviço ao Cliente

1. Apostar numa estratégia de marketing agressiva e preparando-se para um marketing -mix eficiente como arma para enfrentar a futura concorrência face a uma possível liberalização.
2. Para recomendar reajustes estratégicos e as prioridades na expansão da Rede deve fazer um levantamento contínuo e sistemático das necessidades dos clientes e do mercado e interactuar com as outras áreas da empresa.

Área dos Recursos Humanos

1. Redimensionar o pessoal técnico necessário para o controlo da Rede.
2. Elaborar e implementar, em coordenação com a Televisa, programas de treinamento e desenvolvimento de competências em técnicas de gestão da Rede.
3. Negociar com a Televisa o perfil dos recursos humanos a empregar na Rede de modo a não afectar a relação TDM - Cliente.

Cenário B

- *Insourcing* da Rede de Assinantes.

Factores Críticos de Sucesso

1. Reorganizar o Sector de Aprovisionamentos.
2. Compra do equipamento junto a Televisa. Contudo, a Televisa como agente económico racional iria colocar o equipamento aos preços do mercado, impondo modalidades de pagamento que lhe seriam vantajosas, tal como aconteceu na compra dos materiais junto a TDM em que este último acabou, claramente, por financiar as operações da Televisa alocando-lhe todo o material necessário para as operações normais num período superior à dois anos na ordem de mais de cinquenta biliões de Meticais (50.000.000.000,00), cujo pagamento a TDM se processa através de

descontos de vinte por cento (20%) sobre facturas que esta tem a pagar a Televisa

3. Recuperação dos seus antigos técnicos. Aqui iria enfrentar dois problemas fundamentais:

- ◆ Dificuldade de recuperar todos os técnicos pois, muitos não estão enquadrados na Televisa e nem se sabe onde estão;
- ◆ Aqueles técnicos que seriam recuperados nunca mais voltariam a ter confiança na TDM por pensar que à qualquer altura poderiam ser objecto de transação. Está situação deixar-lhes-ia completamente desmotivados com efeitos negativos sobre a produtividade e a qualidade do serviço ao Cliente.

4. Criar um Know-how interno para gerir eficientemente a Rede de Assinantes.

Este Cenário afigura-se como sendo a mais onerosa, pois:

A simples reaquisição dos equipamentos a Televisa aos preços do mercado e a pronto pagamento elevaria sobremaneira o custo.

Sabe-se que a organização dos aprovisionamentos (Logística) foi uma das principais razões para o *outsourcing* da Rede. Contudo, o *insourcing* exigiria a reorganização deste o que seria extremamente complicado dada a dinâmica exigida pelos actuais imperativos do mercado, exigindo-se cada vez uma maior especialização.

O facto de ter trabalhadores desmotivados é uma "sentença à morte" para qualquer organização que se pretenda virada ao Cliente porque piora os processos elevando o custo.

A TDM perdeu grandes somas de dinheiro a formar técnicos da Rede e isso foi um processo gradual que acompanhava a evolução da própria Rede. Começar esse processo hoje seria extremamente caro sob todas as vertentes (económico-financeira). Contudo, esse seria um passo inevitável dado que uma preparação especializada, experiência prática e conhecimento dos processos da empresa constituem um activo humano requerido para completar uma transação.

Por estas e outras razões desaconselha-se a segunda hipótese.

Tese

O *Outsourcing* da Rede de Assinantes apesar de estar a par e passo com as actuais tendências mundiais, foi uma decisão estrategicamente errada pelo facto de não ter obedecido todos os *timings* e passos críticos necessários para a organização como um todo, ganhar a maturidade e definir correctamente o seu posicionamento face ao processo. Nem a TDM nem o mercado nacional estavam preparados para o fenómeno. Não estando preparado o mercado nacional, a TDM porque também não estava, nem sequer teve bagagem suficiente para avaliar económica e financeiramente a decisão de modo a ir buscar no mercado internacional, se for o caso, as melhores alternativas disponíveis. Optou por tentar ajudar o surgimento de uma empresa para o efeito injectando o capital numa base também não muito clara.

A TDM tinha como alternativa a autonomização da então Divisão da Rede onde numa base clara de parceria iria dotá-la de meios necessários para crescer e desenvolver-se como verdadeira empresa parceira desta numa relação de estreita interdependência.

As tendências apontam para uma eminente Liberalização do sector de Telecomunicações. Com o mercado aberto, espera-se que venham aparecer mais empresas interessadas em gerir a Rede e aí funcionarão as regras do mercado para a escolha do parceiro.

Para a manutenção e sucesso da estratégia à curto prazo esboçou-se as seguintes conclusões e recomendações:

VII. Conclusões e Recomendações

Conclusões

Apesar dos contras que foram sendo evidenciados ao longo da dissertação aconselha-se a manutenção da Estratégia de *Outsourcing* da Rede de Assinantes por parecer ser a que melhor conduzirá à elevação da qualidade do serviço ao Cliente agregando valor aos processos.

A celeridade dos negócios impõe cada vez uma maior especialização onde o mundo empresarial encontra do *outsourcing* uma saída para a concentração nos seus "*core business*". Contudo, neste novo ambiente empresarial, têm tido sucesso as empresas que preparam devida e cuidadosamente o processo, negociam os contratos até os mínimos detalhes; fixam claramente os padrões de qualidade e prevê penalizações ao mau desempenho e criam uma verdadeira relação de parceria onde o subcontratado reconhece o seu papel como factor crítico de sucesso nos negócios da subcontratante.

O *outsourcing*, contrariamente com o que se pensava no início, não é um posicionamento tático por parte das empresas, mas é para estas uma necessidade com um cariz eminentemente estratégico voltado para a competitividade nos mercados em que operam, necessidade essa ditada pela identificação e distinção clara dos processos críticos, cujo desempenho deve ser assegurado pela própria empresa e dos processos não vitais, susceptíveis de subcontratação.

O *outsourcing* surge como uma solução que pode contribuir para o reforço da competitividade das empresas, ao oferecer melhores níveis de desempenho e desenvolvimento de actividades, através de fornecedores especializados, libertando os responsáveis pela gestão para as áreas onde a sua atenção se deve centrar (Coopers & Lybrand 1996: 8).

A questão é que poucas são as empresas que conseguem fazer uma separação objectiva entre as principais áreas dos seus negócios e as actividades de suporte que não acrescentam valor ou cujo impacto no negócio é reduzido para depois avaliar as vantagens competitivas de subcontratar

O estudo indica que quando a TDM tomou a decisão de aderir ao contrato com a Televisa pós de lado os outros vectores essenciais do negócio e críticos para o sucesso da estratégia, tais como:

- ♦ **A dinamização e aperfeiçoamento dos processos produtivos, dirigindo-os para a melhoria da qualidade e para uma boa relação qualidade/preço.** O que acontece é que houve uma ligeira mexida no preço para mais

acompanhada de uma deterioração na qualidade oferecida e percebida pelo Cliente.

- ◆ **Gestão eficaz e motivação dos recursos humanos.** Não houve uma atenção especial nem dos trabalhadores alvos do processo nem dos não directamente envolvidos o que resultou no fraco envolvimento destes no processo. O *outsourcing* implica mudanças nos processos de gestão da empresa, envolvendo riscos e resistências que devem ser ultrapassados de forma planeada e coordenada com todos os intervenientes até que os benefícios dos novos processos sejam visíveis e partilhados por todos.
- ◆ **Acção comercial direccionada para as necessidades e gostos dos clientes, relacionando-se com estes numa base de parceria de soluções e resultados.** Apesar da vontade que a gestão de topo tem de transformar a TDM numa organização voltada ao Cliente, essa vontade não é materializada em acções concretas que levem ao envolvimento deste. Não se pretende dizer que a TDM devia ter consultado ao Cliente se aderiria ou não a estratégia, mas que devia ter havido uma preparação prévia a este para não se surpreender com o que chama "gente estranha, irresponsáveis, mendigos,..."
- ◆ **Atenção aos Custos operacionais.** Não houve uma prévia avaliação económico-financeira da decisão o que faz com que a relação se aproxime mais ao modelo "win/lose" em que para este caso o perdedor é a TDM e, como resultado, o custo de instalar um telefone é actualmente mais alto do que antes de *outsourcing*. O ganho por LDR é cada vez mais decrescente em *outsourcing* do que quando o serviço era processado internamente, tendo conhecido o seu pico em 1995 - 90.029.000,00 MT, decresceu para 12.436.000,00 e 7.863.000,00 MT, em 1997 e 1998, respectivamente¹².
- ◆ **Orientação constante dos negócios na base de um bom sistema de informação de gestão.** A TDM não pode conseguir isto porque muitos gestores, incluindo alguns gestores de topo acham que foram marginalizados no momento da tomada de decisão de *outsourcing* e, movidos por este sentimento, não foram capazes de dar nenhuma resposta a determinadas questões pontuais e muito práticas do questionário que sustentou este estudo,

¹² Ver tabela 2

recomendando o recurso aos que designam de "pais de *outsourcing*" na empresa.

Em suma, o verdadeiro valor de *outsourcing* reside nas relações de parceira estabelecidas, dado que numa excelente relação a subcontratada torna-se parte da equipa da empresa contratante, tentando entender os seus problemas e preocupações diários, partilhando os objectivos e expectativas futuras e, mais importante do que tudo, por se tornar um contribuinte vital do sucesso desta.

Recomendações

Este trabalho serve de referência para uma reflexão mais extensiva acerca dos processos de gestão em curso susceptíveis de beneficiar de valor acrescentado se externalizados, não devendo ser assumido como resposta absoluta às questões estratégicas que condicionam ou podem condicionar o sucesso ou não do *outsourcing* da Rede.

Outros estudos mais específicos, aprofundados e pormenorizados poderão ser levados a cabo para cada situação, entretanto, julga-se que para o caso da Rede seria útil observar as seguintes recomendações:

1. Renegociar o Contrato Programa até o mínimo detalhe para fazer deste um instrumento para reduzir a ameaça de oportunismo. A renegociação deveria incluir:

- ◆ Inclusão de uma Clausula de **rescisão contratual** se necessário e mediante certas condições o que constituiria um excelente antecedente para uma possível migração da Televisa para qualquer outro parceiro mais eficiente em caso de liberalização do mercado.
- ◆ Uma **fixação clara dos padrões de qualidade**. Deve ser estabelecido um período mínimo dentro do qual um telefone (nova instalação ou reparação) não deve avariar. Qualquer avaria dentro deste período reflecte má qualidade do serviço prestado e uma das penalizações seria a reparação gratuita sem o prejuízo de indemnização ao Cliente ou a TDM em caso de manifesta

irresponsabilidade dos técnicos da Televisa, isto é, **deve ser estabelecido um período de garantia.**

- ◆ Fixação de **penalizações estratificadas** por cada tipo de **infracção cometida pelos técnicos da Televisa na Rede ou no contacto com o Cliente**, o que inclui o uso das linhas dos cliente fazendo telefonemas interurbanos sob pretexto de estarem a fazer testes, a prática quase que generalizada de subornos (levantamentos clandestinos e posterior venda de números a qualquer que seja o preço)
- ◆ Penalização a Televisa pela falta ou má planificação do seu trabalho com reflexo nos custos a imputar a TDM, tal é o caso em que tem que partir duas, três ou mais vezes um passeio por sua própria culpa porque os custos que daí advém são repassados para a TDM elevando o custo de produção, contrariamente com o que se esperava do *outsourcing*.
- ◆ Redefinição de prazos e fixação de penalizações em caso de incumprimento. As penalizações podem também incluir indemnizações ao Cliente ou a própria TDM.

2. Criar um departamento de **controlo de qualidade** onde estariam integrados os técnicos responsáveis pela fiscalização da Rede.

3. Adoptar uma política de incentivo aos fiscais da Rede que inclua uma formação adequada ao trabalho concreto que vão desempenhar e atribuição de meios necessários ao correcto desempenho das suas funções.

4. Nomear um gestor responsável pela ligação com o subcontratado tanto no que respeita ao *output* a gerar como nos processos, metodologias e tecnologias a empregar a cada momento e a cada situação específica.

5. Garantir o acompanhamento do processo do Cliente a partir da altura em que este assina o contrato com a TDM até a instalação do telefone para evitar perder o controlo da situação e, também, evitar que em caso de incumprimento de prazos, quando o Cliente reclama obtenha respostas, tais como, "o problema já não é connosco, é com a Televisa". Muitas vezes quem dá esta resposta é o próprio funcionário com quem o Cliente assinou o contrato.

6. Inculcar aos funcionários à todos os níveis a cultura de atendimento ao Cliente, na qual tem que estar claro que a Televisa é parte integrante da TDM e

não o inverso, de tal modo que a solução de todos os problemas do Cliente deve ser procurada e encontrada dentro da TDM.

7. Tornar operativos e adequados os Sistemas de Informação que estabelecem a ligação entre a TDM - Televisa para permitir um controlo e monitorização eficazes das operações.

8. Em qualquer opção estratégica de *outsourcing* no futuro é preciso prestar muita atenção a relação evolução tecnológica - segurança - custo porque a decisão de *outsourcing* só é recomendada apenas quando esta relação é favorável.

9. Em qualquer opção de *outsourcing* futura, é preciso organizar-se antes de subcontratar, porque uma empresa que subcontrata uma desorganização, mais desorganizada continuará.

Todos os engagements de *outsourcing* incluem a possibilidade abstracta de fracassar e não existem outros meios de reduzir essa possibilidade que uma preparação organizada desse engagement (Axio Researchs labs 1999:1 traduzido).

10. A TDM deve abandonar por completo o mito de estar sempre na vanguarda da moda porque, muitas das vezes, isso só lhe faz incorrer em pesados custos de estrutura e sem nenhum retorno palpável. Deve sempre procurar ser pioneiro e investir em projectos técnico e economicamente viáveis para garantir a sua sustentabilidade. Um exemplo concreto e feliz é o investimento na telefonia móvel.

11. A TDM é recomendado a apreender com modelos do primeiro mundo mas nunca copiá-los sob a pena de não ter sustentabilidade sob todas as vertentes, em especial, nas vertentes sociocultural e económico-financeira.

Anexos

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

TEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
	P/ cond 3x2 Furo/camada em betão	ml	14.69	42.19
	P/ cond 3x3 Furo/camada em betão	ml	18.56	61.99
14	P/ cond 1 Furo/camada em areia	ml	1.28	5.91
	P/ cond 2 Furo/camada em areia	ml	2.07	11.62
7	P/ cond 2x2 Furo/camada em areia	ml	2.81	17.23
	P/ cond 3x2 Furo/camada em areia	ml	3.81	22.94
	P/ cond 1 tubo de Ferro	ml	4.48	34.06
	P/ cond 2 tubo de Ferro	ml	3.06	26.54
	Instalação de subconduta por tubo	ml	4.62	50.43
	REPOSIÇÃO DE PAVIMENTOS		1.80	2.10
	Em betão p/ câmara T00	un	7.43	11.72
	Em betão p/ câmara T0	un	13.01	20.51
	Em betão p/ câmara T1	un	21.04	34.18
	Em betão p/ câmara T2	un	31.56	51.27
	Em betão p/ base Arm Sub-Rep	un	4.21	6.84
	Em betão p/ Pilar	un	0.87	1.38
	Em betão p/ cond 1 Furo/camada	ml	4.34	4.80
	Em betão p/ cond 2 Furo/camada	ml	4.91	5.44
	Em betão p/ cond 3 Furo/camada	ml	5.20	5.76
	Em betão p/ cabo enterrado	ml	4.34	4.80
	Em betão p/ câmara T00	un	9.02	20.58
	Em asfalto p/ câmara T0	un	15.78	36.00
	Em asfalto p/ câmara T1	un	26.30	60.48
	Em asfalto p/ câmara T2	un	39.45	90.72
	Em asfalto p/ base Arm Sub-Rep	un	5.42	12.00
	Em asfalto p/ Pilar	un	1.05	2.40
	Em asfalto p/ cond 1 Furo/camada	ml	5.74	6.00
	Em asfalto p/ cond 2 Furo/camada	ml	6.24	7.20
	Em asfalto p/ cond 3 Furo/camada	ml	6.50	7.80
	Em asfalto p/ cabo enterrado	ml	5.74	6.00
	Em betão betuminoso p/ cond.1 Furo/camada	ml	6.50	9.60
	Em betão betuminoso p/ cond 2 Furo/camada	ml	7.50	11.52
	Em betão betuminoso p/ cond 3 Furo/camada	ml	7.80	12.48
	Em betão betuminoso p/ cabo enterrado	ml	6.50	6.00
	TRAÇADOS AÉREOS			
	INSTALAÇÃO			
	Poste de 7m em terra	un	51.03	63.00
	Poste de 7m em rocha	un	96.90	63.00
	Poste de 8m em terra	un	51.03	75.00
	Poste de 8m em rocha	un	96.90	75.00
	Poste de 9m em terra	un	58.32	82.50
	Poste de 9m em rocha	un	100.24	82.50
	Poste de 10m em terra	un	61.96	90.75
	Poste de 10m em rocha	un	103.58	90.75
	Poste de 11,6m em terra	un	74.35	119.80
	Poste de 11,6m em rocha	un	123.93	119.80
	Esplã em terra	un	34.43	34.71
	Esplã em rocha	un	59.40	34.71
	Electrodo de terra	un	48.27	56.50
	Adicional do electrodo de terra	un	11.14	19.55

85,21

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

ITEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
	CONSTRUÇÃO CIVIL			
	DEMOLIÇÃO DE PAVIMENTOS			
1.01	Em betão p/ câmara T00	un	2.87	
1.02	Em betão p/ câmara T0	un	10.03	
1.03	Em betão p/ câmara T1	un	21.28	
1.04	Em betão p/ câmara T2	un	31.92	
1.05	Em betão p/ base Arm Sub-Rep	un	1.99	
1.06	Em betão p/ Pilar	un	0.37	
1.07	Em betão p/ cond 1-2 Furo/camada	ml	2.04	
1.08	Em betão p/ cond 3 Furo/camada	ml	2.81	
1.09	Em betão p/ cabo enterrado	ml	2.13	
1.10	Em asfalto p/ câmara T00	un	2.87	
1.11	Em asfalto p/ câmara T0	un	10.13	
1.12	Em asfalto p/ câmara T1	un	22.70	
1.13	Em asfalto p/ câmara T2	un	34.05	
1.14	Em asfalto p/ base Arm Sub-Rep	un	2.18	
1.15	Em asfalto p/ Pilar	un	0.37	
1.16	Em asfalto p/ cond 1-2 Furo/camada	ml	2.38	
1.17	Em asfalto p/ cond 3 Furo/camada	ml	2.81	
1.18	Em asfalto p/ cabo enterrado	ml	2.24	
1.19	Em betão betuminoso p/ cond 1-2 Furo/camada	ml	3.47	
1.20	Em betão betuminoso p/ cond 3 Furo/camada	ml	4.34	
1.21	Em betão betuminoso p/ cabo enterrado	ml	3.67	
	ESCAVAR E ATERRAR			
2.01	P/ câmara T00	un	35.50	
2.02	P/ câmara T0	un	60.56	
2.03	P/ câmara T1	un	133.52	
2.04	P/ câmara T2	un	311.10	
2.05	P/ base Arm Sub-Rep	un	6.55	
2.06	P/ Pilar	un	1.37	
2.07	P/ cond 1 Furo/camada	ml	4.91	
2.08	P/ cond 2 Furo/camada	ml	5.61	
2.09	P/ cond 3 Furo/camada	ml	6.80	
2.10	P/ cond 2x2 Furo/camada	ml	6.53	
2.11	P/ cond 3x2 Furo/camada	ml	8.42	
2.12	P/ cond 3x3 Furo/camada	ml	10.12	
2.13	P/ cabo enterrado	ml	3.40	
2.14	P/ Cabo de FO e Junções	ml	4.86	
2.15	Acrésc: p/ escavação em rocha dura	m3	44.99	
	CONSTRUÇÃO			
3.01	P/ câmara T00	un	120.00	390.00
3.02	P/ câmara T0	un	204.00	650.00
3.03	P/ câmara T1	un	641.28	1,244.00
3.04	P/ câmara T2	un	941.83	2,164.56
3.05	P/ base Arm Sub-Rep	un	65.28	96.00
3.06	P/ Pilar	un	13.01	20.00
3.07	P/ base Arm Regeneradores	un	42.00	64.60
3.08	P/ cond 1 Furo/camada em betão	ml	4.70	9.00
3.09	P/ cond 2 Furo/camada em betão	ml	7.96	16.80
3.10	P/ cond 3 Furo/camada em betão	ml	9.18	22.44
3.11	P/ cond 2x2 Furo/camada em betão	ml	12.73	31.44

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

ITEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
	INSTALAÇÃO DE CABOS			
1	EM CONDUTAS			
1.1.1	EZZ 10X2X0,4	ml	1.03	1.41
1.2	EZZ 20X2X0,4	ml	1.03	2.12
1.3	EZZ 30X2X0,4	ml	1.03	2.66
1.1.4	EZZ 50X2X0,4	ml	1.03	3.13
1.5	EZZ 100X2X0,4	ml	1.03	5.08
1.6	EZZ 150X2X0,4	ml	1.03	7.61
1.1.7	EZZ 200X2X0,4	ml	1.16	8.12
1.8	EZZ 300X2X0,4	ml	1.16	13.19
1.9	EZZ 400X2X0,4	ml	1.16	17.77
1.1.10	EZZ 600X2X0,4	ml	1.16	22.73
1.11	EZZ 800X2X0,4	ml	1.32	29.56
1.12	EZZ 900X2X0,4	ml	1.32	34.10
1.1.13	EZZ 1200X2X0,4	ml	1.32	38.65
1.14	EZZ 10X2X0,6	ml	1.03	1.76
1.15	EZZ 20X2X0,6	ml	1.03	2.65
1.16	EZZ 30X2X0,6	ml	1.03	3.35
1.17	EZZ 50X2X0,6	ml	1.03	3.93
1.18	EZZ 100X2X0,6	ml	1.03	6.61
1.19	EZZ 150X2X0,6	ml	1.16	9.91
1.20	EZZ 200X2X0,6	ml	1.16	10.57
1.21	EZZ 300X2X0,6	ml	1.16	17.17
1.22	EZZ 400X2X0,6	ml	1.16	23.12
1.23	EZZ 600X2X0,6	ml	1.16	29.56
1.24	EZZ 800X2X0,6	ml	1.32	38.42
1.25	EZZ 900X2X0,6	ml	1.32	44.33
1.26	EZZ 10X2X0,7	ml	1.03	2.65
1.27	EZZ 20X2X0,7	ml	1.03	3.97
1.28	EZZ 30X2X0,7	ml	1.03	4.98
1.29	EZZ 50X2X0,7	ml	1.03	6.08
1.30	EZZ 100X2X0,7	ml	1.16	9.91
1.31	EZZ 150X2X0,7	ml	1.16	14.87
1.32	EZZ 200X2X0,7	ml	1.16	15.86
1.33	EZZ 300X2X0,7	ml	1.16	25.77
1.34	EZZ 400X2X0,7	ml	1.32	34.69
1.35	EZZ 10X2X0,9	ml	1.03	3.44
1.36	EZZ 20X2X0,9	ml	1.03	4.47
1.37	EZZ 30X2X0,9	ml	1.03	6.53
1.38	EZZ 50X2X0,9	ml	1.16	7.67
1.39	EZZ 100X2X0,9	ml	1.16	12.88
1.40	EZZ 150X2X0,9	ml	1.16	19.32
1.41	EZZ 200X2X0,9	ml	1.16	20.61
1.42	EEZT (E) 10X2X0,4	ml	1.03	2.16
1.43	EEZT (E) 20X2X0,4	ml	1.03	3.24
1.44	EEZT (E) 30X2X0,4	ml	1.03	4.10
1.45	EEZT (E) 50X2X0,4	ml	1.03	4.82
1.46	EEZT (E) 100X2X0,4	ml	1.03	6.76
1.47	EEZT (E) 150X2X0,4	ml	1.16	9.45
1.48	EEZT (E) 200X2X0,4	ml	1.16	10.13
1.49	EEZT (E) 300X2X0,4	ml	1.16	16.20

U. E. M.

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

TEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
0	EEZT (E) 400X2X0,4	ml	1.16	21.60
1	EEZT (E) 600X2X0,4	ml	1.16	32.40
1.52	EEZT (E) 800X2X0,4	ml	1.26	42.12
0	EEZT (E) 900X2X0,4	ml	1.26	47.75
1	EEZT (E) 1200X2X0,4	ml	1.26	52.92
.55	EEZT (E) 10X2X0,5	ml	1.03	2.70
	EEZT (E) 20X2X0,5	ml	1.03	4.05
	EEZT (E) 30X2X0,5	ml	1.03	5.13
.58	EEZT (E) 50X2X0,5	ml	1.03	6.02
	EEZT (E) 100X2X0,5	ml	1.03	8.43
	EEZT (E) 150X2X0,5	ml	1.16	11.81
61	EEZT (E) 200X2X0,5	ml	1.16	12.65
20	EEZT (E) 300X2X0,5	ml	1.16	20.24
	EEZT (E) 400X2X0,5	ml	1.32	26.98
64	EEZT (E) 600X2X0,5	ml	1.32	40.50
56	EEZT (E) 10X2X0,7	ml	1.03	3.78
	EEZT (E) 20X2X0,7	ml	1.03	5.67
57	EEZT (E) 30X2X0,7	ml	1.03	7.18
58	EEZT (E) 50X2X0,7	ml	1.03	8.43
	EEZT (E) 100X2X0,7	ml	1.16	11.80
0	EEZT (E) 150X2X0,7	ml	1.16	16.52
1	EEZT (E) 200X2X0,7	ml	1.16	17.70
	EEZT (E) 300X2X0,7	ml	1.32	28.31
3	EEZT (E) 400X2X0,7	ml	1.32	37.76
4	EEZT (E) 10X2X0,9	ml	1.03	4.86
	EEZT (E) 20X2X0,9	ml	1.03	7.29
6	EEZT (E) 30X2X0,9	ml	1.03	9.23
7	EEZT (E) 50X2X0,9	ml	1.16	10.84
	EEZT (E) 100X2X0,9	ml	1.16	16.61
	EEZT (E) 150X2X0,9	ml	1.16	21.58
1	EEZT (E) 200X2X0,9	ml	1.32	26.57
	TOMG1HE L4x2U4ST (8 fibras)	ml	1.80	7.60
	TOMG1HE L6x2U4ST (12 fibras)	ml	1.80	8.88
	TOMG1HE L5x4U4ST (20 fibras)	ml	1.80	11.84
	T1EG2HE 10x2x0,6	ml	1.89	3.76
	T1EG2HE 26x2x0,6	ml	1.89	6.18
	T1EG2HE 42x2x0,6	ml	1.89	8.82
	EM VALA			
	EEZT (E) 10X2X0,4	ml	0.96	2.23
	EEZT (E) 20X2X0,4	ml	0.96	3.35
	EEZT (E) 30X2X0,4	ml	0.96	4.24
	EEZT (E) 50X2X0,4	ml	1.02	4.98
	EEZT (E) 100X2X0,4	ml	1.02	6.98
	EEZT (E) 150X2X0,4	ml	1.15	9.77
	EEZT (E) 200X2X0,4	ml	1.15	10.13
	EEZT (E) 300X2X0,4	ml	1.15	16.20
	EEZT (E) 400X2X0,4	ml	1.15	21.60
	EEZT (E) 600X2X0,4	ml	1.38	32.40
	EEZT (E) 800X2X0,4	ml	1.38	42.12
	EEZT (E) 900X2X0,4	ml	1.38	47.75
	EEZT (E) 1200X2X0,4	ml	1.38	52.92

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

EM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
	EEZT (E) 10X2X0,5	ml	0.96	2.70
	EEZT (E) 20X2X0,5	ml	0.96	4.05
16	EEZT (E) 30X2X0,5	ml	0.96	5.13
	EEZT (E) 50X2X0,5	ml	1.02	6.02
	EEZT (E) 100X2X0,5	ml	1.02	8.43
19	EEZT (E) 150X2X0,5	ml	1.15	11.81
	EEZT (E) 200X2X0,5	ml	1.15	12.65
	EEZT (E) 300X2X0,5	ml	1.15	20.24
22	EEZT (E) 400X2X0,5	ml	1.38	26.98
	EEZT (E) 500X2X0,5	ml	1.38	40.50
	EEZT (E) 10X2X0,7	ml	0.96	3.78
25	EEZT (E) 20X2X0,7	ml	0.96	5.67
	EEZT (E) 30X2X0,7	ml	0.96	7.18
	EEZT (E) 50X2X0,7	ml	1.02	8.43
28	EEZT (E) 100X2X0,7	ml	1.22	11.80
	EEZT (E) 150X2X0,7	ml	1.22	16.52
	EEZT (E) 200X2X0,7	ml	1.22	17.70
31	EEZT (E) 300X2X0,7	ml	1.38	28.31
	EEZT (E) 400X2X0,7	ml	1.38	37.76
	EEZT (E) 10X2X0,9	ml	0.96	4.86
34	EEZT (E) 20X2X0,9	ml	0.96	7.29
	EEZT (E) 30X2X0,9	ml	0.96	9.23
	EEZT (E) 50X2X0,9	ml	1.22	10.84
37	EEZT (E) 100X2X0,9	ml	1.22	16.61
	EEZT (E) 150X2X0,9	ml	1.29	21.58
	EEZT (E) 200X2X0,9	ml	1.38	26.57
	CABO EM PAREDE			
	EES 10X2X0,4	ml	3.44	0.84
	EES 20X2X0,4	ml	3.44	1.42
	EES 30X2X0,4	ml	3.44	1.67
	EES 50X2X0,4	ml	3.97	2.09
	EES 100X2X0,4	ml	3.97	3.55
	EES 150X2X0,4	ml	3.97	4.79
	EES 200X2X0,4	ml	3.97	6.03
	EES 300X2X0,4	ml	5.17	6.57
	EES 10X2X0,5	ml	3.44	1.04
10	EES 20X2X0,5	ml	3.44	1.77
	EES 30X2X0,5	ml	3.44	2.09
	EES 50X2X0,5	ml	3.97	2.61
13	EES 100X2X0,5	ml	3.97	4.44
	EES 10X2X0,7	ml	3.44	1.46
	EES 20X2X0,7	ml	3.44	2.19
16	EES 30X2X0,7	ml	4.47	2.77
	EES 50X2X0,7	ml	4.47	3.25
	EES 10X2X0,9	ml	3.44	1.87
19	EES 20X2X0,9	ml	3.44	2.81
	EES 30X2X0,9	ml	4.47	3.56
	EES 50X2X0,9	ml	4.47	4.18
	CABO EM POSTES			
	EESM 10X2X0,4	ml	2.10	1.04
	EESM 20X2X0,4	ml	2.10	1.77

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

ITEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
3.1.4.3	EESM 30X2X0,4	ml	2.10	2.09
4.4	EESM 50X2X0,4	ml	2.30	2.61
4.5	EESM 100X2X0,4	ml	2.30	4.44
1.4.6	EESM 150X2X0,4	ml	2.53	6.99
4.7	EESM 200X2X0,4	ml	2.53	7.54
4.8	EESM 10X2X0,5	ml	2.10	1.26
1.4.9	EESM 20X2X0,5	ml	2.10	2.14
4.10	EESM 30X2X0,5	ml	2.10	2.52
4.11	EESM 50X2X0,5	ml	2.30	2.87
1.4.12	EESM 100X2X0,5	ml	2.30	5.36
4.13	EESM 150X2X0,5	ml	2.53	7.23
4.14	EESM 200X2X0,5	ml	2.53	9.11
1.4.15	EESM 10X2X0,7	ml	2.10	1.64
4.16	EESM 20X2X0,7	ml	2.10	2.61
4.17	EESM 30X2X0,7	ml	2.30	3.28
4.18	EESM 50X2X0,7	ml	2.30	2.87
4.19	EESM 100X2X0,7	ml	2.53	3.15
4.20	EESM 150X2X0,7	ml	2.53	3.15
4.21	EESM 10X2X0,9	ml	2.10	2.61
4.22	EESM 20X2X0,9	ml	2.30	3.58
4.23	EESM 30X2X0,9	ml	2.30	4.01
4.24	EESM 50X2X0,9	ml	2.53	5.27
4.25	EESM 100X2X0,9	ml	2.53	9.25
4.26	TOMG1HES L4x2U4ST (8 fibras)	ml	1.08	8.72
4.27	TOMG1HES L6x2U4ST (12 fibras)	ml	1.08	9.74
4.28	TOMG1HES L5x4U4ST (20 fibras)	ml	1.08	13.55
4.29	TE2HES 10x2x0,6	ml	1.17	4.51
4.30	TE2HES 26x2x0,6	ml	1.17	7.92
4.31	TE2HES 42x2x0,6	ml	1.17	10.05
	CABO EM EDÍFICIO			
1	VV 10X2X0,5	ml	2.00	0.77
2	VV 20X2X0,5	ml	2.00	1.31
	VV 30X2X0,5	ml	2.00	1.62
	VV 50X2X0,5	ml	2.00	2.01
5	VV 100X2X0,5	ml	2.60	3.53
	TOMG1HE L4x2U4ST (8 fibras)	ml	2.07	7.60
	TOMG1HE L6x2U4ST (12 fibras)	ml	2.07	8.88
3	TOMG1HE L5x4U4ST (20 fibras)	ml	2.07	11.84
	INSTALAÇÃO DE ACESSÓRIOS			
	RP E SUB-RP			
	Vertical em RP	un	13.68	179.69
	Em pedestal 600 pares	un	49.60	730.00
	Em pedestal 900 pares	un	59.53	760.00
	Em pedestal 1200 pares	un	71.43	980.00
	Em pedestal 2400 pares	un	71.43	1,372.00
	Em pedestal Arm Regeneradores	un	24.50	658.62
	Em poste Arm Regeneradores	un	27.00	662.46
	CALHAS DE PROTECÇÃO			
	Em poste calha simples	un	6.39	49.72
	Em poste calha dupla	un	8.40	87.50
	Em parede calha simples	un	11.50	49.72

Renumerar fonte de distribuição

UK

3.00

0.66

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

ITEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
2.4	Em parede calha dupla	un	13.80	87.50
2.3	PLACAS DE LOCALIZAÇÃO			
2.3.1	Só a placa	un	3.19	1.65
2.3.2	Placa e marco	un	6.06	10.59
2.4	CORTE DE ÁRVORES			
2.4.1	Decote de árvores	un	2.04	
2.4.2	Decote de árvores	un	13.60	
	LIGAÇÕES			
1	RP OU SUB-RP			
1.1	Bloco de 10 pares	un	10.02	16.50
1.2	Bloco de 50 pares	un	50.08	80.76
1.1.3	Bloco de 100 pares	un	89.97	134.52
1.4	Fiador em RP	un	3.28	1.05
1.6	Fiador em SUB-RP	un	1.50	0.52
2	PONTOS DE DISTRIBUIÇÃO			
2.1.1	Em poste de 10 pares	un	22.50	88.80
2.1.2	Em parede de 10 pares	un	26.73	88.80
2.3.1	Em pilar de 10 pares	un	21.87	65.28
2.3.2	Em pilar de 20 pares	un	32.80	60.80
2.4.1	Interior de 10 pares	un	21.87	28.48
2.4.2	Interior de 20 pares	un	32.80	32.60
2.4.3	Interior de 30 pares	un	40.09	38.90
2.4.4	Interior de 50 pares	un	51.15	49.32
2.4.5	Bloco para-raios de 10 pares	un	1.50	34.08
	JUNTAS EM CABOS			
	EEZ/EEZT (E), MANGA TERMORETRÁCTIL			
3.1.1	Ligação de 10 pares	un	53.10	65.40
3.1.2	Ligação de 20 pares	un	63.71	68.30
3.1.3	Ligação de 30 pares	un	72.07	71.60
3.1.4	Ligação de 50 pares	un	84.94	75.80
3.1.5	Ligação de 100 pares	un	98.01	82.20
3.1.6	Ligação de 150 pares	un	132.32	95.40
3.1.7	Ligação de 200 pares	un	156.82	106.86
3.1.8	Ligação de 300 pares	un	204.19	120.00
3.1.9	Ligação de 400 pares	un	285.87	135.65
3.1.10	Ligação de 600 pares	un	356.40	155.72
3.1.11	Ligação de 800 pares	un	403.92	172.00
3.1.12	Ligação de 900 pares	un	491.04	180.89
3.1.13	Ligação de 1000 pares	un	529.65	198.10
3.1.14	Ligação de 1200 pares	un	589.25	235.16
3.1.15	Ligação de 1600 pares	un	765.27	240.10
3.1.16	Ligação de 1800 pares	un	837.32	295.30
3.1.17	Ligação de 2000 pares	un	988.24	329.24
3.1.18	Derivação de 20 pares	un	71.04	68.30
3.1.19	Derivação de 30 pares	un	82.89	71.60
3.1.20	Derivação de 50 pares	un	90.61	75.80
3.1.21	Derivação de 100 pares	un	104.54	82.20
3.1.22	Derivação de 150 pares	un	141.13	95.40
3.1.23	Derivação de 200 pares	un	167.27	106.86
3.1.24	Derivação de 300 pares	un	217.80	120.00

4 C. Interior 100 Pares un 61.72 175.93
 4.2 Em parede un 34.06 132.55

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

ITEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
3.1.25	Derivação de 400 pares	un	304.92	135.65
3.1.26	Derivação de 600 pares	un	392.04	155.72
3.1.27	Derivação de 800 pares	un	444.31	172.00
3.1.28	Derivação de 900 pares	un	640.14	180.89
3.1.29	Derivação de 1000 pares	un	600.16	198.10
3.1.30	Derivação de 1200 pares	un	648.18	235.16
3.2	EES/EESM MANGA TERMORETRÁCTIL			
3.2.1	Ligação de 10 pares	un	32.76	53.32
3.2.2	Ligação de 20 pares	un	39.31	54.64
3.2.3	Ligação de 30 pares	un	45.86	57.28
3.2.4	Ligação de 50 pares	un	52.42	60.64
3.2.6	Ligação de 100 pares	un	60.48	65.76
3.2.6	Ligação de 150 pares	un	81.65	76.32
3.2.7	Ligação de 200 pares	un	96.77	85.49
3.2.8	Derivação de 20 pares	un	50.86	54.64
3.2.9	Derivação de 30 pares	un	59.34	57.28
3.2.10	Derivação de 50 pares	un	64.64	60.64
3.2.11	Derivação de 100 pares	un	74.84	65.76
3.2.12	Derivação de 150 pares	un	101.04	76.32
3.2.13	Derivação de 200 pares	un	119.75	85.49
	EEZ/EZT(E)/EES/EESM CAIXA ACESSÍVEL			
3.3.1	Ligação de 10 pares	un	28.38	62.78
3.3.2	Ligação de 20 pares	un	34.06	65.57
3.3.3	Ligação de 30 pares	un	39.73	68.74
3.3.4	Ligação de 50 pares	un	45.40	72.77
3.3.5	Ligação de 100 pares	un	52.39	78.91
3.3.6	Ligação de 150 pares	un	70.92	91.58
3.3.7	Ligação de 200 pares	un	83.82	102.59
3.3.8	Derivação de 20 pares	un	40.29	65.57
3.3.9	Derivação de 30 pares	un	46.86	68.74
3.3.10	Derivação de 50 pares	un	52.53	72.77
3.3.11	Derivação de 100 pares	un	61.30	78.91
3.3.12	Derivação de 150 pares	un	79.83	91.58
3.3.13	Derivação de 200 pares	un	92.73	102.59
3.3.14	Derivação de 300 pares	un	126.32	114.90
3.3.15	Derivação de 400 pares	un	176.86	128.69
3.3.16	Derivação de 600 pares	un	227.39	144.13
3.3.17	Derivação de 800 pares	un	257.71	171.51
3.3.18	Derivação de 900 pares	un	313.28	204.10
3.3.19	Derivação de 1200 pares	un	375.95	242.88
	TRANSIÇÃO COM CAIXA ACESSÍVEL			
3.3.20	10 pares	un	35.50	90.00
3.3.21	20 pares	un	40.31	100.00
3.3.22	30 pares	un	52.00	110.00
3.3.23	50 pares	un	63.68	120.00
3.3.24	100 pares	un	74.30	170.00
3.3.25	150 pares	un	96.76	220.00
3.3.26	200 pares	un	113.18	300.00
	CABOS EM FUNCIONAMENTO			
3.3.27	Adicional par no repartidor	par	1.80	

TABELA DE TAREFAS E PREÇOS

ITEM	DESIGNAÇÃO DA TAREFA	UN	PREÇOS UNIT (USD)	
			SERVIÇOS	MATERIAIS
	FIBRAS ÓPTICAS			
1	Terminação em ODF	un	175.00	5.00
2	Junta de ligação e derivação	un	245.00	762.14
	Ligação por fusão	fibra	35.00	48.00
	Ligação com conector e com junta elastomérica	fibra	28.00	80.00
	INSTALAÇÃO DE ASSINANTE			
	Cabo de baixada	ml	0.58	0.42
	Cabo subterrâneo	ml	1.22	0.72
	Cabo interior	ml	0.65	0.14
	Telefone	ml	5.04	35.00
	Identificação linha de assinante	un	3.00	
	RETIRADAS			
	TRAÇADOS AÉREOS			
	Postes de madeira	un	24.75	
	Espia ao solo	un	4.77	
	CABOS EM CONDUTA			
	Grupo I e II	ml	0.93	
2	Grupo III, IV e V	ml	1.08	
	Grupo VI	ml	1.41	
	Cabo de FO e Junções	ml	1.19	
	CABOS EM PAREDE			
	Grupo I e II	ml	1.68	
	Grupo III	ml	1.92	
	CABOS AÉREOS			
	Grupo I e II	ml	1.38	
	Grupo III	ml	1.53	
	Cabo de FO e Junções	ml	1.60	
	CABOS EM EDIFÍCIOS			
	Grupo I e II	ml	1.30	
	Cabo de FO e Junções	ml	1.52	
	ACESSÓRIOS			
	Repartidor de parede ou pavimento	un	59.40	
	Armário em pedestal	un	29.70	
	DP em poste	un	4.05	
	DP em parede	un	6.48	
	Blocos terminais 10 e 20 pares	un	0.31	
	Blocos terminais 50 e 100 pares	un	0.54	
	Fiador em RP	un	0.89	
	Fiador em SUB-RP	un	0.37	
	Calha em poste	un	3.06	
	Calha em parede	un	6.12	
	Degrau em poste	un	0.92	
	Cabo de baixada	un	0.51	
	Fios nus	un	0.23	
	Travessas	un	1.60	
	Suporte/isolador	un	0.30	
	Telefone	un	3.83	

A Director de Transporte
T. D.M.

ATT. SR. ENO. ESMIEL
CHEFE DE TRANSPORTE.

Conforme o nosso contacto telefonico,
oferece de me providenciar Apolice desta
ventura.

Com inabato respeito. Louza
[Signature]



CARTÃO DE RESPONSABILIDADE CIVIL

RAMO AUTOMÓVEIS

APÓLICE	NOME DO SEGURADO - MORADA	VEÍCULO SEGURO - MARCA - MATRICULA
50.063669/91	TELECOMUNICAÇÕES MOÇAMBIQUE AV. JEDEQUIAS MANGANHOLA 70 MAPUTO	MLN-86-77 VDLV0/-

VALIDADE	MÁXIMO DE GARANTIA DE RESPONSABILIDADE CIVIL
07/11/1997 A 02/10/1998	500.000.000.00 HT

EMPRESA MOÇAMBICANA DE SEGUROS, E.E.

[Signature]

SEDO EMOSE
15 DE SETEMBRO
TEL 696-1165
(PBX) 22095/8
322 (SECÇÃO SINISTROS)

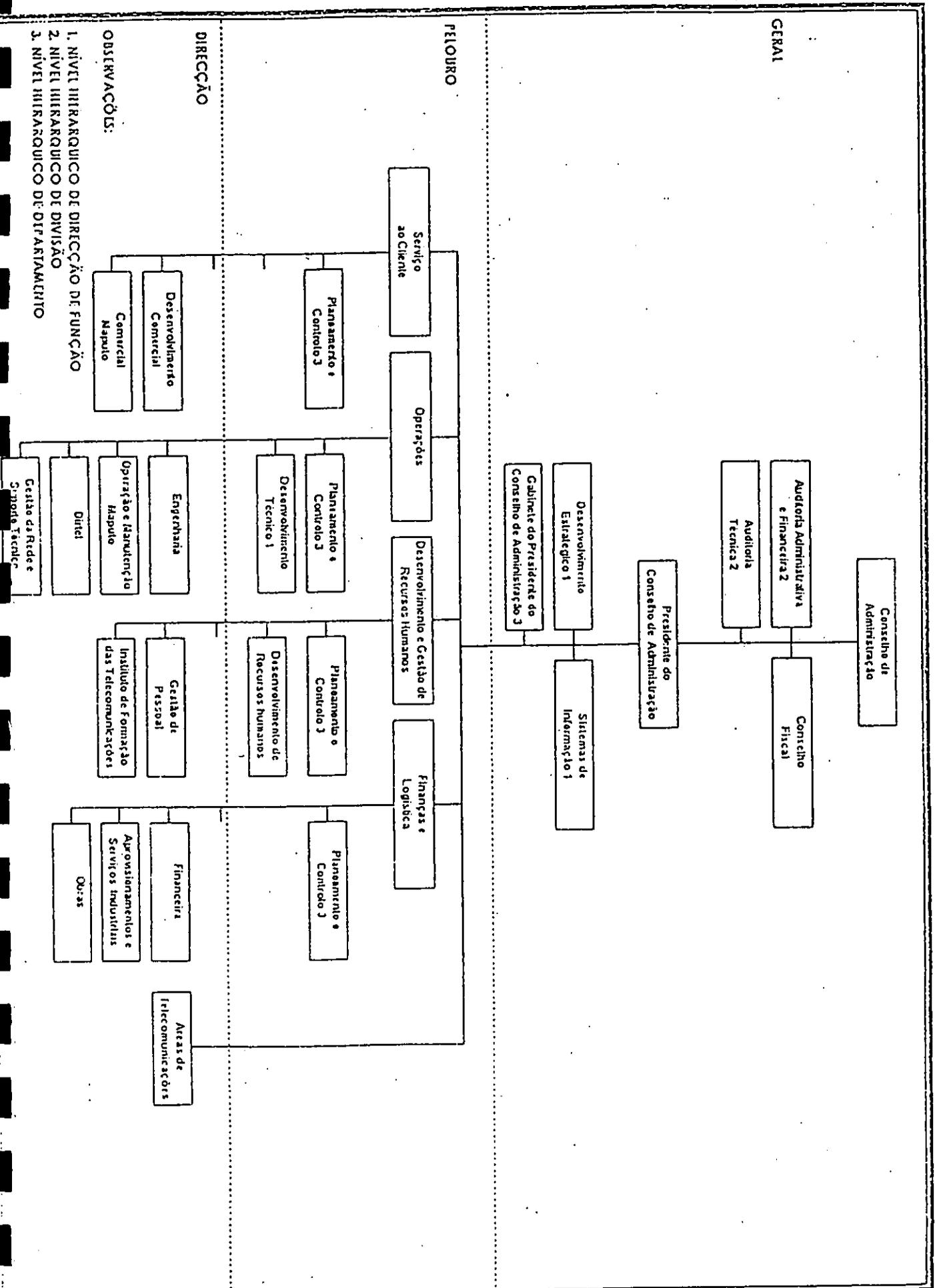
50.000.000,00
+ 3.000
2.150.000.000,00

DETR (ENO ESMIEL)
- P/CONHECIMENTO E
DEVIDOS EFEITOS.
[Signature]
14/10/98

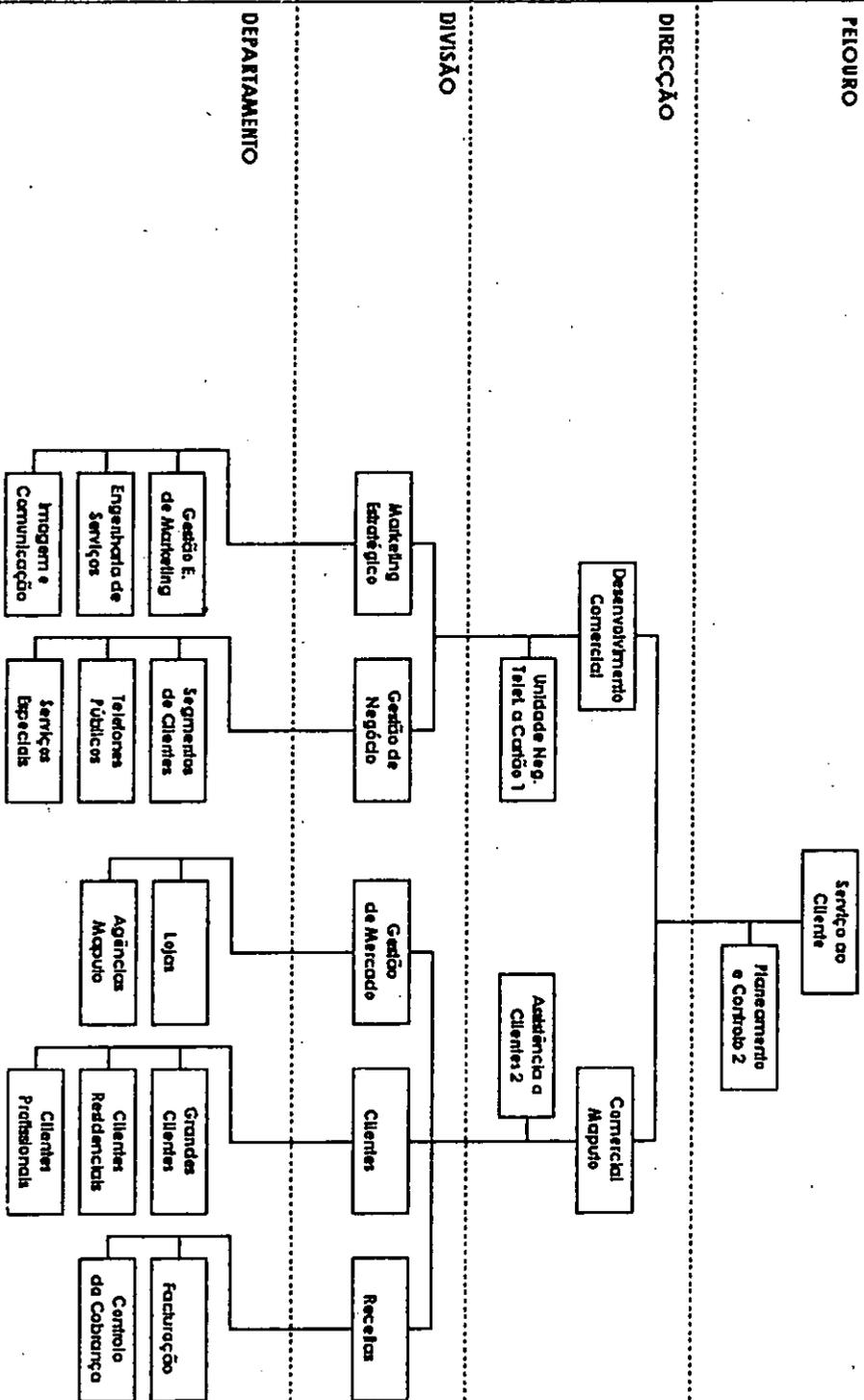
VIATURAS E MOTINHAS TRANSFERIDAS PARA A TELEVISA

U: MT

LOCAL DE ENTREGA	NUMERO DE		VALOR DE AQUISICAO		VALOR CONTAB		VALOR CONTAB. TOTAL
	VIATURAS	MOTINHAS	VIATURAS	MOTINHAS	VIATURAS	MOTINHAS	
MAPUTO	13	13	3.090.801.818,50	779.293.285,73	2.921.474.368,15	566.589.763,90	3.488.064.132,05
XAI-XAI	2	3	808.613.268,70	226.635.905,58	708.692.361,70	169.976.929,17	878.669.290,87
INHAMBANE	1	3	48.411.890,00	226.635.905,58	0,00	169.976.929,17	169.976.929,17
BEIRA	6	5	717.906.027,00	377.726.509,30	533.965.002,00	283.294.881,95	817.259.883,95
CHIMOIO	1	5	52.293.181,00	302.181.207,44	35.974.283,60	226.635.905,56	262.610.189,16
TETE	3	1	153.242.617,00	75.545.301,86	78.794.134,61	56.658.976,39	135.453.111,00
QUELIMANE	1	2	52.236.729,00	151.090.603,72	35.935.448,27	113.317.952,78	149.253.401,05
NAMPULA	2	5	213.287.423,00	186.811.246,69	132.565.900,43	131.178.275,75	263.744.176,18
PEMBA	2	4	103.705.355,00	302.181.207,44	0,00	226.635.905,56	226.635.905,56
LICHINGA	2	2	131.313.245,00	151.090.603,72	57.030.701,86	113.317.952,78	170.348.654,64
TOTAL...	33	43	5.371.811.554,20	2.779.191.777,06	4.504.432.200,62	2.057.583.473,01	6.562.015.673,63



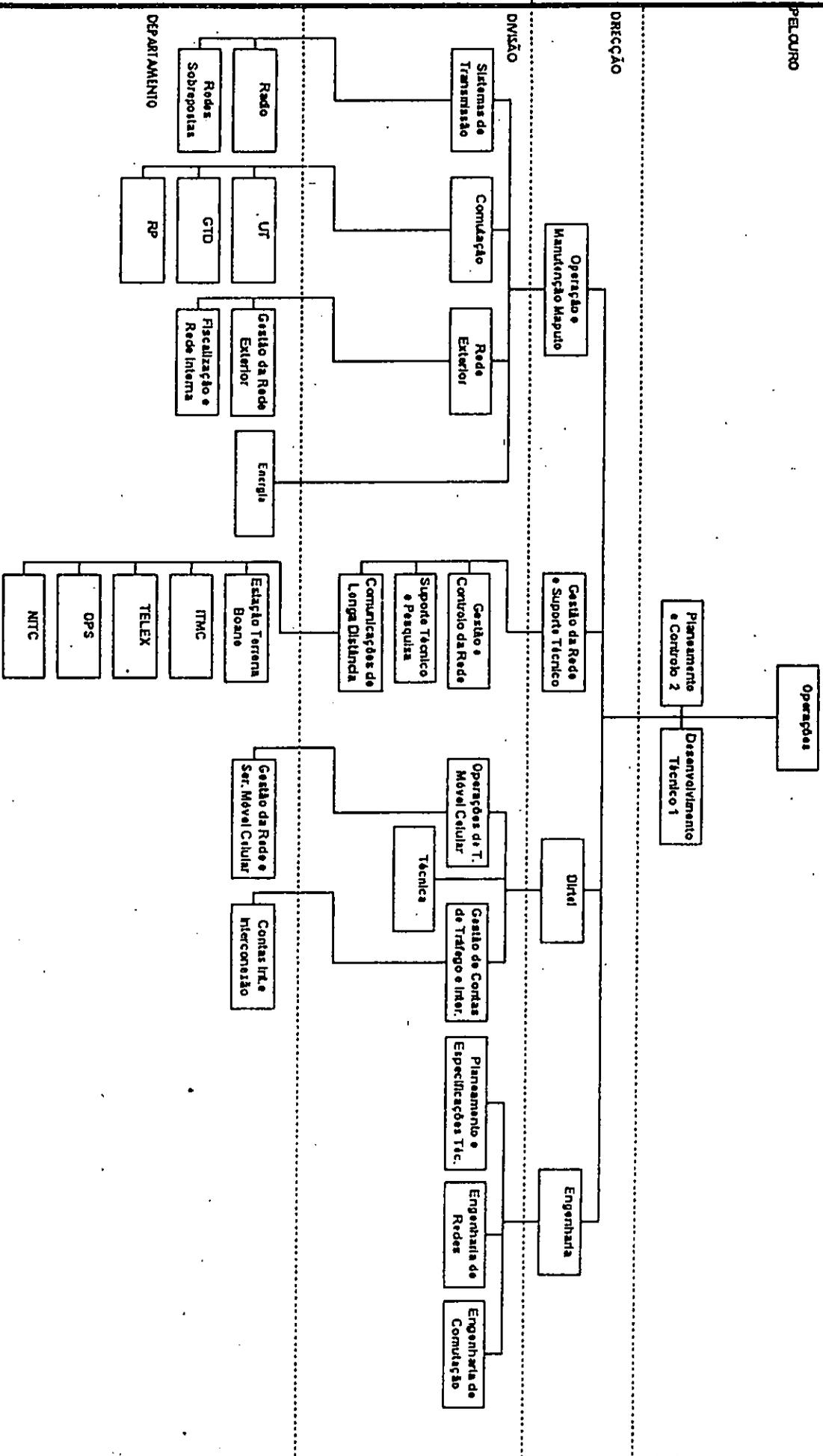
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE SERVIÇO AO CLIENTE A SER IMPLEMENTADA EM MAIO DE 1998



OBSERVAÇÕES:

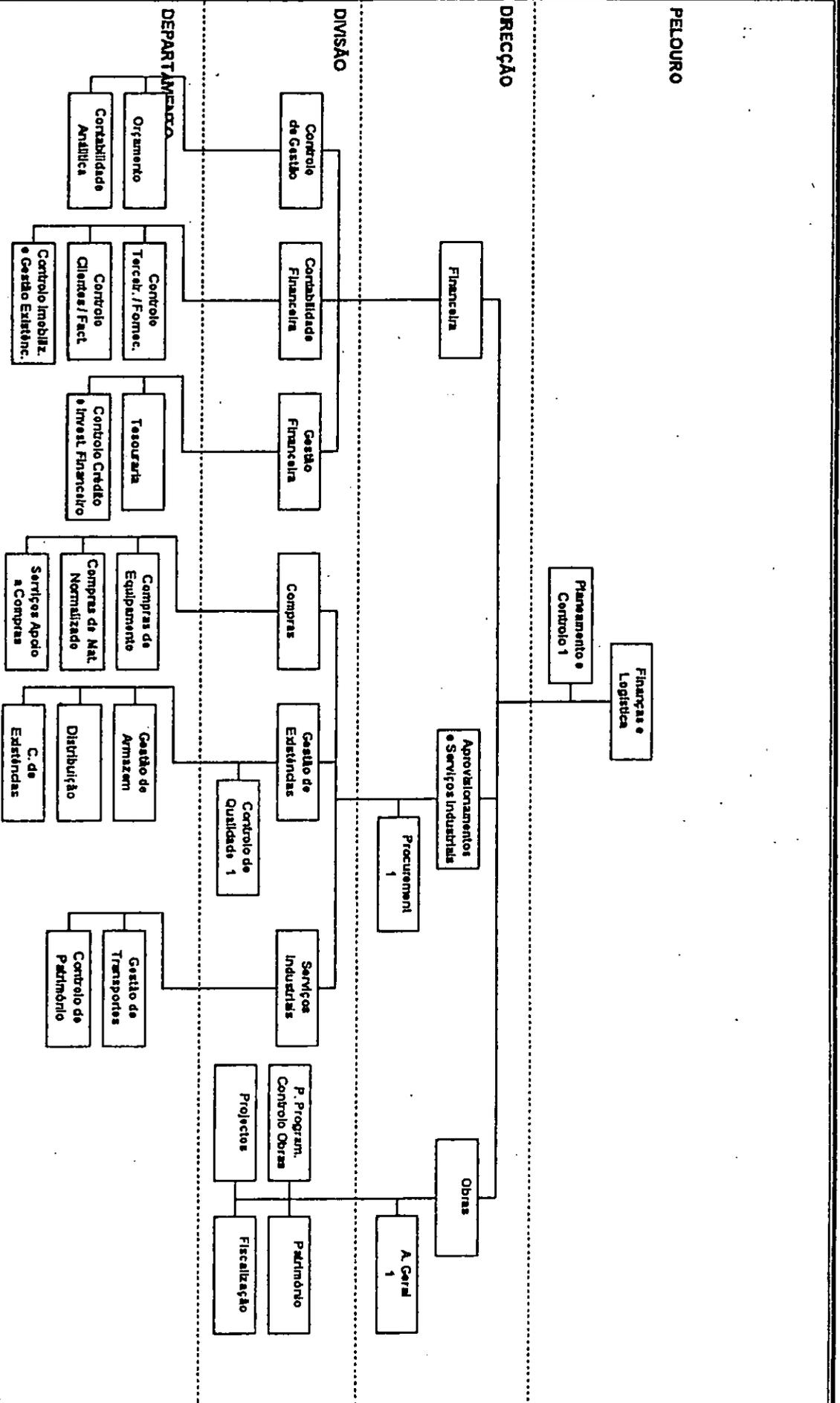
- 1. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DIVISÃO
- 2. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DEPARTAMENTO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DAS OPERAÇÕES A SER IMPLEMENTADA EM MAIO DE 1998



OBSERVAÇÕES:
1 NÍVEL HIERÁRQUICO DE DRECCÃO
2 NÍVEL HIERÁRQUICO DE DEPARTAMENTO

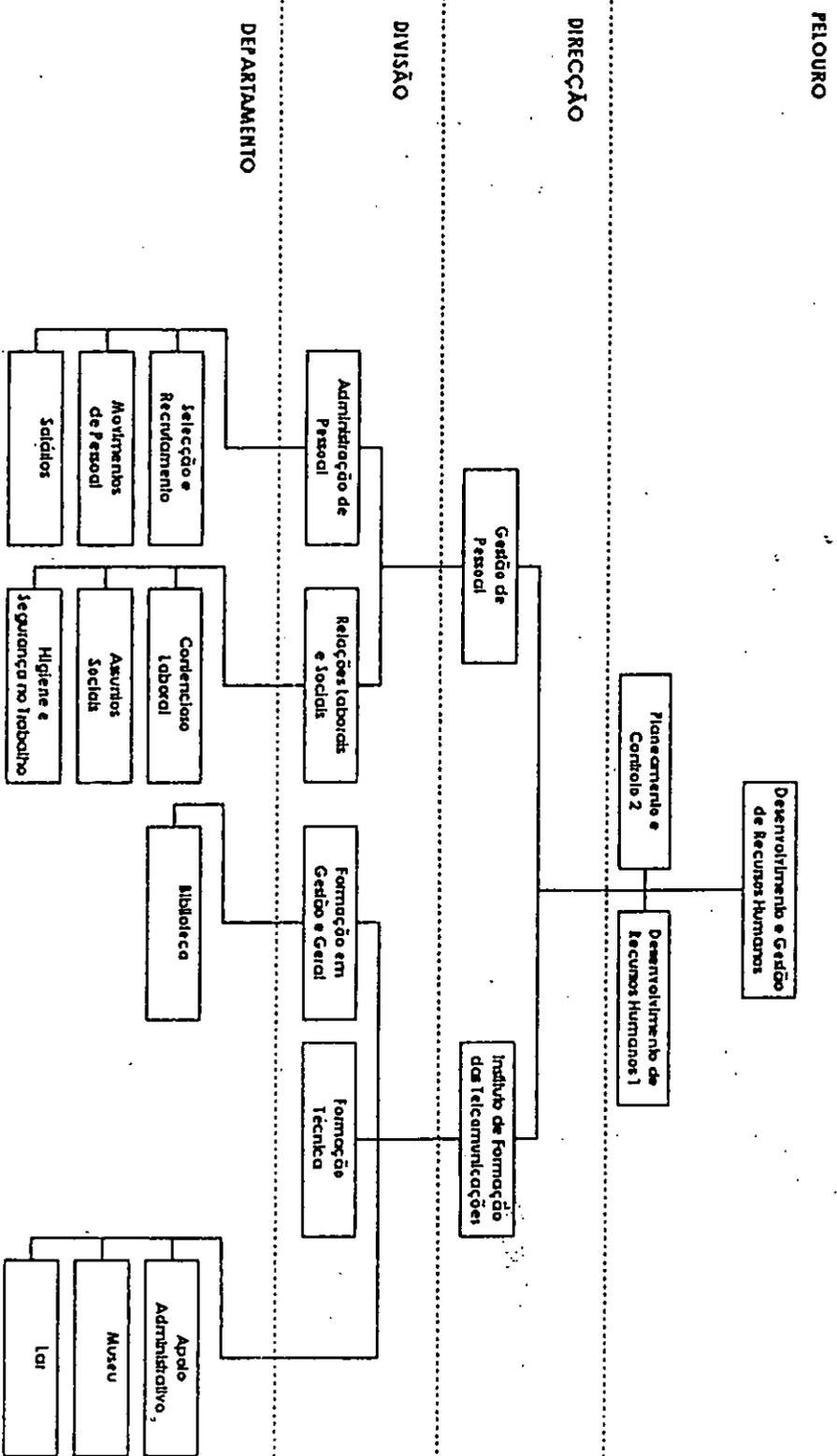
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE FINANÇ. E LOGÍSTICA
A SER IMPLEMENTADA EM MAIO DE 1998



OBSERVAÇÕES:

1. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DEPARTAMENTO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS A SER IMPLEMENTADA EM MAIO DE 1998



OBSERVAÇÕES:

- 1. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DIVISÃO
- 2. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DEPARTAMENTO

TDM EM NÚMEROS

#	INDICADOR	UNIDADE	1993	1994	1995	1996	1997	1998
INFRA-ESTRUTURAS								
1	Capacidade Instalada em Comutação Telefónica	LDR	92.507	97.347	97.347	103.753	104.556	105.612
2	Capacidade da Rede Nacional de Interligação	Circuito	3.465	3.542	3.562	8.615	8.745	8.995
3	Capacidade da Rede Exterior							
	<i>Rede Primária</i>	Par	106.980	107.049	107.899	114.099	126.049	129.424
	<i>Rede Secundária</i>	Par	143.030	144.430	148.430	153.182	171.107	176.177
4	Taxa de Digitalização em Comutação Telefónica	%	68	71	72	91	95	99
5	Taxa de Digitalização em Transmissão	%	74	85	85	86	90	97
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES								
6	Linhas de Rede Instaladas	Unidade	8.680	9.801	9.421	8.336	9.423	13.319
7	Acréscimo de Linhas de Rede	Unidade	4.496	2.027	2.329	1.356	4.431	9.748
8	Total de Linhas de Rede Ligadas ao Assinante	Unidade	55.463	57.490	59.819	61.175	65.606	75.354
9	Telefones Públicos (Assistidos e a Cartão)	Unidade	0	112	151	696	959	1.144
10	Total de Cartões Móveis Celulares Activos	Unidade	0	0	0	0	2.500	6.725
11	Parque Telex	Unidade	1.201	1.150	1.150	1.051	886	684
12	Nº de Circuitos Alugados Privados	Unidade	N/A	N/A	N/A	N/A	350	441
13	Provedores de Internet Ligados ao Servidor da TD	Unidade	0	0	0	0	5	5
TRAFFEGO								
14	Telefónico Fixo Nacional	10 ³ Impulsos	425.149	452.532	466.598	421.997	555.698	591.844
15	Telefónico Fixo Internacional	10 ³ Minutos	11.044	12.225	12.375	13.245	16.390	18.882
16	Telefónico Móvel Nacional	10 ³ Minutos	0	0	0	0	454	5.378
17	Telefónico Móvel Internacional	10 ³ Minutos	0	0	0	0	84	1.648
GESTÃO COMERCIAL								
18	Procura Total	Unidade	60.627	71.550	73.904	77.801	82.975	91.046
19	Satisfação da Procura	%	91	80	81	79	79	83
20	Lista de Espera	Unidade	5.164	14.060	14.085	16.626	17.369	15.692
21	Índice Cobrado/Facturado	%	56	65	65	67	76	70
QUALIDADE DE SERVIÇO								
22	Teledensidade (LDR's por 100 habitantes)	Unidade	0,36	0,35	0,34	0,34	0,42	0,46
23	Tempo Médio de Espera de Instalação	Mês	14	11	19	10	8	7
24	Avarias Participadas por 100 LDR's	Unidade	86	57	75	85	90	61
25	Avarias Reparadas em < 72 horas	%	65	62	57	72	62	52
26	Reclamações de Facturação por 1000 LDR's	Unidade	56	27	110	47	50	35
27	Reclamações Resolvidas em < 30 dias	%	84	85	81	66	68	52
TARIFAS TELEFÓNICAS								
28	Instalação	MT	360.460	534.910	977.500	977.500	577.500	540.000
29	Assinatura Mensal	MT	20.490	30.405	46.000	57.500	80.850	95.000
30	Conversações Nacionais	MT/Impulso	175	260	460	460	550	850
31	Conversações Internacionais							
	<i>SADC</i>	MT/Minuto	6.625	8.125	14.375	11.500	9.100	8.600
	<i>PALOP's</i>	MT/Minuto	13.250	16.250	28.750	23.000	17.100	16.200
	<i>RESTO DE ÁFRICA E EUROPA</i>	MT/Minuto	31.800	39.000	51.750	41.400	30.400	28.800
	<i>ÁSIA, AMÉRICAS E OCEÂNIA</i>	MT/Minuto	31.800	39.000	57.500	46.000	34.100	28.800
FINANÇAS								
32	Proveitos Operacionais	10 ⁶ MT	254.006	388.155	566.281	658.890	757.637	896.548
33	Custos Operacionais	10 ⁶ MT	218.201	254.658	355.350	521.845	702.537	814.606
34	Resultado Líquido do Exercício	10 ⁶ MT	-82.486	48.862	25.382	46.735	43.845	46.504
35	Total do Activo	10 ⁶ MT	915.149	1.203.883	2.311.731	2.551.108	2.878.872	3.422.551
36	Total do Passivo	10 ⁶ MT	496.773	555.897	1.083.887	1.309.219	1.271.908	1.363.974
37	Situação Líquida	10 ⁶ MT	418.376	647.986	1.227.844	1.241.889	1.606.964	2.058.577
38	Investimento Anual	10 ⁶ MT	N/A	N/A	N/A	284.356	486.414	447.485
39	Resultado Bruto de Exploração	10 ⁶ MT	121.941	240.220	341.915	300.109	214.322	263.208
40	Margem Bruta de Exploração	%	13,3	19,9	14,8	11,8	7,5	7,9
RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO								
41	Total de Trabalhadores	Unidade	2.486	2.418	2.486	2.416	2.202	2.257
42	Trabalhadores por 1000 LDR's	Unidade	45	42	42	39	34	30
43	Volume Total de Formação Ministrado	SH	2.817	3.094	3.250	2.473	2.844	3.794
44	Tempo Médio de Formação por Trabalhador	Horas	40	45	46	36	45	59

LDR - Linha de Rede

SH - Semanas Homem

Inquérito ao Cliente

Vexa de certeza apercebeu-se que de algum tempo para cá os serviços de Instalação, Manutenção e Reparação do Telefone estão a ser efectuados pela Televisa

1 Acha que a partir da altura em que esses serviços passaram a ser garantidos pela Televisa alguma coisa mudou?

Sim Não

a) Se sim, a mudança foi para:

Melhor

Sim Não

Mau

Sim Não

Pior

Sim Não

b) A partir dessa altura as reparações passaram a ser feitas entre:

1 à 2 dias

Sim Não

2 à 4 »

Sim Não

4 à 6 »

Sim Não

6 à 8 »

Sim Não

8+ »

Sim Não

c) A frequência de ocorrência de avarias passou a ser de:

Frequentemente

Sim Não

1 em 1 Mês

Sim Não

2 » 2 »
3 » 3 »
4+ »

Sim Não

Sim Não

Sim Não

d) O tempo que leva para concretizar uma nova instalação após a assinatura do contrato é:

1 Semana
2 » »
3 » »
4 » »
2 Meses
3+ » »

Sim Não

Sim Não

Sim Não

Sim Não

Sim Não

Sim Não

e) Os valores a pagar pelo consumo do serviço telefônico:

Reduziram significativamente
Aumentaram ligeiramente
quase que duplicaram
Quase que triplicaram

Sim Não

Sim Não

Sim Não

Sim Não

f) Para ter o telefone solicita informações junto a:

Televisa

Sim Não

TDM

Sim Não

Sim Não

TDM + Televisa

g) O montante, em Melicais, que a TDM cobra para o contrato telefonico varia de:

500.000,00 a 600.000,00

Sim Não

600.000,00 a 700.000,00

Sim Não

700.000,00 a 800.000,00

Sim Não

800.000,00 a 900.000,00

Sim Não

900.000,00 a 1.000.000,00

Sim Não

1.000.000,00 a 1.500.000,00

Sim Não

1.500.000,00 a 2.000.000,00

Sim Não

2.000.000,00 +

Sim Não

h) O montante, em Melicais, que a Televisa cobra para o contrato telefonico varia de:

500.000,00 a 600.000,00

Sim Não

600.000,00 a 700.000,00

Sim Não

700.000,00 a 800.000,00

Sim Não

800.000,00 a 900.000,00

Sim Não

900.000,00 a 1.000.000,00

Sim Não

1.000.000,00 a 1.500.000,00
 1.500.000,00 a 2.000.000,00
 2.000.000,00 +

Sim Não

 Sim Não

 Sim Não

1) Em caso de alguma coisa não estar a correr bem com o seu telefone para onde recorre?

Televisa
 TDM em Geral
 Lojas da TDM
 Qualquer Funcionário da TDM

Sim Não

 Sim Não

 Sim Não

 Sim Não

Se Sim, em qualquer dos casos recorda-se de pelo menos duas respostas recebidas em cada caso

Televisa

TDM em Geral

Lojas da TDM

Qualquer Funcionário da TDM

j) O que é que julga que devia mudar e o que é que sugere para elevar a qualidade do serviço que a TDM presta?

i) Com a Televisa a qualidade dos serviços que a TDM presta:

Piorou	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Manteve	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Melhorou	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

Inquérito

Exmo Senhor, incerido no contexto do Projecto de Trabalho da Tese de Licenciatura em Gestão na Faculdade de Economia da UEM, submeto a Vexa o presente questionário com objectivo de recolher informações necessárias visando:

- 1 Reflectir sobre os objectivos que conduziram a empresa à adopção da estratégia de "Outsourcing" relativamente à Operação e Manutenção da Rede de Assinantes
 - 2 Testar a Eficiência e eficácia da aplicação do conceito tendo em conta a realidade actual da Empresa.
 - 3 Propor estratégias de relacionamento que possam otimizar os indicadores económicos-financeiros da TDM.
- O Signatário, Alexandre Langa, Telef. 431921, Ext. 2402, solicito desde já a sua maior atenção e colaboração para permitir uma análise pormenorizada e exaustiva da problemática

1 Existe na Empresa uma estrutura formalmente estabelecida?

a) Se sim, como está definida?

Por Organigrama

Por meios Informais

Outros meios

b) Qual é a estrutura organizacional mais funcional e prático para a solução de problemas?

2 Qual é o tipo de comunicação que mais predomina?

Formal

Vertical

Informal

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Horizontal

Formal + Informal

3 As tarefas que executa obedecem algum Plano?

a) Se sim, quem o elabora?

Sim Não

Sim Não

Sim Não

b) Esse Plano é suficientemente flexível que permite modificações?

Sim Não

c) Se não, o que sugere.

Sim Não

4 Existe na Empresa algum documento formal que estabelece as atribuições de cada trabalhador?

a) Se sim, qual é esse documento?

Sim Não

b) Se não, de que meio se serve para conhecer as suas atribuições?

Sim Não

5 Existem casos em que realiza tarefas fora das suas atribuições?

a) Se sim, indique três casos por ordem decrescente de importância.

6 Qual é a relação do que faz no seu dia a dia com o que está previsto no Organigrama?

Directa?

Sim Não

Inversa?

Sim Não

Nenhuma?

Sim Não

a) Se a relação é inversa ou nenhuma indique três razões para cada caso.

Sim Não

7 As vezes as suas funções são realizadas por outros?

a) Se sim, por quê?

8 Qual é a base do estabelecimento das Metas na TDM?

a) Qual é o grau de ligação das Metas estabelecidas com o dia a dia das suas tarefas?

Sim Não

b) Acha que o processo de Planificação praticada na TDM é eficaz (traduz a realidade)?

Sim Não

- c) Se não, indique três principais razões.
- d) O que é que sugere?

Sim	Não
<input type="text"/>	<input type="text"/>

9 Acha que a forma como é feito o Plano facilita o respectivo Controlo?

- a) Se não, por quê?
- b) Dê três sugestões.

10 Na sua opinião, quais deveriam ser as cinco (5) primeiras Metas Globais da TDM
(por ordem decrescente de importância)

11 O que é que acha que a sua área específica deveria fazer para alcançar aquelas metas.
12 Qual é o grau de comprometimento com os objectivos dos seguintes Órgãos Funcionais?

Alto Fraco Baixo

- a) Gestão de Topo
PCA

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- b) Directores

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- c) Gestão Intermédia

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- d) Chefes de Divisão

Sim	Não
<input type="text"/>	<input type="text"/>

- e) Chefes de Departamento

Sim	Não
<input type="text"/>	<input type="text"/>

- f) Técnicos Superiores Especializados

- g) Trabalhadores em Geral
- h) Chefes de secção
- i) Outros

- j) Se baixo em qualquer dos casos indique três razões

13 A Empresa possui uma área de marketing?

Sim	Não
<input type="text"/>	<input type="text"/>

- k) Se sim, qual é o nível hierárquico?

Sim	Não
<input type="text"/>	<input type="text"/>

14 Quais são os principais negócios da Empresa?

Sim	Não
<input type="text"/>	<input type="text"/>

15 Que planos de penetração do mercado se tem para o futuro?

16 Que tipo de programas estão estabelecidos para fazer face aos planos de penetração?

17 Como se controla o seu cumprimento?

18 Que políticas foram estabelecidas quanto a:

- a) Preço (Custo + Utilidade)?
- b) Tratamento das Reclamações?
- c) Pessoal da Linha da Frente (Seleção, Contratação e capacitação)?

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

a) Se sim, qual é?

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

b) Esse documento é do conhecimento de todos?

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

20 Haverão na Empresa estudos que indiquem o seu mercado potencial?

21 Que percentagem do mercado potencial pode cobrir a Empresa tendo em conta os recursos disponíveis?

22 Que esforço está realizando a empresa para cobrir o mercado potencial?

23 Considera que os Sistemas de trabalho estabelecidos (com a Televisa) são os mais adequados quanto ao:

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Controlo?

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Fluidez?

a) Se não, em qualquer dos casos, por quê?

b) Se não em qualquer dos casos o que é que sugere?

24 O contrato estabelecido com a Televisa prevê a preparação de informações e/ou estatísticas por:

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Serviço?

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Zona?

a) Se sim, em qualquer dos casos, com que periodicidade?

b) Se não, em qualquer dos casos, quais são as implicações?

c) Quais são os principais constrangimentos?

Sim Não

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

25 Existem Áreas ou Órgãos Funcionais que se interrelacionam directamente com a Televisa?

a) Se sim, quais são?

Sim Não

b) Existe uma inter-relação entre estas áreas?

Sim Não

c) Se não, quais as implicações
POP, DGS, DOM

Sim Não

1 Elaboram-se pressupostos de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes?

a) Se sim, como?

b) Com que periodicidade?

2 Quais as Áreas ou Órgãos Funcionais que intervêm na elaboração dos planos e programas de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes com a Televisa?

Sim Não

3 Esses Planos e Programas são do conhecimento extensivo à todos os trabalhadores?

a) Se não, quem conhece esses planos e programas?

Sim Não

Gestão de Topo?

Sim Não

Gestão Intermediária?

Sim Não

Outros?

b) Se sim, quem são esses outros?

4 Esses Planos e Programas tem alguma relação com informações históricas de períodos anteriores ao contrato de Outsourcing?

Sim Não

5 Os programas de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes inclui dados relativos a Standards (Padrões).

a) Se não, quais as implicações?

Sim Não

b) Produção?

Se sim, quais são os parâmetros em média?

Sim Não

c) Qualidade?

Se sim, quais são os parâmetros?

Sim Não

Se não, quais as implicações?

d) Tempos?

Se sim, quais são os parâmetros?

Sim Não

e) Custos?

Se sim, quais são os parâmetros?

Se não, quais as implicações?

Sim Não

d) Outros?

Se sim, quais são esses Outros?

6 Existe uma Área ou Órgão Funcional responsável pelo controlo de qualidade e especificações dos materiais a empregar pela Televisão?

a) Se sim, qual é?

b) Se não, quais as implicações?

c) O que é que sugere neste âmbito?

d) Qual era a realidade antes de externalizar a Operação e Manutenção da Rede de Assinantes?

Sim Não

7 Existem Áreas ou Órgãos Funcionais que se interrelacionam directamente com a Televisão?

a) Se sim, quais são?

b) Existe uma inter-relação entre estas áreas?

Se não, quais as implicações?

8 Existe na Empresa uma Área ou Órgão Funcional que se dedica exclusivamente ao tratamento da relação TDM - Televisão?

a) Se sim, qual é?

b) Que dificuldade incarra infermam o processo?

9 Tem-se em conta as informações dos clientes para a tomada de medidas correctivas na relação TDM - Televisão?

a) Se sim, como se faz a colecta destas informações?

b) O que é que se pensa em fazer para fortalecer o relacionamento com os clientes da Empresa?

Sim Não

10 Existem na Área de Operação e manutenção padrões de produção?

a) Se sim, com que base foram estabelecidos?

Sim Não

11 Quais são as três principais utilizações que a empresa dá a informação recolhida no mercado?
12 Na Área de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes o que é que a empresa faz melhor?

- a) Antes de Outsourcing?
- b) Depois de Outsourcing?

13 Acha que com a passagem de operação e manutenção da rede de assinantes para Televisa os problemas dos clientes ficaram solucionados?

- a) Se não, indique as principais causas que continuam a afectar negativamente a qualidade do serviço ao cliente?
 - b) Dê três propostas de solução?
- 14 Que tipo de informação é recolhida periodicamente junto a Televisa?

- a) Preços?
- b) Cumprimento de prazos?
Se sim, como se obtêm, tal informação?
- c) Novos clientes e sua categoria?
- d) Custos de Operação e Manutenção de cada instalação?
- e) Número de clientes satisfeitos?
- f) Nenhuma das informações acima indicadas.

15 A resposta as preocupações dos clientes continua fraca?
a) Se sim, qual é a principal causa?

- Tecnologia?
- Baixa experiência do pessoal da Televisa?
- Supervisão deficiente?
- Deficiência dos materiais empregues?

Sim Não

Baixa qualificação profissional dos funcionários?

Sim Não

Sim Não

Outras (especifique)

16 Como é que se planeia e controla a instalação da Rede de Assinantes?

PSC, DCM, DDC

Sim Não

1 A Empresa possui uma área de marketing?

a) Se sim, qual é o nível hierárquico?

b) Acha que o nível hierárquico actual do sector de marketing permite-lhe ter o cunho suficiente para fazer valer as suas decisões

Sim Não

c) Se não o que é que sugere?

2 Quais são os principais negócios da Empresa?

3 Que planos de penetração do mercado se tem para o futuro?

4 Que tipo de programas estão estabelecidos para fazer face aos planos de penetração?

5 Como se controla o seu cumprimento?

6 Que políticas foram estabelecidas quanto a:

a) Preço (Custo + Utilidade)?

b) Tratamento das Reclamações?

c) Pessoal da Linha da Frente (Seleção, Contratação e capacitação)?

Sim Não

7 Estas políticas estão estabelecidas num documento formal?

a) Se sim, qual é?

b) Quem conhece esse documento?

Sim Não

8 Haverão na empresa estudos que indicam o seu mercado potencial?

9 Que percentagem do mercado potencial pode cobrir a Empresa tendo em conta os recursos disponíveis?

10 Que esforço está realizando a empresa para cobrir o mercado potencial?

Sim Não

11 A resposta as preocupações dos clientes continua fraca?

a) Se sim, qual é a principal causa?

Sim Não

Sim Não

Tecnologia?

Sim Não

Baixa experiência do pessoal da Televisa?

--	--

Supervisão deficiente?

Sim	Não
-----	-----

Deficiência dos materiais empregues?

Sim	Não
-----	-----

Baixa qualificação profissional dos funcionários?

Sim	Não
-----	-----

Outras (especifique)

12 Acha que a troca de informação e funcionamento, das informações e das instalações de assinantes entre a TDM e a Televisa com base no Sistema Girafe funciona?

Sim	Não
-----	-----

a) Se não por quê?

b) O que é que sugere para tornar prática a troca de informação e de funcionamento entre as duas partes?

13 Existe uma Área ou Órgão Funcional específico que efectua ou acompanha as medições dos trabalhos realizados pela Televisa?

Sim	Não
-----	-----

a) Se sim, qual é?

b) Quais são as dificuldades do processo?

c) O que é que sugere?

14 Acha que com a passagem de operação e manutenção da rede de assinantes para Televisa os problemas dos clientes ficaram solucionados?

Sim	Não
-----	-----

a) Se não, indique as principais causas que continuam a afectar negativamente a qualidade do serviço ao cliente?

b) Dê três propostas de solução.

15 Quais são as três principais utilizações que a empresa dá a informação recolhida no mercado?

16 Na Área de atendimento ao Cliente o que é que a empresa faz melhor?

a) Antes de Outsourcing?

b) Depois de Outsourcing?

17 Tem-se em conta as informações dos clientes para a tomada de medidas correctivas na relação TDM - Televisa?

Sim	Não
-----	-----

a) Se sim, como se faz a colecta e tratamento destas informações?

b) o que é que se pensa em fazer para fortalecer o relacionamento com os clientes da Empresa?

18 Indique a evolução do índice de reclamações nos anos:

1993

1994

1995

1996
1997
1998
1999
2000
2001

PFL, DAS, DFI

1^o Como se controla a facturação dos trabalhos efectivamente realizados pela Televisa?

- a) Quais são as dificuldades do processo?
- b) O que é que sugere?

Sim Não

2 Existe um procedimento para o registo e controlo das contas a pagar aos fornecedores?

- a) Se sim, descreva-o sumariamente.

3 Qual é o método utilizado para o controlo das facturas recebidas?
4 Existem contratos especiais com fornecedores de insumos no sentido de se prestar atenção especial e preferencia aos insumos destinados a TDM?

Sim Não

Sim Não

5 Acha que com a passagem de operação e manutenção da rede de assinantes para Televisa os problemas dos clientes ficaram solucionados?

- a) Se não, indique as principais causas que continuam a afectar negativamente a qualidade do serviço ao cliente?
- b) Dê três propostas de solução.

Sim Não

Sim Não

6 Que tipo de informação é recolhida periodicamente junto a Televisa?

- a) Preços?
- b) Cumprimento de prazos?
Se sim, como se obtém, tal informação?

Sim Não

c) Novos clientes e suas categoria?

Sim Não

d) Custos de Operação e Manutenção de cada instalação?

Sim Não

e) Número de clientes satisfeitos?

Sim Não

f) Nenhuma das informações acima indicadas.

Sim Não

7 Como classifica a publicidade e propaganda feita pela Empresa?

- a) Positiva?
- b) negativa?
- c) Não produz nenhum efeito.
- d) Dê três indicadores que justifiquem a sua resposta pela ordem decrescente de importância.

Sim	____	Não	____
Sim	____	Não	____
Sim	____	Não	____

8 Tem sido feito o controle dos custos de Operação e Manutenção da Rede de Assinantes?

- a) Se sim, como?
- b) Quais são os estrangulamentos?
- c) O que é que sugere neste âmbito?

ADE, DOM

Sim	____	Não	____
-----	------	-----	------

1 Tem sido feito o controle dos custos de Operação e Manutenção?

- a) Se sim, quais foram seus níveis nos anos:

1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001

41. Indique a evolução do Índice de reclamações nos anos:

1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999

Sim	____	Não	____
-----	------	-----	------

Referências Bibliográficas

- Freire, A. 1998. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lacity, M. e Hirschheim, R. 1993. *Information Systems Outsourcing*. New York: Other Wiley Editorial.
- Giosa, A. 1994. *Terceirização: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Harvard Business* 1997. *Avanço Rápido: As Melhores Ideias Sobre o Gerenciamento de Mudanças nos Negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quinn, J. e Hilmer, F. 1994. *Strategic Outsourcing*, Outubro.
- Coopers & Lybrand 1996. *Outsourcing: Uma Estratégia para a Competitividade*. Maputo.
- Executive Digest*, ed. Abril 1999. *Questões Essenciais Sobre o Outsourcing*. Lisboa: Texto Editora.
- Wons, M. Abril 1999. *IT Outsourcing*. Dallas.
- Das Neves, J. 1997. *Análise Financeira: Métodos e Técnicas*. Lisboa: Texto Editora.
- Mineses, H. 1999. *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa: Editora Presença.
- Moreira, J. e Neto, R. 1998. *Marketing Business to Business: É Fazer ou Morrer*. São Paulo: Milton Mira de Assumpção Filho.
- Imprensa Nacional 1981. Decreto nº 5/81 de 10 de Junho. Maputo.
- Imprensa Nacional 1992. Decreto nº 22/92 de 10 de Dezembro. Maputo.
- Imprensa Nacional 1992. Decreto nº 23/92 de 10 de Setembro. Maputo.
- TDM 1998. *Plano Trienal 1998-2001. Telecomunicações de Moçambique*. Não publicado.
- Banco Mundial 1998/99. *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial: Conhecimento para o Desenvolvimento*. Washington D.C.
- Thompson, A. e Strikland III 1990. *Strategic management: Concepts and Cases*. Richard Irwin inc, EUA.
- Da Silva, H. e Matos, M. 1997. *Contabilidade e Gestão*. Lisboa: Texto Editora.

Collins, J. e Porras, J. 1997. Empresas de Sucesso. Lisboa: Livros de Brasil.

Pereira, C. e Franco, V. 1994. Contabilidade Analítica. Lisboa: Artes Gráficas.

