

Gest-252

ESTRATEGIA DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA NACIONAL DE HIDROCARBONETOS

Nota Perspectiva de Reestruturação

Benjamin José de Samússone Chilenge

Dezembro, 2000

Trabalho para Licenciatura em Gestão.

Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo-Moçambique

10000

CH

252

0.2

338.1
CHI
TES
e. 2



**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA
NACIONAL DE HIDROCARBONETOS**

Numa Perspectiva de Reestruturação

Benjamim José de Samussone Chilenge

Dezembro, 2000

Trabalho para Licenciatura em Gestão

**Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo-Moçambique**

Aos meus pais

Índice

PREFÁCIO.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	ix
SUMÁRIO.....	x
1. CAPÍTULO 1.....	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
2. CAPÍTULO 2.....	3
2.1 REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1.1 TEORIA SOBRE O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL.....	3
2.1.2 TEORIA SOBRE A REESTRUTURAÇÃO.....	7
2.1.3 TEORIA SOBRE A PRIVATIZAÇÃO.....	11
2.1.4 TEORIA SOBRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	14
2.1.5 TEORIA SOBRE AVALIAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	24
2.1.5.1 Critérios de avaliação económica.....	24
2.1.5.2 Indicadores financeiros.....	26
3. CAPÍTULO 3.....	29
3.1 EVOLUÇÃO DO SECTOR DOS HIDROCARBONETOS EM MOÇAMBIQUE.....	29
3.1.1 DADOS GEOGRÁFICOS DE MOÇAMBIQUE.....	29
3.1.2 PESQUISA DE PETRÓLEO E DE GÁS EM MOÇAMBIQUE.....	30
4. CAPÍTULO 4.....	32
4.1 ANÁLISE DA EMPRESA.....	32
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NACIONAL DE HIDROCARBONETOS.....	32
4.1.2 CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE.....	34
4.1.3 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT).....	35
4.1.4 ENQUADRAMENTO JURÍDICO.....	36
4.1.5 SITUAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA DA EMPRESA.....	40
5. CAPÍTULO 5.....	43
5.1 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	43
5.1.1 ENH, E.P.....	44
5.1.2 ENH, S.A.R.L.....	45
5.1.3 ENH, LDA.....	45
5.2 ANÁLISES E CRÍTICAS ÀS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	46
6. CAPÍTULO 6.....	49
6. CONCLUSÕES.....	49
7. CAPÍTULO 7.....	50
7. RECOMENDAÇÕES.....	50
ANEXOS.....	
ANEXO I - SEDIMENTARY BASINS OF MOZAMBIQUE.....	51
ANEXO II - PREVIOUS CONCESSIONS AREAS (1975).....	52
ANEXO III - BLOCK SYSTEM OFFSHORE MOZAMBIQUE.....	53
ANEXO IV - EXPLORATION ACTIVITY MAP MOZAMBIQUE (2000).....	54
ANEXO V - BALANÇOS SINTÉTICOS DA ENH, E.P.....	55
ANEXO VI - INDICADORES FINANCEIROS.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	56

PREFÁCIO

A indústria do gás e do petróleo têm estado nestes últimos 5 anos a ganhar uma inusitada importância na economia Moçambicana. O Governo Moçambicano vem realizando elevados volumes de investimentos no sector a partir dos anos 80, através da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH). Acção igual tem sido realizada pelo sector privado, constituído maioritariamente por capitais estrangeiros. O volume de investimentos realizados nas operações de pesquisa de gás e de petróleo atingiu, até ao ano de 1998, um total de 114,0 milhões de dólares americanos. As pesquisas feitas provaram a existência de reservas satisfatórias de gás, identificadas em Pande e em Temane, ambas localizadas na província de Inhambane. Estudos recentes efectuados pelas empresas BP e Lonropete revelaram que existem grandes perspectivas de descoberta de petróleo em Moçambique.

O sucesso esperado pelo desenvolvimento dos projectos em curso proporcionará uma significativa contribuição ao desenvolvimento económico do país, depreendendo-se desde já a relevância que se deve dar ao tema e ao papel da ENH como única empresa nacional a operar no sector dos hidrocarbonetos.

Caracterização do Tema

A ENH provou a existência no jazigo de Pande de uma reserva de 3 tcf, o que torna viável a construção da fábrica de redução do ferro e aço, conhecida por MISP, um mega projecto a ser construído em Maputo. O MISP será o maior consumidor de gás natural de Pande em Moçambique. Em princípio as reservas de gás natural de Pande estão integralmente dedicadas ao MISP, ficando assim criadas as condições para o arranque da fase de desenvolvimento e produção de gás.

A ENH intervirá na fase de produção de gás constituindo uma *Joint Venture* com a Enron Southern Africa Development Ltd.(Enron), onde detém uma participação de 40% e mais 20% de participação no gasoduto que transportará o gás numa extensão de 600 Km a partir de Pande para a fábrica de redução de ferro e aço em Maputo.

A *Joint Venture* a constituir com a Enron marcará o início da actividade comercial da ENH, a quem importa definir a estratégia oportuna para o seu desenvolvimento, face a intenção final do Governo de privatizá-la.

A ENH foi criada como Empresa Estatal em 1981, por Decreto nº18/81 de 3 de Outubro, e passou à empresa Pública em 1997, por Decreto nº 39/97, de 12 de Novembro, do Conselho de Ministros, no âmbito das reformas do sector empresarial do Estado em curso no país, com a missão de “ *desempenhar um papel activo no desenvolvimento e utilização sustentável dos recursos petrolíferos em Moçambique de forma compatível com os interesses nacionais*” (Contrato Programa – ENH 1998:4).

Objectivos a atingir

Decorrente da Lei nº 3/81, de 3 de Outubro, que outorga à ENH o monopólio da concessão dos direitos mineiros para uso, usufruto, gestão e disposição de hidrocarbonetos, a

ENH participa em parcerias com todas as empresas que operam no país, tomando estas associações além da forma de *Joint venture* referida no parágrafo anterior, a forma de contratos de partilha de produção (*production sharing agreement*), ou contrato de prestação de serviço (*service contract*).

Pretende-se com este trabalho, do estudo do papel estratégico da ENH no âmbito da sua missão, que consiste na pesquisa, produção, transporte, transmissão e comercialização de hidrocarbonetos e seus derivados, à luz do monopólio que lhe é reconhecido por Lei, fazer análise á diferentes opções de estratégias de desenvolvimento da Empresa e propor, de entre elas, aquela que melhor responde os objectivos do Estado.

Questões a estudar

A pesquisa observará uma metodologia simples e adequada para análise de oportunidades de reestruturação da empresa. Assim, constituem questões a estudar:

1. Quem ganha com a privatização da ENH nesta fase de desenvolvimento da empresa?
2. Atendendo aos objectivos para os quais a ENH foi criada e ao monopólio que a lei lhe confere na área de hidrocarbonetos, como assegurar que uma empresa privada possa realizar os objectivos do Governo?
3. Será que a privatização é a única opção para a reestruturação da ENH nesta fase de desenvolvimento da empresa?

Metodologia

O trabalho será desenvolvido de uma forma sequencial e homogénea, com pontos de controlo intercalar, facilitando a recolha e tratamento da informação de modo eficaz e eficiente.

A seguir, serão apresentadas de forma descritiva as fases seguidas na elaboração do trabalho:

Fase 1 – Planeamento e Organização do Trabalho

Nesta fase proceder-se-á ao planeamento detalhado do trabalho a realizar, incluindo a necessidade de recolha de informação de forma ordenada e sistemática.

Será elaborado um quadro sinóptico para a recolha de informação.

Fase 2 – Análise da Indústria de Gás e de Petróleo em Moçambique

Esta fase será dedicada à caracterização da indústria do petróleo e de gás em Moçambique, dando enfoque à principal legislação vigente, principais entidades intervenientes e mercados potenciais.

Fase 3 – Caracterização da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos

Esta fase comporta diferentes tarefas, começando pela caracterização da ENH, suas actividades, mercados potenciais e seu enquadramento.

Tarefa 1 – Diagnóstico da Situação Jurídica

Será tratado o enquadramento jurídico da Empresa, incluindo a situação jurídica do seu património em termos de sua propriedade.

Tarefa 2 – Diagnóstico da Situação Económica e Financeira da Empresa

Será tratada a situação financeira da Empresa, assim como a sua perspectiva após o início da produção e comercialização dos gás natural de Pande, ao abrigo da *Joint Venture* a constituir-se entre a ENH-EP e a Enron.

Tarefa 3 – caracterização da Empresa e da sua envolvente

Será apresentada a sua localização, informação sobre a força de trabalho, actividades principais e subsidiárias desenvolvidas.

Serão identificados os principais factores de concorrência e instabilidade que caracterizam o mercado onde se insere a Empresa.

Será caracterizada a sua envolvente externa, fazendo simultaneamente a identificação de eventuais constrangimentos de origem interna ou externa ao desenvolvimento das suas actividades.

Este trabalho será ilustrado por um esquema sumário, com a caracterização dos factores críticos de sucesso, identificação dos principais pontos fortes e das oportunidades e ameaças ao seu desenvolvimento.

Fase 4 – Alternativas Estratégicas

Com base nas análises efectuadas nas fases anteriores, será elaborada a proposta de cenários alternativos de estratégias de reestruturação e das acções necessárias para sua concretização.

Na adopção das estratégias tomar-se-ão em conta, de entre outros aspectos, as disposições legais do sector em que a unidade se insere e as relativas ao processo de reestruturação do sector empresarial do Estado.

Serão igualmente apresentadas as vantagens e desvantagens de cada alternativa, por forma a ponderar-se sobre a sua oportunidade.

Agradecimentos

Meus agradecimentos aos meus pais e aos meus irmãos por terem assumido moral e financeiramente a minha educação.

Expresso minha gratidão ao Conselho de Administração da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos e aos trabalhadores, em especial ao Engenheiro Guilhermino Fortes e a sr.^a Zubaida Amade pelo apoio técnico e moral que me permitiu a preparação da minha dissertação.

Meu especial agradecimento á dr.^a Amina Bavabai que muito me encorajou na investigação, seu apoio moral e disponibilidade de materiais para a elaboração da minha dissertação.

Ao meu filho Lucas B. S. Chilenge, meus agradecimentos por me ter inspirado com o seu amor, carinho e pela compreensão às minhas ausências para a elaboração deste trabalho.

Muitos agradecimentos a todos aqueles que directa ou indirectamente deram o seu contributo e apoio moral para a minha formação na Universidade Eduardo Mondlane, em especial Suas Excelências Dr. John W. Kachamila, Dr. Eduardo Mulembwe e Dr. Cypriano Kwilimbe.

Finalmente expresso os meus calorosos e profundos agradecimentos ao meu supervisor, Dr. Abel Gabriel Mabunda, pela sua orientação, recomendação e encorajamento no aprofundamento deste trabalho de investigação.

Lista de abreviaturas

ADM - Empresa Aeroportos de Moçambique

BCG - *Boston Consultant Group*

CARBOMOC - Carbonífera de Moçambique

CFAC - Coeficiente de Financiamento do Activo Circulante

CFAF - Coeficiente de Financiamento do Activo Fixo

EDM - Empresa de Electricidade de Moçambique

ENH - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos

ENH, E.P. - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, Empresa Pública

ENH, Lda - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, Sociedade por Quotas

ENH, SARL - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, Sociedade Anónima de
Responsabilidade Limitada

FMI - Fundo Monetário Internacional

GPL - Empresa Gemas e Pedras Lapidadas

HIPC - *Highly Indebted Poor Countries*

IVA - Imposto Sobre o Valor Acrescentado

MARMONTE - Mármore de Montepuez

MISP - *Maputo Iron and Steel Plant*

PETROMOC - Petróleos de Moçambique

RM - Rádio Moçambique

SWOT - Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças

TCF - *Tetra Cubic Feets*

TDM - Telecomunicações de Moçambique

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade

TVM - Televisão de Moçambique

UTRE - Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas

VAL - Valor Actual Líquido

\$ - Dolar americano

\$/GJ - Dolares por Giga Joel

Sumário

Analisada a génese e o objecto que a ENH (Empresa Nacional de Hidrocarbonetos de Moçambique) teve desde a sua criação, nomeadamente a prospecção, o transporte, a comercialização de hidrocarbonetos, bem como a execução da política petrolífera nacional e a constituição de parcerias com todas as empresas estrangeiras a operarem no sector, conclui-se que não é oportuna a sua privatização, sob o risco de ceder à cidadãos incapazes a gestão de um bem de domínio público, cujo fornecimento nem sempre se deve reger pelo princípio de lucro, mas sim por interesses sociais e económicos dos utilizadores. Por outro lado, há interesses do Estado a salvaguardar, mas que seriam ameaçados ou ignorados por cidadãos privados.

A adopção da privatização favoreceria a perda de controlo pelo Governo da exploração das riquíssimas reservas de gás natural, das potencialidades petrolíferas que o País apresenta e não só, mas também diluiria o controlo pelo Governo de uma empresa estratégica como a ENH.

A Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, E.E., abreviadamente designada por ENH, foi criada por Decreto número 18/81, de 3 de Outubro, com o objectivo de através dela, o Estado dispor de “capacidade de organizar programas de pesquisa, coordenar a participação de empresas estrangeiras e actuar em associação com elas”. Paralelamente a este objectivo, situa-se do âmbito da ENH a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte e comercialização de hidrocarbonetos.

Decorrente da reestruturação do sector empresarial do Estado, a ENH foi transformada em Empresa Pública em 1997, por Decreto número 37/97, de 12 de Novembro.

O desenvolvimento do sector de hidrocarbonetos que se viu acelerado pelo incremento do investimento estrangeiro, associado à política de economia de mercado que o país adoptou, suscita hoje novas reflexões sobre o desenvolvimento da ENH, às quais se junta a contribuição deste trabalho.

1. Capítulo1

1.1 Introdução

A rápida expansão de empresas estatais em todos os sectores da economia e o papel dominante destas na produção da maioria dos bens e serviços, verificados em quase todos os países africanos após a proclamação de suas independências, provocou um fraco crescimento das suas economias e, conseqüentemente, um fraco desenvolvimento.

A causa da fraca contribuição das empresas estatais no crescimento das economias não se prende apenas à razões de dificuldades na mobilização de capitais, mas também às deficiências de gestão, conflitos entre os objectivos comerciais e não comerciais do Estado, interferências excessivas do Estado nas empresas e a falta de incentivos para a participação do sector privado nas economias destes países. Todavia, não se pretende com esta abordagem tirar a conclusão de que a intervenção directa do Estado na economia, através de empresas estatais, seja em geral negativa, pois há sectores onde elas são indispensáveis, sendo os projectos viáveis, se executados pelo Estado, por exemplo, na construção de infra-estruturas sociais e na prestação de certos serviços públicos tais como: construção de estradas e pontes, sistemas de saneamento urbano, serviços de correios e telégrafos e outros.

O contínuo declínio das economias dos países africanos e a posição dos organismos financiadores forçaram os Estados a introduzirem grandes reformas económicas a partir da década 80, visando imprimir a concorrência e estimular uma maior participação do sector privado na economia e, conseqüentemente, obter o crescimento económico. É nesta fase que o Estado procura alienar empresas estatais inviáveis, que não passavam de puros “fardos” onde de-spendia os seus escassos recursos apenas para as manter, sem obter quaisquer ganhos e arrastando prejuízos elevadíssimos.

A reestruturação do sector empresarial do Estado surgiu como solução acertada para:

- viabilizar as empresas;
- arrecadar receitas pela venda das empresas e,
- obter *know-how* e meios de produção de privados.

Esta reestruturação consistiu na reorganização, ou transformação das empresas, e na privatização, sendo esta última associada ao princípio de eficácia da empresa, pois o conceito de empresa privada conduz à eficiência económica, para que a empresa sobreviva e produza benefícios que estimulem os seus detentores de capital.

A reestruturação das empresas do sector mineiro e energético inicia com a transformação da EDM em empresa pública em 1995, enquanto decorriam os processos para a

privatização da *GPL*, *MARMONTE*, *PETROMOC* e da *CARBOMOC*, no mesmo tempo que se transformava a ENH em empresa pública.

A estratégia de desenvolvimento empresarial é um tema bastante vasto, que não poderá ser esgotado neste trabalho, por isso, o objecto deste é abordar apenas os aspectos mais relevantes que devem ser tomados em conta para a formulação da estratégia empresarial.

O Capítulo 2, Revisão de Literatura, é consagrado aos conceitos técnico-científicos que constituem a base para o entendimento dos capítulos seguintes.

O Capítulo 3 apresenta a evolução do sector dos hidrocarbonetos em Moçambique, enquanto que no Capítulo 4 se efectua a análise do meio envolvente contextual e do meio transaccional da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos.

O Capítulo 5 apresenta as alternativas estratégicas possíveis para o desenvolvimento da Empresa a longo prazo.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo que servirão de base às recomendações feitas no Capítulo 7.

2. Capítulo 2

2.1 Revisão da Literatura

Desenvolvimento empresarial, reestruturação e privatização são conceitos diferentes, que têm pontos em comum. Por estes conceitos constituírem teorias fundamentais para se perceber o presente trabalho, abordar-se-ão separadamente.

2.1.1 Teoria sobre o desenvolvimento empresarial

Falar do desenvolvimento empresarial é referir-se ao crescimento sustentado da organização a longo prazo. As empresas querem sentir a evolução da sua superioridade que se traduz na progressão da sua quota de mercado e de sua quota de lucros na indústria.

Segundo Freire (1998), a adopção de qualquer modalidade de desenvolvimento deve ser gerida de uma forma dinâmica, em consonância com a evolução do meio envolvente e das capacidades da empresa.

É determinante para qualquer empresa a maneira como ela escolhe a sua via de desenvolvimento empresarial que assegure a implementação das medidas estratégicas planeadas.

“A empresa pode implementar as suas orientações estratégicas através de desenvolvimento interno ou externo” (Freire, A.1998:406).

Segundo Freire (1998), estamos perante um desenvolvimento interno quando a empresa opta em investir os seus recursos internos e estamos perante um desenvolvimento externo quando ocorre a colaboração de empresas externas, via aquisição e fusão, alianças estratégicas ou transacções no mercado.

São dois os factores críticos que diferenciam as alternativas de desenvolvimento empresarial, a saber:

- o grau de controlo estratégico e,
- o grau de integração estratégica.

A capacidade de controlo e de integração das operações será maior quanto maior for o grau de internalização da via de desenvolvimento.

Qualquer que seja a modalidade de desenvolvimento empresarial a adoptar, importa a priori fazer uma análise dos benefícios, custos e riscos potenciais, antes de se tomar uma

decisão final, por forma a reconhecer a alternativa mais viável e precaver-se de eventuais problemas na sua adopção.

Segundo Freire (1998:409), os benefícios potenciais do desenvolvimento interno incluem:

- geração de novas competências centrais: através do desenvolvimento de novos produtos e negócios internamente que reforçam não só as competências existentes, mas também gerar novas competências centrais;
- maior estabilidade empresarial: através da expansão da sua presença nos mercados externos com a criação de subsidiárias próprias;
- investimento gradual: através de investimentos graduais de seus recursos para sustentar o crescimento a longo prazo no território nacional;
- captação de sinergias tecnológicas e comerciais: através de uma melhor exploração da sua base tecnológica e partilhar as suas competências comerciais por uma vasta gama de artigos.

Os custos e riscos do desenvolvimento interno são os seguintes:

- maiores custos de ultrapassagem das barreiras à entrada: maiores investimentos em tempo e dinheiro para a criação de uma imagem e na atracção de clientes;
- risco de atraso tecnológico: dificuldade de acompanhar a evolução tecnológica;
- dispersão de recursos escassos: custos da diversificação;
- maior lentidão do crescimento: escassez de recursos;
- deseconomias de escala: por não se atingir o nível óptimo de eficiência na utilização do equipamento.

Numa aquisição, uma empresa é colocada sob a dependência estratégica de outra entidade, que detém ou controla pelo menos 50% do seu capital. Pelo contrário, numa fusão, duas ou mais empresas acordam em unificar a totalidade dos seus recursos e passar a operar como uma única entidade (Freire, A. 1998:413).

Segundo Bastardo, C. e Gomes, A., 1990: 12, as operações de fusão são analisadas, em termos financeiros, como um investimento externo financiado pela criação de títulos (acções).

Segundo Freire, 1998, as vantagens relativas das aquisições e fusões podem incluir:

- rapidez de entrada;

- acesso a competências complementares;
- melhoria da posição competitiva conjunta;
- aproveitamento de benefícios financeiros.

Desvantagens relativas às aquisições e fusões são:

- maior investimento inicial;
- elevados custos de reestruturações internas;
- dificuldade de integração de culturas;
- risco de conflito de interesse.

“ Uma aliança estratégica consiste num acordo de cooperação entre duas ou mais empresas com vista a complementar as respectivas competências para a prosecução de um objectivo comum” (Freire, A. 1998:420).

Segundo Freire 1998, as alianças estratégicas apresentam os seguintes benefícios:

- acesso a novos mercados sem investimentos avultados;
- crescimento sem instabilidade empresarial;
- acesso a tecnologias complementares.

Os custos e riscos associados á aliança estratégica são os seguintes:

- perda de flexibilidade estratégica;
- partilha de competências com concorrentes;
- risco de reduzido envolvimento dos parceiros;
- dificuldades de operacionalização.

A via de desenvolvimento das transacções no mercado “ permite à empresa concentrar-se nas actividades críticas que podem ainda criar algum valor para os clientes” (Freire 1998:428). Esta via de desenvolvimento é a mais aconselhável na fase de declínio do ciclo de vida da indústria.

Segundo Freire 1998, as vantagens associadas às transacções no mercado são:

- maior flexibilidade operacional;
- aproveitamento das competências centrais alheias;
- concentração dos recursos nas actividades críticas.

São apontados como inconvenientes desta via de desenvolvimento empresarial os seguintes:

- necessidade de acompanhar a tendência no mercado; e
- maior demora no tempo de resposta.

O desenvolvimento empresarial deve ser gerido de uma forma dinâmica e em sintonia com o meio envolvente, daí que existe uma relação entre as diferentes vias de desenvolvimento com o ciclo de vida da indústria.

Segundo Freire 1998, o desenvolvimento interno é mais adequado às fases de introdução e crescimento pois, tratando-se do início do ciclo de vida, as barreiras à entrada são ainda reduzidas e não existem empresas estabelecidas que possam ser adquiridas para reforçar rapidamente a posição competitiva. Nesta fase os competidores beneficiam de um maior horizonte temporal para gerarem gradualmente competências internas.

Na fase de maturidade e declínio a via de desenvolvimento das aquisições e fusões deve ser adoptada pois, nesta fase as barreiras à entrada são elevadas e é possível identificar um número elevado de concorrentes estabelecidos que podem ser comprados para fortalecer rapidamente a posição competitiva da empresa.

As alianças estratégicas podem ser adoptadas em qualquer fase do ciclo de vida da indústria por se adequarem à diferentes actividades da cadeia operacional. A via de desenvolvimento das transacções no mercado é aconselhável na fase de declínio do ciclo de vida da indústria pois, importa nesta fase concentrar-se nas actividades críticas que podem criar algum valor para os clientes, redução de custos e riscos operacionais.

Assim, de uma forma geral, o desenvolvimento interno é preferível quando as barreiras à entrada são reduzidas, o potencial sinérgico é elevado e a empresa tem tempo e dinheiro para investir no negócio a longo prazo. Inversamente, as simples transacções no mercado são preferíveis quando os recursos são escassos ou precisam de ser aplicados criteriosamente. Já a opção por aquisições e fusões ou alianças só deve ser feita com base numa análise mais específica das implicações estratégicas e operacionais de cada uma destas duas alternativas de desenvolvimento externo (Freire, A. 1998:412).

O desenvolvimento empresarial levanta o conceito de reestruturação da empresa que pode operar-se através da elevação do *performance* da empresa com recurso a meios próprios,

o que equivale ao desenvolvimento interno ou com a colaboração de empresas externas, o que equivale referir-se ao desenvolvimento externo via aquisições e fusões, alianças estratégicas e transacções no mercado. O conceito de aquisições e fusões associa-se por sua vez às privatizações.

2.1.2 Teoria sobre a reestruturação

A adopção das reestruturações tem como principal objectivo a melhoria do desempenho e a geração de estabilidade.

Segundo Hanlon 1996:27, as políticas de estabilização das economias dos países em vias de desenvolvimento são definidas na base de uma simples equação seguinte, chamada Modelo de Programação Financeira do FMI:

$$\text{BoP} - c \times \text{In} = a + b \times \Delta E - \Delta \text{DC}$$

Onde:

BoP = Balança de pagamentos;

In = Taxa de inflação;

ΔE = Variação da taxa de câmbio;

ΔDC = Variação do crédito doméstico (somatório de empréstimos ao sector privado, empréstimos do governo e novas emissões da moeda);

a, b e c = são constantes relativas a uma economia particular.

“O FMI assume esta equação correcta para todos os países do mundo e determina as suas políticas” (Hanlon 1996:27, traduzido).

O FMI pretende com esta equação estabelecer o controlo da balança de pagamentos e a taxa de inflação, sendo únicos instrumentos disponíveis para o país a taxa de câmbio e o crédito doméstico.

Nos finais dos anos 80, o FMI impôs desvalorizações profundas. Desde então, Moçambique começa a observar flutuações na taxa de câmbios o que significa ΔE fosse a partida predeterminada do que efectivamente calculada. Este procedimento tornou ΔDC única variável disponível e a política do FMI desenhada para Moçambique apontava para a redução do crédito doméstico (Hanlon 1996:28, traduzido).

Segundo Hanlon 1996, a redução do crédito doméstico podia ser operada de duas maneiras seguintes:

- definição de um tecto nos empréstimos bancários; e
- redução da despesa pública.

Através da equação definida para o modelo de programação financeira, o FMI impôs a Moçambique profundos cortes no crédito doméstico e na despesa pública, mantendo o dinheiro fora da circulação com a elevação da tributação.

O modelo original de programação financeira do FMI deriva de duas equações contabilísticas

a primeira, desenvolvida por Jacques Polak, antigo director de pesquisa do FMI, em 1957, diz simplesmente o seguinte:

$$\Delta M = BoP + \Delta DC$$

Esta equação com uma abordagem totalmente monetarista, diz que a oferta da moeda depende tão somente da receita externa e do crédito interno. Esta abordagem mereceu críticas, o que forçou o FMI a uma análise detalhada sobre a oferta de moeda, tendo concluído que

$$\Delta M = a + b + \Delta E + c \times In.$$

Em outras palavras quer dizer que a variação na oferta da moeda é puramente determinada pela taxa de câmbio e pela inflação. Estas duas equações são simplesmente combinadas para se obter o modelo de programação financeira do FMI, (Hanlon 1996:28).

Segundo Hanlon 1996:28, as críticas em torno da política de estabilidade do FMI são as seguintes:

- a equação do FMI exclui em si certas possibilidades de solução. No sentido restrito, a inflação é causada pelo excesso de moeda perante uma escassez de produtos. Nestas circunstâncias a escolha será reduzir o volume de moeda para deste modo conter a procura de bens, ou aumentar a oferta de bens para que as

peças tenham algo em que despende o seu dinheiro. Esta segunda possibilidade é simplesmente rejeitada pela equação do FMI;

- O FMI não oferece outras alternativas que não sejam a redução do crédito doméstico como solução para reduzir a demanda e a sua política automática é necessariamente deflacionária. A visão monetarista do FMI, defende que não haverá crescimento económico enquanto a inflação não for controlada e que ninguém investirá num clima de elevada inflação, por isso a procura deve ser contida por forma a reduzir a inflação.
- Não existem evidências que provem as três equações sendo válidas em Moçambique ou em qualquer outro país africano;
- Killick 1995: 132, esclarece que a oferta de moeda não está ligada a uma simples e consistente via de incremento no crédito doméstico. Para além de que o modelo de Polak falhou por tomar em conta efeitos externos na balança de pagamento tais como a deterioração dos termos de troca;
- "Reciprocamente, uma estabilidade imposta pela redução do crédito e subidas na taxa de câmbio poderão reduzir a produção e as receitas" (Killick 1995: 135);
- Segundo o modelo de programação financeira do FMI, o coeficiente "a" relaciona-se com os resultados e é assumido pelo modelo como uma constante. Entretanto, se o investimento eleva a produção, então é de admitir que "a" poderá crescer e se reduzindo o crédito decrescerá a produção, então "a" poderá diminuir, mas esta situação não é permitida pelo modelo de estabilização do FMI.

As críticas ao modelo de estabilização económica do FMI, levam-nos a concluir que "uma economia só pode contrair-se e nunca expandir, o que torna árduo desenvolver uma estratégia de crescimento orientado para Moçambique dentro do limitativo modelo de estabilização do FMI" (Hanlon 1996:29).

Consciente das limitações apresentadas pelo modelo de programação financeira do FMI, Moçambique procura alternativas ao crescimento da economia impulsionando a reestruturação do sector empresarial do Estado cuja disciplina estabelece com a aprovação da Lei nº15/91¹ de 3 de Agosto.

¹ Lei 15/91: Estabelece normas sobre a reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do Estado incluindo a privatização e a alienação a título oneroso de empresas, estabelecimentos, instalações e participações sociais de propriedade do Estado.

O artigo n.º 1 da Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, estabelece que a reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do Estado inclui a privatização e a alienação a título oneroso de empresas.

Segundo o artigo n.º 3 da Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, a reestruturação do sector empresarial do Estado, considera as seguintes situações:

- a) a permanência como tal de empresas públicas estatais que se situem em sectores ou desenvolvam actividades de carácter estratégico;
- b) a transformação por decreto do Conselho de Ministros, de empresas públicas estatais em sociedades anónimas; e
- c) a alienação ou privatização total ou parcial de empresas, estabelecimentos, instituições e participações sociais propriedade do Estado, não abrangidas pelas alíneas anteriores.

O artigo n.º 6 da Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, aponta como seguintes os objectivos da reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do estado:

- a) promover alterações profundas de tecnologia e organização por forma a aumentar a eficiência e competitividade das empresas,
- b) modernizar as técnicas de gestão, desenvolver a produtividade de trabalho e incrementar a elevação das qualificações profissionais dos técnicos e trabalhadores nacionais;
- c) elevar a qualidade dos produtos e serviços prestados e aumentar e diversificar a sua oferta por forma a contribuir para a melhoria dos abastecimentos e do funcionamento dos mercados e para o aumento das exportações;
- d) atrair investimentos privados nacionais e estrangeiros que permitam recapitalizar as empresas, reabilitando-as ou ampliando as suas capacidades de produção e de prestação de serviços e implantar novas infraestruturas produtivas e de serviços, abrindo acesso a novos mercados;
- e) criar condições para o desenvolvimento do mercado de capitais;
- f) gerar receitas para o Estado; e
- g) ampliar o acesso dos cidadãos em geral e dos trabalhadores em particular a titularidade de participações sociais nas empresas.

Analisando os objectivos preconizados pelo Estado Moçambicano com a adopção da reestruturação do sector empresarial do Estado, constata-se uma viragem em relação as

medidas estabilizadoras do FMI, direccionadas na redução do crédito doméstico e no controlo da taxa de câmbios.

Tendo sido referido que a reestruturação do sector empresarial do Estado incluía a privatização, importa nesta fase entender o que serão as privatizações.

2.1.3 Teoria sobre a privatização

A privatização define-se como sendo “o acto de redução do envolvimento do Estado ou o crescimento do envolvimento do sector privado numa actividade ou na posse de activos” (Savas 1987: 3).

Sobre as privatizações, destacam-se duas abordagens: uma ideológica e outra pragmática.

A primeira vê a privatização como um fim em si mesmo. Ela parte da premissa ideológica de que tantas actividades quanto possível deveriam estar em mãos privadas em vez de governamentais. Os seus argumentos baseiam-se em convicções profundas acerca da eficiência dos mercados livres e da importância da propriedade como guia do comportamento das empresas. Os seus defensores assumem implicitamente que a principal função de qualquer empresa é operar de uma forma tão eficaz quanto possível e argumentam que a privatização é a única solução para os problemas das empresas estatais. O seu objectivo é eficiência económica e vêm a privatização como a única forma de a alcançar.

A segunda vê a privatização como um meio de corrigir as deficiências das empresas estatais. Na sua perspectiva, a privatização é uma solução mais pragmática do que ideológica para os problemas destas empresas. O objectivo dos seus defensores é uma alteração construtiva através da privatização (Wortzel 1989: 634).

Estas duas abordagens defendem que o sucesso ou fracasso de uma empresa reside na sua forma de propriedade. Evidenciam claramente que a propriedade estatal não deve existir pois ela apresenta um fraco desempenho, o que não é correcto. Pois,

há exemplos de empresas estatais, como no Brasil e na Coreia do Sul, que tiveram resultados positivos, pelo que a propriedade estatal não faz as empresas terem necessariamente uma fraca *performance*. Todos os dias há empresas privadas, em

todos os cantos do mundo, que abrem falência. O sucesso de uma empresa, independentemente da sua propriedade, é uma questão de desenvolvimento de uma forma e apropriada *cultura de empresa* no seu seio, do arranjar os gestores mais capazes para o lugar e da implementação dos mecanismos mais ajustados de controlo e de motivação para guiar o seu comportamento (Wortzel 1989:634).

Os propósitos esperados com a privatização são os seguintes:

- eficiência – por expor unidades produtoras de bens e serviços ineficientes a uma elevada possibilidade de competitividade;
- qualidade – melhoria dos bens e serviços fornecidos aos consumidores;
- económico e social – permitir a distribuição da riqueza pelos cidadãos detentores de participações nas unidades privatizadas;
- ganhar dinheiro – obtenção do máximo valor de cada indústria ou serviço vendido ou arrendado; e
- orientar futuras privatizações – permitir que os sucessos conhecidos de processos de privatização passados possam gerar e motivar futuras privatizações.

Os benefícios da privatização são os seguintes:

- “ meio de melhorar a eficiência das empresas;
- acesso ao financiamento privado e a novos mercados;
- aumento de competitividade, melhorando daí a alocação eficiente de recursos; e
- desenvolvimento do mercado doméstico de capitais” (Hemming e Mansoor 1988:6).

Segundo Hemming e Mansoor 1988, a privatização também beneficia aquelas empresas que permanecem dentro do sector público, pois para estas empresas o incremento da sua eficiência resulta da melhoria de incentivos e dos mecanismos de controlo.

Os defensores das privatizações tomam a propriedade como o principal factor de sucesso das empresas e ignoram que “a eficiência tem menos a ver com a propriedade do que com as condições em que as empresas operam” (Banco Mundial 1989: 58).

A posição assumida pelos defensores das privatizações pode ser confrontada com fundamento em resultados dos programas de privatização obtidos por alguns países em vias de desenvolvimento, Tabela 1.

Tabela 1: Resumo de programas de privatização

Países	Instituição Privatizada	Razões para privatização	Resultado
Coreia do Sul	Bancos comerciais	Eficácia do controle de mercado sobre as taxas de juro	Sem sucesso. O governo ainda controla as taxas de juro e dirige o crédito
Tailândia	Transporte urbano	Sector é subsidiado e precisa de eficiência	Eficiência serviço muito melhor
Bangladesh	Fábrica de Juta	Criar clima favorável ao investimento; dar confiança aos potenciais investidores.	Concorrência. melhor desempenho das fábricas ainda estatizadas.
Paquistão	Farinha, arroz, moagem de algodão	Popularidade geral; pesadelo administrativo de reestruturação e operação	Pouco claros.
Sri Lanka	Várias	Pouca eficácia	Os têmeis preocupam-se mais com os lucros do que com fins sociais
Venezuela	Várias	Pouca eficácia; efeito de desenvolvimento (sector privado mais forte)	Reestruturação; ineficácia dos sócios privados

Fonte: Wortzel (1989:636)

A experiência mostra que as empresas estatais têm maior probabilidade de êxito quando recebem objectivos claros e exequíveis, autonomia para a gestão rotineira e claros indicadores de desempenho, que habilitam o nível de supervisão a acompanhar o progresso sem interferência indevida.

As empresas estatais serão apropriadas em muitos casos, especialmente na prestação de serviços públicos e na provisão de alguns bens públicos (Banco Mundial 1989: 58).

Nem todos os países optaram pela privatização como resultado de uma ponderação estratégica pois, uns instituíram tais programas “instigados pela necessidade de melhorar o desempenho das empresas estatais ou para acabar com o escoamento dos recursos financeiros, enquanto outros foram pressionados por organizações como o Banco Mundial” (Wortzel 1989: 634).

A privatização constitui uma alternativa estratégica de desenvolvimento empresarial, daí que a sua adopção requer uma ponderação cuidadosa das condições em que a empresa opera e do meio envolvente.

Analisadas as diferentes abordagens referidas anteriormente, conclui-se que é mais acertado frisar que o sucesso ou fracasso de uma empresa pouco tem a haver com a forma de propriedade mas sim com a sua orientação estratégica. “ O sucesso de qualquer empresa é função da sua orientação estratégica” (Freire 1998: 17).

Importa desde já entender o conceito de estratégia e o seu impacto no desenvolvimento das empresas.

2.1.4 Teoria sobre a estratégia empresarial

“ O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer organização depende por isso da correcta formulação e implementação das suas orientações estratégicas” (Freire 1998: 17).

Segundo Porter 1978, a essência da formulação de estratégia é permitir que a empresa se arme para a competitividade.

Assim, “a estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência” (Freire 1998: 17).

É verdade que definir estratégia não é o mesmo que provar a sua necessidade para toda e qualquer empresa, pois existem empresas que não escolhem objectivos formais e não procedem a qualquer avaliação, limitando-se apenas a espera de oportunidades de lucro.

Segundo Ansoff, H., 1977, os motivos apresentados em defesa desse enfoque são:

- economia de tempo, dinheiro e esforço administrativo necessário para uma análise estratégica;
- dispor de um campo ilimitado de oportunidades possíveis; e
- obtenção de proveitos do retardamento, pois ao adiar o seu comprometimento até surgir uma oportunidade, estará capaz de agir com base nas melhores informações possíveis.

Paralelamente, os oponentes deste enfoque apresentam as seguintes desvantagens ponderáveis que justificam a necessidade da estratégia:

- "na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro quanto fora da empresa;
- as decisões de projecto serão de qualidade inferior às decisões de empresas com estratégia;
- a empresa não terá dispositivos formais para enfrentar situações de desconhecimento parcial;
- sem o benefício de uma avaliação periódica, a empresa não terá garantia alguma de que a sua alocação geral de recursos é eficiente e de que certas linhas de produtos não terão se tornado obsoletas; e
- a empresa carecerá de capacidade interna para prever mudanças" (Ansoff, H. 1977: 96).

Segundo Freire 1998, a estratégia define-se como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o fornecido pela concorrência.

A palavra estratégia tem raízes militares e significa "a função do general do exército". Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as acções ofensivas e defensivas a levar a cabo.

De igual modo, no meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso.

Mas enquanto no contexto militar, a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo, no negócio, a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial. Nesse sentido as organizações tendem a actuar de acordo com um padrão de decisões e acções que visa reforçar a adequação entre as suas diversas actividades ao longo do tempo (Freire 1998: 18).

Das definições anteriores de estratégia empresarial podemos concluir que o conceito de estratégia está ligado ao sucesso empresarial, importa daí definir-se o conceito de sucesso

empresarial. Os critérios de definição do sucesso empresarial aceites pela generalidade dos gestores são:

- "sobrevivência a longo prazo: continuidade operacional com independência estratégica;
- crescimento sustentável: evolução positiva das vendas, activos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo.
- rentabilidade adequada: obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos accionistas; e
- capacidade de inovação: adequação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços" (Freire 1998: 20).

"A estratégia é o caminho para alcançar os objectivos" (Freire 1998: 21).

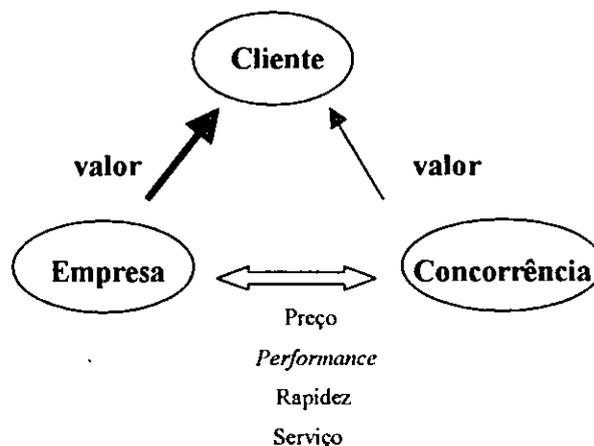
A estratégia e a tática são dois conceitos diferentes mas interrelacionados pois, toda a formulação de estratégia considera em si a definição de táticas adequadas que concretizam a orientação estratégica escolhida.

"As acções de carácter tático têm geralmente um horizonte temporal mais restrito e um enfoque mais operacional" (Freire 1998: 23).

A estratégia difere-se da tática pelo facto de, enquanto o sucesso a longo prazo depende, em última análise, das orientações estratégicas da empresa, o seu desempenho competitivo no curto e médio prazo resulta do nível de competência com que são implementadas as decisões táticas. De igual modo, no plano militar, a tática debruça-se sobre as manobras requeridas para ganhar uma batalha, enquanto a estratégia tem por finalidade vencer a guerra. Sem ganhar as batalhas não é possível vencer a guerra, mas sem determinar primeiro as vitórias que são verdadeiramente críticas ao êxito sobre o inimigo, não é possível decidir quais as batalhas travar (Freire 1998: 23).

O fundamento da estratégia empresarial pode ser resumido na figura que segue:

Figura 1. Fundamentos da Estratégia Empresarial



Fonte: Adaptado de Ohmae, Kenichi (1982) *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguin books, p. 92.

Segundo Freire 1998, o fundamento da estratégia empresarial reside na capacidade de uma empresa poder fazer melhor e criar valor superior que o oferecido pela concorrência, o que afinal assegura a sua continuidade no mercado.

O objectivo de qualquer organização é vender produtos e/ou prestar serviços a que os consumidores atribuam valor, pois só assim estarão dispostos a pagar dinheiro para os adquirir. Porém, não basta proporcionar valor aos clientes, é preciso fazê-lo melhor que a concorrência, ao nível do preço, *performance*, rapidez e/ou serviço, senão não se consegue alcançar receitas suficientes para cobrir os custos e gerar o nível de rentabilidade exigido pelos proprietários da empresa. A maneira que a organização adopta para oferecer consistentemente mais valor aos clientes que os seus competidores constitui a sua estratégia (Freire 1998:22).

É importante notar que os propósitos da adopção da estratégia empresarial é alcançar o desenvolvimento da empresa a longo prazo e como tal, deve-se identificar com clareza os seguintes elementos:

- “natureza dos negócios em que a empresa deseja actuar (estratégia de diversificação);
- para cada negócio, os segmentos de mercado que a empresa deseja servir com os seus produtos e serviços (estratégia de produtos-mercados);
- para cada negócio, as principais actividades operacionais que a empresa deseja realizar internamente (estratégia de integração vertical); e

- para cada negócio, os mercados geográficos em que a empresa deseja estar presente (estratégia de internacionalização)” (Freire 1998: 24).

Grande preocupação para as organizações reside na escolha da metodologia que melhor oriente a formulação da estratégia empresarial.

Para a formulação de estratégias empresariais consistentes, as empresas adoptam com frequência diversas ferramentas de planeamento estratégico, como a matriz BCG, o modelo das cinco forças ou a análise SWOT, com o intuito de sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjectividade e a intuição da escolha da melhor alternativa para a organização (Freire 1998:30).

É importante distinguir o pensamento estratégico do planeamento estratégico que facilmente se depreende da tabela comparativa seguinte:

Tabela 2: Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico

	Pensamento estratégico	Planeamento estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer membro da empresa	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Timing	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
Resultado	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Fonte: Freire, Adriano (1996) *Manual de Plano de Negócios*, Módulo 1, Lisboa: Tracy International/Abril-Contrajornal Editora, p.4

Da tabela anterior depreende-se que o pensamento estratégico precede sempre o planeamento estratégico pois, a estratégia, antes de ser um plano, é apenas um conjunto de visões integradas da actuação da empresa, não necessariamente claras ou completas, da autoria de qualquer membro da organização. Na sua essência, estas visões sintetizam as questões relevantes para a empresa e propõem soluções mais ou menos criativas para o desenvolvimento futuro da organização. Posteriormente, o plano limita-se a explicitar e estruturar as visões estratégicas dos gestores num documento formal, de acordo com uma metodologia predeterminada (Freire 1998: 31).

A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da

visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa (Freire 1998: 169).

Um factor determinante para a formulação da estratégia empresarial é a análise do meio envolvente.

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm por isso o risco de perder clientes e, em última análise, de sair do negócio (Freire 1998: 65).

Segundo Freire 1998, a análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis a saber:

- o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações; e
- o meio envolvente transaccional, específico para cada industria.

O meio envolvente contextual desagrega-se em quatro categorias seguintes:

- contexto económico;
- contexto sócio-cultural;
- contexto político-legal; e
- contexto tecnológico.

Para cada um destes contextos definem-se suas variáveis principais seguintes:

- Contexto económico: produto interno bruto, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos e taxa de poupança;
- Contexto sócio-cultural: estilo de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível de educacional e composição étnica;
- Contexto político-legal: estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, leis antimonopólio e *lobbying*; e
- Contexto tecnológico: inovações tecnológicas, inovações de processo, protecção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade.

As empresas não determinam o meio envolvente contextual, mas podem influenciar a seu favor a evolução dos vários contextos identificados, para melhorarem o seu posicionamento no mercado.

Freire, 1998, define o meio envolvente transaccional como constituído pelos elementos que interagem directamente com a indústria. Os principais elementos que integram o meio envolvente transaccional de qualquer empresa são:

- Clientes;
- Concorrentes;
- Fornecedores; e
- Comunidade.

Segundo Freire 1998, cada um destes elementos merece um tratamento adequado, seguinte:

- Os clientes devem ser agrupados em segmentos de mercado;
- Devem ser estudadas as capacidades, objectivos, estratégias e pressupostos dos concorrentes;
- Deve-se analisar todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços requeridos pela indústria; e
- A actividade da empresa tem de ser enquadrada na comunidade onde opera.

O modelo das cinco forças é também utilizado para o aprofundamento da análise do meio envolvente transaccional.

Segundo Freire 1998, pelo modelo das cinco forças, a atractividade a longo prazo da indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores:

- "Potencial de novas entradas: possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria; quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- Pressão de produtos substitutos: impacto da existência de bens alternativos que satisfaçam as mesmas necessidades dos consumidores na indústria: quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor a rentabilidade estrutural do negócio;
- Poder negocial dos fornecedores: capacidade de os fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;

- Poder negocial dos clientes: capacidade de os clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos; quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio; e
- Rivalidade entre concorrentes actuais: intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria; quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio" (Freire 1998: 80).

Analizado o meio envolvente e a atractividade da indústria, importa nesta fase entender em que medida as ferramentas do planeamento estratégico, nomeadamente: a análise SWOT, a matriz BCG e o modelo das cinco forças contribuem para a formulação da estratégia empresarial.

A análise SWOT consiste na identificação e análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do meio envolvente para daí obter uma visão rápida da situação estratégica da empresa.

É usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. Contudo, para um bom estratega, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes (Freire 1998:143).

Segundo Freire 1998, no contexto de uma análise SWOT, a definição no tempo de alternativas estratégicas de progressão para uma empresa é resultado do relacionamento dos pontos fracos e fortes da organização com as oportunidades previamente identificadas.

"Na óptica do mercado, uma dada actividade ou recurso da empresa constitui um ponto forte se contribuir para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência" (Freire, 1998:133).

Enquanto que as oportunidades constituem negócios emergentes da análise do meio ambiente envolvente, as ameaças são factores do ambiente externo que põem em perigo a empresa. A análise das oportunidades e das ameaças reveste-se de grande importância, pois permite avaliar o grau de atractividade da empresa, desenhar estratégias que explorem as oportunidades emergentes adequadas a situação da empresa e desenhar defesas contra as ameaças.

Segundo Freire, 1998, o modelo da matriz BCG aplica-se sempre que uma empresa actua num conjunto alargado de indústrias, relacionadas ou não, para enquadrar a estratégia

corporativa com as estratégias de negócio de cada unidade. Estas matrizes permitem dar uma visão global da extensão das actividades da organização e verificar em que medida a estratégia empresarial é consistente.

A matriz BCG

A matriz BCG recorre a dois factores isolados para o eixo de análise, a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa da empresa. A quota de mercado relativa é dada pelo rácio entre a quota de mercado em volume da empresa e a quota de mercado em volume do seu maior competidor na indústria. Na prática, o modelo da BCG limita-se a conjugar uma medida específica de atractividade da indústria com uma medida específica da força competitiva da empresa, para enquadrar os negócios com os respectivos meios envolventes e as competências da organização. A escolha da quota de mercado relativa como variável de síntese da força competitiva da empresa é baseada no efeito da curva de experiência, segundo a qual cada duplicação do volume acumulado de produção possibilita um decréscimo percentual constante do custo unitário. Assim, de acordo com o modelo da BCG, a situação financeira de um negócio é afectada positivamente pela liderança comercial e negativamente pelo crescimento do mercado (Freire 1998: 379).

Segundo Freire, 1998, em função da combinação de dois factores do modelo, os negócios podem assumir quatro posições tipo :

- Ponto de interrogação: negócios em elevado crescimento em que a empresa não é líder de mercado. Tipicamente geram fluxos financeiros muito negativos, pois o seu atraso na curva de experiência limita o potencial de rentabilidade e o elevado crescimento do mercado obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação estratégica para o ponto de interrogação é abandonar a actividade ou aumentar a quota de mercado para ascender à liderança comercial e alcançar assim uma melhor posição de custos na posição de estrela;
- Estrela: negócios em elevado crescimento em que a empresa é líder de mercado. Tipicamente geram fluxos financeiros pouco significativos, uma vez que o avanço na curva de experiência proporciona elevados retornos mas o elevado crescimento do mercado exige investimentos avultados. A recomendação estratégica para as

estrelas é manter a liderança, por forma a evoluir para a posição mais favorável de vaca leiteira quando o crescimento do mercado abrandar;

- Vaca leiteira: negócios com taxas de crescimento reduzidas em que a empresa é líder de mercado. Tipicamente geram fluxos financeiros consideráveis, uma vez que o avanço na curva de experiência proporciona elevados retornos e o baixo crescimento do mercado não requer investimentos significativos. A recomendação estratégica para as vacas leiteiras é rentabilizar o negócio, maximizando os ganhos para suportar o crescimento dos pontos de interrogação e estrelas; e
- Cão: negócios com taxas de crescimento reduzidas em que a empresa não é líder de mercado. Tipicamente geram fluxos financeiros pouco significativos, porque o seu atraso na curva de experiência inviabiliza retornos elevados mas o baixo crescimento do mercado também não exige investimentos avultados. A recomendação estratégica para os cães é abandonar a actividade ou reformular o negócio, para evoluir para sectores em maior crescimento e passar a ser um ponto de interrogação.

Figura 2. Modelo da BCG

		Quota de mercado relativa	
		Elevada (>1)	Reduzida (< 1)
Crescimento Económico	Elevado	<p>Estrela</p> <p>Fluxo financeiro modesto (+/-)</p> <p>Recomendação: manter a liderança</p>	<p>Ponto de interrogação</p> <p>Fluxo financeiro muito negativo (-)</p> <p>Recomendação: ganhar quota ou sair</p>
	Reduzido	<p>Vaca leiteira</p> <p>Fluxo financeiro muito positivo (++)</p> <p>Recomendação: rentabilizar</p>	<p>Cão</p> <p>Fluxo financeiro modesto (+/-)</p> <p>Recomendação: sair ou reformular</p>

Fonte: Adapado de Henderson, Bruce D. (1979) *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, Massachusetts: Abt Books, pp. 163-6.

Segundo Freire, 1998, de acordo com o modelo da BCG, o portfólio de negócios de uma empresa diversificada deve ser balanceado por forma a alcançar o equilíbrio entre o crescimento futuro e a gestão dos fluxos financeiros através da inclusão de :

- Estrelas que sustentam o desenvolvimento a curto e médio prazo;
- Pontos de interrogação que evoluem para estrelas e sustentam o desenvolvimento a médio e longo prazo; e

- c) Vacas leiteiras que suportam financeiramente o crescimento das estrelas e dos pontos de interrogação.

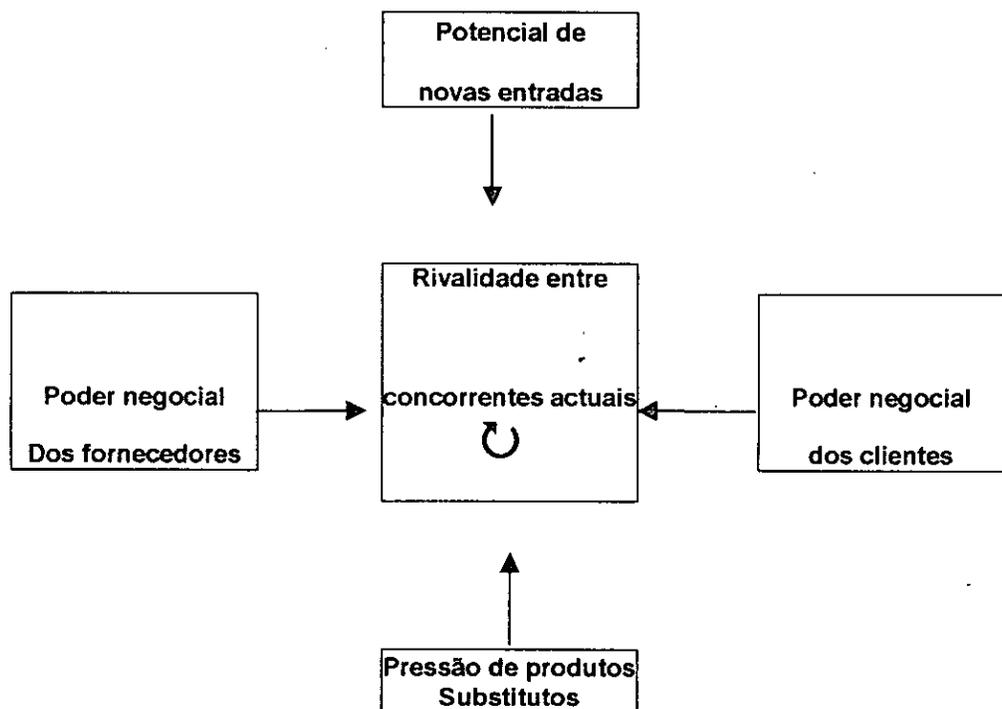
O uso do modelo da BCG apresenta a vantagem de mostrar onde priorizar para a alocação de recursos e facilita a racionalização do grupo. São desvantagens associadas ao modelo:

- a classificação muito simplificada de negócios em vaca leiteira, estrelas, ponto de interrogação e cão;
- não inclui as tendências dos negócios;
- incerteza do sucesso dos investimentos efectuados; e
- a atractividade de um negócio não depende de análise de apenas duas variáveis.

Modelo das Cinco Forças

O modelo das cinco forças revela a atractividade da indústria pois, “explica a origem da rentabilidade estrutural das indústrias” (Freire 1998: 80).

Figura 3. Modelo das Cinco Forças



Fonte: Porter, Michel E. (1980) *Competitive Strategy*, Nova Iorque: The Free Press, p. 4.

O modelo das cinco forças constitui pois um aprofundamento da análise do meio envolvente transaccional, com a particularidade de o factor concorrência ser desagregado nas suas três subcomponentes – concorrentes actuais e potenciais e produtos substitutos -, e a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respectiva posição negocial face à indústria (Freire 1998: 80).

2.1.5 Teoria sobre avaliação económico-financeira

2.1.5.1 Critérios de avaliação económica

É importante fazer referência aos critérios de avaliação económica, alguns dos quais são utilizados no trabalho, para explicar a atractividade do projecto de produção e transporte do gás natural do qual a ENH faz parte integrante.

Segundo Conso 1975, os critérios de avaliação económica de projectos subdividem-se em dois grupos, a saber:

- Os critérios tradicionais – são aqueles baseados em métodos contabilísticos tradicionais, nomeadamente:

a) A taxa média de rentabilidade

Esta obtém-se pela relação seguinte:

$$\text{Taxa média de rentabilidade} = \frac{\text{Resultado líquido médio anual}}{\text{1/2 do valor bruto contabilístico inicial do investimento.}}$$

que significa que a taxa média de rentabilidade é resultante da razão entre o resultado líquido médio anual e o valor médio do capital investido.

b) O tempo de recuperação (ou *Pay back*) -

Este método assenta no cálculo do tempo necessário para a recuperação da despesa inicial ou do investimento que é igual a:

$$\text{Período de Recuperação} = \frac{\text{Despesa inicial (investimento)}}{\text{Economia ou rendimento annual}}$$

"Este método baseia-se fundamentalmente na ideia de liquidez. O investimento mais rentável será aquele que conduz ao período de reembolso mais breve" (Conso, 1975: 401).

O grande inconveniente que os métodos tradicionais apresentam é a falta de consideração pelo valor do dinheiro no tempo.

- Os métodos de actualização - estes métodos levam em consideração o valor do dinheiro no tempo como parâmetro importante para a tomada de decisão de investimento. Enquadram-se neste grupo:

a) O valor actual líquido (VAL)

"Este método de avaliação da rentabilidade consiste em comparar a despesa inicial (I_0) ao valor actual dos cash-flows esperados (R_1 a R_n) durante o período do investimento (n) (Conso 1975: 403). O valor actual é igual:

$$\sum_1^n R_n(1+i)^{-n} - I_0$$

para uma taxa « i », denominada taxa de actualização. Por este método, um projecto é rentável se o seu valor actual líquido for positivo.

b) A taxa interna de rentabilidade

" Este método tem os mesmos fundamentos que o do valor actual líquido. Consiste em procurar para que taxa de actualização se obtém a igualdade entre o investimento I_0 e o valor actual dos cash-flows esperados" (Conso 1975: 405). A taxa interna de rentabilidade obtém-se pela equação seguinte:

$$I_0 = \sum_1^n R_n (1+i)^n$$

Onde « i » é a incógnita.

À taxa de rentabilidade apurada, o valor actual líquido é nulo. Este método leva a vantagem de permitir-se a comparação de vários projectos pela comparação directa das taxas de rentabilidade. "O processo em causa evita a escolha de uma taxa de actualização, mas esta vantagem é apenas aparente já que para ajuizar da

rentabilidade do projecto se é obrigado a escolher uma taxa de referência denominada taxa de aceitação ou taxa de rejeição.

2.1.5.2 Indicadores financeiros

Importa neste parágrafo fazer menção à certos indicadores financeiros usados no trabalho, em especial aos seguintes:

- Grau de autonomia

Segundo Eléjaga, o grau de autonomia financeira dá a ideia da dependência ou independência da empresa em relação aos capitais alheios e calcula-se pela seguinte expressão matemática:

$$\text{Grau de autonomia} = \frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Activo total}} \times 100$$

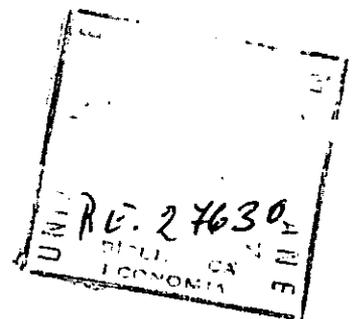
" Este rácio indica quantos escudos de capital próprio contribuíram para a obtenção de 100 de activo" (Eléjaga :148). No cálculo do capital próprio deve considerar-se a soma do capital, reservas e lucros e perdas não distribuídos.

- Coeficiente de financiamento do activo fixo

Segundo Eléjaga, este rácio indica quantos escudos de capitais permanentes contribuíram para o financiamento de 100 de activo fixo. A sua expressão matemática é a seguinte:

$$\text{C.F.A.F.} = \frac{\text{Capitais próprios} + \text{Capitais alheios a longo prazo}}{\text{Activo fixo}} \times 100$$

O mesmo rácio pode apresentar os seguintes valores:



1. Inferior a 100: indica que os capitais permanentes (próprios e alheios) são insuficientes para cobrir o valor do activo fixo, pelo que parte deste deve ser financiado por meios a curto prazo;
2. Igual a 100: indica que todo o activo fixo, e exclusivamente ele, foi financiado mediante capitais permanentes;
3. Superior a 100: demonstra que os capitais permanentes são superiores ao activo fixo, pelo que parte do activo circulante foi financiado por aqueles.

- **Coeficiente de financiamento do activo circulante**

Segundo Eléjaga, este rácio indica quantos escudos de exigível a curto prazo contribuíram para financiar 100 de activo circulante. Matematicamente apresenta a seguinte expressão:

$$\text{C.F.A.C.} = \frac{\text{Exigível a curto prazo}}{\text{Activo circulante}} \times 100$$

Os seus valores podem ser:

1. Inferior a 100: indica que o exigível a curto prazo não é suficiente para cobrir o activo circulante, pelo que parte dele teve de ser financiado mediante capitais permanentes;
2. Igual a 100: quer dizer que o activo circulante foi financiado exclusivamente pelo exigível a curto prazo;
3. Superior a 100: demonstra que o exigível a curto prazo, por ser superior ao activo circulante, financiou, além deste, parte do activo fixo da empresa (Eléjaga: 154).

- **Índice de solvência**

Segundo Eléjaga, este rácio visa apurar até que ponto a empresa é capaz de fazer face aos compromissos que se vão vencendo. " A relação entre estas duas grandezas - activo total e passivo exigível - determina a

solvência total da empresa" (Eléjaga: 155). Matematicamente apresenta a seguinte expressão:

$$\text{Solvência total} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Passivo exigível}}$$

O valor do rácio pode ser:

1. Superior a 1: caso em que o activo da empresa é superior ao passivo exigível, pelo que o credor pode considerar o seu crédito amplamente garantido pelos bens da empresa;
2. Igual a 1: suposto limite de garantia para os credores;
3. Inferior a 1: situação de quebra, visto a empresa não poder fazer face às suas obrigações com a totalidade do seu activo.

3. Capítulo 3

3.1 Evolução do Sector dos Hidrocarbonetos em Moçambique

3.1.1 Dados geográficos de Moçambique

A República de Moçambique, que se tornou independente em 1975, situa-se na região austral do continente africano e faz fronteiras a Norte com a Tanzânia, a Este com o Malawi, Zâmbia, Zimbabwe, no Sul com a África do Sul e a Swazilândia e no Oeste é banhada pelo Oceano Índico que cobre uma extensão de cerca de 2.515 km.

Moçambique tem uma área de 799.380 km², com uma linha de costa de 2.515 km e cerca de 1,63% do território está coberto de águas interiores (rios e lagos)².

Até ao censo de 1997 a população moçambicana era estimada em 16,4 milhões de habitantes, distribuída pelas 10 províncias que compõem o País e a cidade capital de Maputo.

Moçambique dispõe de seguintes recursos:

- terras férteis para a agricultura;
- recursos minerais diversos, incluindo o gás e o carvão;
- recursos piscatórios;
- recursos hídricos para a geração de energia; e
- fauna bravia.

As actividades económicas principais desenvolvidas no país são a agricultura, pesca, transporte, mineração e a geração de energia eléctrica.

Dois terços do solo moçambicano é constituído de rochas precâmblicas, afectadas de vários efeitos pan-africanos. Um terço do país é constituído pelas áreas sedimentares seguintes³, (anexo 1):

- Bacias da margem continental
 - . bacia de Moçambique; e
 - . bacia do Rovuma.
- *Rift* interior ou bacias do *karroo*
 - . Maniamba;
 - . vale do Zambeze
 - . Nkonedzi.

² Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Anuário Estatístico 1998.

³ Fonte: Enh – A Geologia de Petróleo e Pesquisa de hidrocarbonetos em Moçambique.

- Bacia de sistema de rift este africano
Lago Niassa

3.1.2 Pesquisa de petróleo e de gás em Moçambique

O processo histórico da pesquisa do petróleo em Moçambique desenvolve-se em dois períodos, como segue:

a) período antes da independência (1904 -1974)

Este período caracteriza-se por duas fases:

- a primeira, marcada com a passagem dos primeiros pesquisadores de petróleo no país, havendo dados de duas companhias que trabalharam em Inhaminga, na Província de Sofala, e no sul da Província de Inhambane. Os registos da passagem destas companhias mencionam terem sido realizados oito furos, tendo-se encontrado sinais de existência de gás em Inhaminga e identificado sinais de óleo no lago Nhangela, situado no sudoeste de Inhambane. A fraca tecnologia disponível, associada à limitações de recursos financeiros, ditou o desaparecimento destes pioneiros e,
- a segunda fase foi marcada com pesquisas mais significativas realizadas pelas companhias Mozambique Oil Co. *GULF*, *AMOCO*, *AQUITAINE*, *SUNRAY* Mozambique Oil Co *HUNT*, International Petroleum Co., no período de 1948 a 1974, cobrindo quase todas as bacias sedimentares moçambicanas com diferentes níveis de pesquisa. As pesquisas realizadas consistiram de trabalhos de geologia de superfície, fotografias aéreas, gravimetria, magnetometria, sísmica e perfurações no continente e no mar. Estas empresas realizaram 54 furos de pesquisa nas bacias moçambicanas desde 1952 a 1974, dos quais 42 furos foram no continente e 12 no mar. As descobertas das reservas de gás de Pande, em 1961, Temane, em 1967, e, em 1962, Buzi, são resultados das pesquisas realizadas por estas companhias, (anexo 2 e 3).

b) período após a independência (1980 – Presente)

Este período inicia com a criação da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos E.E., (ENH) em 1981, Estatal e de âmbito nacional, com o seguinte objecto:

- recolher, avaliar, estudar e preservar todos os dados produzidos pelas companhias petrolíferas;

- avaliar continuamente o potencial de gás natural e de petróleo de Moçambique;
- formular recomendações aos planos de ajuda a trabalhos de pesquisa apresentados pelas companhias;
- promover as bacias sedimentares junto às companhias internacionais produtoras de gás e de petróleo; e
- negociar acordos e participar na pesquisa e produção com companhias petrolíferas.

Durante este período a ENH realizou actividades de pesquisa no continente e no mar. Este trabalho teve como resultados o apuramento das reservas de gás nos campos de Pande e a confirmação da descoberta de grandes potencialidades de gás no campo de Temane. A tabela 1 ilustra algumas actividades geofísicas e geológicas realizadas neste período.

Tabela 1. Actividades de Pesquisa de Petróleo e gás em Moçambique (1980 – 1997)

COMPANHIA	PROSPECÇÃO SISMICA (km – linha)		PESQUISA AEROMAGNETICA (km – linha)	SONDAGEM (Nº DE FUROS)	
	ONSHORE	OFFSHORE	-	ONSHORE	OFFSHORE
	ENH	1.922	1.585	26.523	9
AMOCO		711			
BP		2.487			1
CGG			15.211		
ESSO/SHELL	2.026				
GECO		12.525			
JNOC (JAPAN)		363			
LONROPET			35.118		
SCIMITAR	314			2	
SHELL			5.458		
WESTERN GEOPHYSICAL		12.800			
TOTAL	4.262	30.471	82.310	11	1

Fonte: ENH 1998

Durante os dois períodos de actividades de pesquisa de hidrocarbonetos no País, as companhias indicadas na tabela acima realizaram 66 furos de pesquisa, dos quais menos da metade atingiram uma profundidade de 2.000 metros. No campo de Pande foram realizados 14 furos de pesquisa de gás natural. Como resultado destas realizações, foi possível a

aquisição de dados que tornaram mais conhecidas as potencialidades do sector, cativando o interesse das companhias pela actividade de pesquisa de hidrocarbonetos em Moçambique, (anexo 4).

A actividade petrolífera em Moçambique rege-se basicamente:

- pela lei nº 3/81, de 3 de Outubro, conhecida como a Lei de Petróleo;
- pelo Decreto 18/81, de 3 de Outubro, que cria a ENH;
- pelo Decreto nº 1/98, de 10 de Fevereiro, que actualiza as taxas de imposto sobre a produção de petróleo e de gás natural e,
- pelo Decreto nº 39/97, de 12 de Novembro, que cria a ENH-EP.

O Mercado principal dos hidrocarbonetos envolve o mercado nacional e os países da região.

4. Capítulo 4

4.1 Análise da Empresa

4.1.1 Caracterização da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos

A Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, E.E., abreviadamente designada por ENH, foi criada por Decreto número 18/81, de 3 de Outubro, com o objectivo de, através dela, o Estado dispor de «capacidade de organizar programas de pesquisa, coordenar a participação de empresas estrangeiras e actuar em associação com elas».

O Decreto número 18/81 estabelece que a ENH tem como objecto "a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, comercialização de hidrocarbonetos bem como a execução da política petrolífera nacional definida superiormente".

Decorrente do artigo n.º 5 do Decreto n.º 18/81, a ENH detém o monopólio das actividades que constituem o seu objecto, atribuído pela Lei n.º 3/81, de 3 de Outubro, que no seu artigo n.º 1, parágrafo 1, estabelece:

As autorizações para a pesquisa e produção de hidrocarbonetos só serão atribuídas à Empresa Nacional de Hidrocarbonetos de Moçambique, abreviadamente, Hidrocarbonetos de Moçambique, E.E.

A responsabilidade e a exclusividade atribuída à ENH na concessão dos direitos mineiros para uso, usufruto, gestão e disposição de hidrocarbonetos em Moçambique é confirmada pela disciplina que a Lei n.º 3/81, de 3 de Outubro, impõe à intervenção de entidades estrangeiras, definida no artigo n.º 5, seguinte:

- 1. Toda a sociedade ou entidade estrangeira de comprovada idoneidade técnica e financeira que pretenda exercer em território nacional actividade de pesquisa e produção de hidrocarbonetos deverá fazê-lo em associação com a Hidrocarbonetos de Moçambique, E.E.*
- 2. A sociedade ou entidade estrangeira deverá registar-se em Moçambique.*

As modalidades de associação a constituírem-se entre a ENH e as sociedades ou entidades estrangeiras são estabelecidas pelo artigo n.º 6 da Lei n.º 3/81, de 3 de Outubro:

As associações referidas no artigo anterior poderão revestir diversas formas e em particular; as de sociedade comercial, associação em participação (joint-Venture), partilha de produção (production-sharing) ou contrato de prestação de serviço (service contract).

A Hidrocarbonetos de Moçambique tem a sua sede na cidade de Maputo e dispõe de um efectivo de 120 trabalhadores dos quais 10 possuem o nível superior, 30 possuem o nível médio, 20 têm o nível básico e 60 são de nível elementar⁴.

A Hidrocarbonetos de Moçambique possui uma Delegação na província de Inhambane, distrito de Vilanculos, cuja missão é coordenar as actividades desenvolvidas nos jazigos de Pande, assegurar o transporte e a distribuição do gás às vilas de Vilanculos e Inhassoro e supervisionar as actividades da *SASOL*, entidade estrangeira com a qual celebrou um contrato de partilha de produção, para os jazigos de Temane.

A Hidrocarbonetos de Moçambique, decorrente da sua actividade, adquiriu activos imobilizados e edificou infraestruturas de apoio, hoje transformados em unidades subsidiárias e exploradas comercialmente, nomeadamente:

- uma avioneta ligeira;
- frota de 4 camiões;
- complexo residencial Bimbi;
- a pensão Taj-Mahal;
- as bombas para abastecimento de combustível; e
- serviço de geologia de águas.

4.1. 2 Caracterização do meio envolvente

A economia moçambicana regista nos últimos três anos indicadores de desempenho positivo, resultante das políticas de estabilidade macroeconómica, adoptadas pelo Governo.

A taxa de crescimento do PIB verificada em 1999 foi de 9%, a mais alta dos países africanos, embora inferior a de 12,0% e 11,1% registadas em 1998 e 1997 respectivamente, foi superior ao crescimento de 6,8% registado em 1996. A formação de capital fixo evoluiu ao longo dos últimos anos de forma seguinte 40,5% em 1998, 8,5% em 1997 e 3,7% em 1996⁵.

⁴ Fonte: Enh – Departamento de Recursos Humanos 1999

⁵ Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Anuário Estatístico para 1996, 1997 e 1998. Ministério do Plano e Finanças para 1999. Todos os cálculos são na base 1996.

Moçambique tornou-se num dos principais pólos de atracção de investimentos na África Austral, mercé da confiança dos agentes económicos em relação à economia nacional e do clima de paz dominante. Os chamados "mega-projectos", tais como a Mozal e o Corredor de Maputo, aprovados em 1997, associados à reabilitação de infraestruturas básicas e ao relançamento da produção agrícola no sector empresarial e no sector familiar, permitem visualizar um futuro com grande optimismo, para além das oportunidades do empresariado nacional de criação de parcerias e postos de trabalho.

O ambiente de estabilidade monetária, gerado nos últimos 3 anos, permitiu a redução dos níveis de inflação galopante de 56,5%, em 1995, para índices de um dígito, 6,2% em 1997, -1% em 1998 e 6.2% em 1999. Isto permitiu avanços significativos rumo à estabilidade dos preços.⁶

A adopção pelo governo de políticas monetárias e fiscais rigorosas tende a assegurar a estabilidade relativa da moeda nacional, o Metical. Pois, em 1999 a taxa de câmbio do metical face ao dólar americano fixou-se em cerca de 12.2%, comparada com 9.5% e 3% alcançadas em 1998 e 1997, respectivamente.

Moçambique ficou elegível para o programa *HIPC (Highly Indebted poor Countries)*, o que se traduz num reconhecimento internacional dos progressos alcançados na gestão macro-económica do País.

As obrigações do tesouro lançadas em 1999 e a entrada em vigor no País do IVA (imposto sobre o valor acrescentado) a partir de Junho do mesmo ano, impulsionaram, como medidas de natureza monetária e fiscal, o crescimento rápido da economia moçambicana.

A bolsa de valores, criada em 1998, pelo decreto nº48/98 de 22 de Setembro, vai revolucionar o sistema financeiro nacional, assegurando a modernização da economia e a satisfação das exigências colocadas pelos investidores.

4.1.3 Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (SWOT)

Para uma visão rápida da situação estratégica da empresa, faz-se a seguinte análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças:

São pontos fortes, essencialmente:

- nível de profissionalismo atingido pelos quadros da empresa;

⁶ Fonte: Instituto Nacional de Estatística. Índice do preço ao consumidor. Cidade de Maputo Abril 2000 Base Dezembro 1998.

- 19 anos de experiência acumulada que torna a empresa o melhor parceiro nacional para a actividade petrolífera;
- financiamento assegurado pelo Estado para a sua participação na produção e transporte do gás natural de Pande;
- participação em todos os contratos de partilha de produção assinados;
- único detentor do direito à pesquisa e produção de hidrocarbonetos em Moçambique; e
- controlador directo da actividade petrolífera em todo o território nacional.

São pontos fracos identificados os seguintes:

- mercado de capitais ainda embrionário no País;
- instituições de intermediação financeira ainda não vocacionadas para mercados de capitais de alto risco;
- mercado interno para o gás natural ainda não avaliado;
- limitada capacidade financeira de acompanhar a evolução tecnológica no sub-sector de hidrocarbonetos, e
- limitada capacidade financeira do Estado para assegurar a sua participação directa nas operações petrolíferas em todo o País.

São oportunidades, essencialmente:

- utilização interna do gás natural e do petróleo para aplicações múltiplas, tais como a geração de electricidade, uso doméstico, aquecimento e uso na indústria química; e
- exportação dos hidrocarbonetos para o mercado regional e internacional.

São ameaças, essencialmente:

- instabilidade dos preços do petróleo;
- monetarização do gás natural só possível se existir um mercado significativo e de infraestruturas para o seu transporte;
- a evolução tecnológica; e
- existência de apenas um mercado potencial na região.

4.1.4 Enquadramento Jurídico

A Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, enquanto empresa Estatal, enquadrava-se no grupo das unidades sócio-económicas criadas, dirigidas e alocadas de recursos necessários, com o objectivo de consolidar o sector estatal e ser um modelo na transformação revolucionária, assim prescreve a Lei n.º 2/81, de 30 de Setembro.

Face ao desenvolvimento socio-económico que o País atravessava, caracterizado por um Programa de Reabilitação Económica e Social – P.R.E.S. e pela introdução de uma economia de mercado, viu-se a necessidade de adequar à realidade a estruturação das empresas estatais. A Lei n.º 17/91 de 3 de Agosto, é aprovada nesta fase para servir de base à reestruturação do sector empresarial do Estado, criando a figura de Empresa Pública, sem determinar a extinção automática da continuidade de Empresas Estatais.

Por outro lado, a Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, prescreve na alínea a) do artigo 3, a permanência de empresas públicas estatais que se situem em sectores ou desenvolvam actividades de carácter estratégico. Interessa no presente caso entender o conteúdo da referida alínea e encontramos a definição da mesma no artigo seguinte:

Artigo 4

1. Para efeitos da alínea a) do artigo 3 da presente lei, consideram-se de carácter estratégico:

a) As actividades ligadas à produção, distribuição e comercialização de bens e produtos quer básicos quer de primeira necessidade, cujas actividades, pela sua relevância na economia e no bem-estar social, devam ser realizadas em regime de exclusividade por empresas do Estado ou em concorrência com empresas privadas, quando dessa forma possa exercer-se uma acção reguladora da economia;

b) Os sectores ligados à prestação de serviços públicos à comunidade que, pela sua essencialidade, devam ser proporcionados ou controlados pelo Estado.

2. Os sectores estratégicos a que se refere o n.º 1 do presente artigo, cuja actividade deverá ser exercida em regime de exclusividade por empresas do Estado, serão definidos por decreto do Conselho de Ministros, fixando-se, porém, desde já os seguintes:

- a) *Produção e emissão de notas e moedas divisionária;*
- b) *Exploração de lotarias, totobolas e concessões de jogo;*
- c) *Concessão de direitos para uso, usufruto, gestão e disposição de recursos minerais que para o efeito lhes sejam atribuídos, em particular para contratação de pesquisa e exploração.*

A reestruturação ou transformação da ENH pode conduzir à formação de uma Empresa Pública, Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada ou Sociedade por Quotas, mantendo-se a propriedade do Estado, quer sobre a totalidade da empresa (situação actual de empresa pública), quer sobre parte das acções ou quotas (constituindo-se respectivamente na sociedade anónima e na sociedade por quotas), como também à privatização total da mesma.

Da interpretação conjugada do artigo 1 da Lei n.º 3/81, de 3 de Outubro, alínea a) do artigo 3, alínea a) do artigo 4 da Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, e do artigo 1, da Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto, visualiza-se quer o carácter estratégico da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos quer a acertada decisão de sua transformação em Empresa Pública.

A hipótese da privatização não se afigura oportuna, na medida em que a ENH é a única entidade nacional vocacionada para a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte e comercialização de hidrocarbonetos, nomeadamente o petróleo e o gás natural, produtos de alto valor estratégico para a economia nacional. Decorrente do carácter estratégico dos produtos petrolíferos, o Estado encontrou na ENH o único veículo de que dispõe para a execução da política petrolífera nacional, detendo assim a orientação desta actividade e o poder de controlar a actividade das multinacionais que por força da lei são obrigadas a associarem-se à ENH ou seja ao "Estado".

A evidente descapitalização do empresariado nacional, aliado a este aspecto a ausência de *know how*, são factores favoráveis ao empresariado estrangeiro que em caso de privatização da ENH, este reúne as condições de compra e de gestão.

O Estado Moçambicano perderia a favor de empresas ou instituições financeiras estrangeiras o controlo e o domínio da única empresa nacional detentora do monopólio no sub-sector dos hidrocarbonetos, garante da execução da política do Governo na área e, conseqüentemente, a perda de controlo da exploração das riquíssimas reservas de gás natural e das potencialidades petrolíferas que o País apresenta.

A Lei n.º 3/81, de 3 de Outubro, vai mais longe ao estabelecer o seguinte:

Artigo 1

1. *As autorizações para a pesquisa e produção de hidrocarbonetos só serão atribuídas à EMPRESA NACIONAL DE HIDROCARBONETOS DE MOÇAMBIQUE abreviadamente denominada HIDROCARBONETOS DE MOÇAMBIQUE, E.E.*

2. *Compete à HIDROCARBONETOS DE MOÇAMBIQUE, E.E., a pesquisa, uso e aproveitamento dos jazigos e sua gestão.*

Artigo 2

A HIDROCARBONETOS DE MOÇAMBIQUE, E.E., não poderá alienar, total ou parcialmente, a propriedade sobre os jazigos de hidrocarbonetos.

Artigo 5

1. *Toda a sociedade ou entidade estrangeira de comprovada idoneidade técnica e financeira que pretenda exercer em território nacional actividade de pesquisa e produção de hidrocarbonetos deverá fazê-lo em associação com a HIDROCARBONETOS DE MOÇAMBIQUE, E.E.*

2. *A Sociedade ou entidades estrangeira deverá registar-se em Moçambique.*

Artigo 6

As associações referidas no artigo anterior poderão revestir diversas formas e, em particular, as de sociedade comercial, associação em participação (joint-Venture), partilha de produção (production-sharing) ou contrato de prestação de serviços (service contract).

Decorrente da missão da EMPRESA NACIONAL DE HIDROCARBONETOS, muita experiência e *know how* foram adquiridos, habilitando a empresa a dispor de um banco de dados, meios de trabalho e quadros dotados de uma extensa capacidade de acção, coordenação e acompanhamento das actividades realizadas pelas companhias estrangeiras a operarem no País. São hoje visíveis os sucessos alcançados no sector desde a proclamação da

independência do país em 1975, pela atracção de grandes volumes de investimentos estrangeiros e crescente interesse por áreas de pesquisa, como exemplifica a tabela que segue:

Tabela 2. Actividades levadas a cabo pelas Companhias Petrolíferas em Moçambique durante o ano de 1998

COMPANHIA	NOME DO BLOCO	T. CONTRATO DATA DE ASSINAT.	SÍSMICA ADQUIRIDA	FUROS EFECTUADOS	INVESTIMENT TOTAL USD (MILHÕES)
LONROPET	ROVUMA (OFFSHORE)	PSA 27/12/95	3217 Km		4.0
BP	DELTA DO ZAMBEZE (OFFSHORE)	PSA 12/02/98	3000 Km Reprocessamento de 8000 Km de dados sísmicos GECO		12.5
NORBAY/ ANTRIM	DELTA DO ZAMBEZE (ONSHORE)	PSA 11/11/97	Reprocessamento de dados sísmicos		0.3
ARCO/SASOL/ ZARARA	SOFALA & M10	PSA 14/06/98	Aquisição de 2578 Km Reinterpretação de dados sísmicos		3.0
SCIMITAR/ ZARAR	BUZI - DIVINHE	PSA 15/12/95	Reinterpretação		11.0
ARCO/SASOL ZARARA	TEMANE	PSA 14/05/98	Aquisição de 926 KM	5 Furos (Temane 3, 4,5,6 e 7)	35.0
ENRON/ENH	PANDE	FRAMEWORK AGREEMENT			
WESTERN GEOPHYSICAL	Águas profundas (Sul paralelo Beira)	JOINT VENTURE AGREEMENT	Aquisição de 10.000 KM		10.0
				TOTAL	75.8

Fonte: ENH - Relatório anual, 1998

Desde a criação da ENH, o Estado Moçambicano preocupou-se sempre em definir correctamente o seu objecto, fundo de constituição/ capital e o património, assim como dotá-la de mecanismos jurídicos que lhe permitissem o pleno funcionamento. Na presente situação de ENH-EP, o valor do seu património é constituído pela universalidade dos bens e direitos da ENH E.E., a qual sucedeu global e automaticamente e apresenta um capital totalmente realizado em 31.120.000.000,00MT.

Nos termos dos artigos 1 e 2 dos Estatutos, a ENH-EP é uma empresa pública com a natureza de pessoa colectiva de direito público, de âmbito nacional e está dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

4.1.5 Situação económica e financeira da empresa

De acordo com informação contabilística, é apresentada no (anexo 5) a situação patrimonial da ENH, E.P., à data de 31 de Dezembro de 1997, 1998 e 1999.⁷

Uma análise aos balanços e aos indicadores do (anexo 6), deixa visível que estamos perante um projecto na sua fase de investimento, cuja fase comercial só ocorrerá após todas as condições se encontrarem no terreno, que consistem no desenvolvimento do projecto, integrando a construção do gasoduto e da fábrica de redução do ferro e aço, (MISP), tomado como consumidor "âncora" do gás natural de Pande no país.

A viabilidade do projecto de gás natural de Pande, único em que a ENH actua como operadora, resulta da existência de um consumidor "âncora", no caso em estudo o MISP, daí a dependência da fase comercial do projecto à construção do gasoduto e à implantação da fábrica do aço, empreendimentos que conferem um valor comercial ao gás natural de Pande e viabilizam o projecto.

O projecto de gás natural de Pande só é viável se encarado de forma integrada, isto é, existe uma interligação técnica e económica da produção, transporte do gás e a fábrica de redução de ferro e aço.

O investimento de capital inicial estimado para a produção do gás natural de Pande é de 24,0 milhões de dólares americanos, representando 100% de fundos próprios, financiados pela Enron Southern Africa Development Ltd (60%) e ENH (40%). Os custos operacionais anuais estimados são de 4,6 milhões de dólares americanos. O gás será vendido ao MISP pelo preço que se situa entre \$1,60 - \$1,70/GJ, estando este indexado à inflação do dólar americano e ao preço do ferro. A vida do projecto espera-se que seja de 30 anos, sendo as quantidades diárias de gás contratadas para o MISP de 133 milhões de pés cúbicos standardizados por dia no mínimo e um máximo de 175 milhões de pés cúbicos standardizados por dia. A taxa interna de rentabilidade esperada (TIR) é de 34% a uma taxa de desconto de 12%, assumindo que o preço do gás na boca do poço será de \$0,32/GJ (Webb e Derbyshire, 1998).

A construção do gasoduto absorve um investimento de capital estimado de 404,0 milhões de dólares americanos, sendo financiado pelos sócios em 40%, proporcionalmente às quotas dos sócios, nomeadamente Enron (70%), ENH (20%) e Outros (10%). Os custos operacionais anuais estimados são de 12,0 milhões de dólares americanos. O projecto de construção do gasoduto apresenta uma taxa interna de rentabilidade (TIR) esperada de 17% a uma taxa de desconto de 12% (Webb e Derbyshire 1998).

⁷ Fonte: ENH - Relatório anual, 1998

A execução deste projecto proporciona benefícios microeconómicos e macroeconómicos.

São benefícios microeconómicos resultantes da execução deste projecto os seguintes:

- obtenção do lucro;
- especialização no mercado de gás natural; e
- a monetarização do gás natural de Pande.

São benefícios macroeconómicos ganhos de um modo geral com a execução deste projecto, identificados no estudo da Empresa de consultoria designada por "London Economics" os seguintes:

a) despesas directas dentro do País que se assumem que atinjam 20% do total das despesas, designadamente:

- despesas de capital; e
- despesas de operação e de manutenção.

b) Efeito multiplicador:

- demanda crescente na economia pelo gás, atraindo potenciais indústrias e serviços, tais como a indústria de fertilizantes, de cimento e outras, o que contribuirá para a diversificação das indústrias e serviços.

c) Efeito no mercado de capitais:

- facilidades de acesso ao mercado internacional de capitais e sujeição a baixo risco; e
- crescimento de oportunidades de investimento no mercado doméstico de capitais.

O projecto apresenta os seguintes benefícios sócio-económicos:

- relativos à força de trabalho - destacam-se as despesas directas com o treinamento e qualificação da força de trabalho, ganho de salários e outros benefícios tais como facilidades na habitação, saúde e educação; e
- relacionados com as infraestruturas - destaca-se a reabilitação da linha férrea que contribuirá para a redução dos custos associados à transferência do tráfego rodoviário para o tráfego ferroviário.

Os benefícios fiscais ganhos com a implementação deste projecto são os seguintes:

- receitas de impostos de contribuição industrial (35% sobre os lucros);
- receitas de impostos sobre o volume de vendas (1% sobre o volume de vendas);
- receitas de impostos sobre o rendimento dos trabalhadores;
- receitas do royalty do gás (imposto sobre a produção); e
- dividendos obtidos na sua qualidade de dono da ENH-EP com participação na produção e no gaseoduto.

5. Capítulo 5

5.1 Alternativas Estratégicas

A Empresa Nacional de Hidrocarbonetos desempenha actualmente, no sub-sector dos hidrocarbonetos, um papel de grande relevo, uma vez que actua como:

- instrumento de intervenção do Estado para a orientação, promoção e desenvolvimento do sub-sector dos hidrocarbonetos;
- executor da política petrolífera definida pelo Estado;
- parceiro obrigatório para qualquer sociedade ou entidade estrangeira que exerce ou pretenda exercer em território nacional, actividade de pesquisa e produção de hidrocarbonetos;
- gestor nacional do banco de dados de pesquisas de hidrocarbonetos;
- avaliador do potencial de recursos petrolíferos no País, abrangendo a pesquisa, o uso e aproveitamento dos jazigos e a sua gestão;
- potencial fonte de captação de divisas para o país, detendo uma presença significativa nas exportações.

Em Moçambique só a partir de 1989, com a aprovação do Decreto nº 21/89, de 23 de Maio, começaram a ser implementados programas de reestruturação. Mais tarde foram aprovadas as Leis nº 13/91, nº15/91 e a nº 17/91 de 3 de Agosto, os Decretos nº 27/91, nº 28/91 de 21 de Novembro, a Lei nº 17/92 de 14 de Outubro e os Decretos nº 3/93 de 21 de Abril, nº 20/93 de 14 de Setembro e nº 10/97 de 6 de Maio, criando-se assim o quadro legal e mantendo-se definidas as políticas, as estratégias, os regulamentos e os mecanismos para a adequada implementação dos programas de reestruturação das empresas estatais.

Até 1997 haviam sido reestruturadas 846 empresas no País, tendo sido transformadas em empresas públicas 6 grandes empresas, nomeadamente a Empresa Aeroportos de Moçambique (*ADM*), Electricidade de Moçambique (*EDM*), Telecomunicações de Moçambique (*TDM*), Caminhos de Ferro de Moçambique (*CFM*), Televisão de Moçambique (*TVM*) e a Rádio Moçambique (*RM*) e as restantes 840 empresas foram privatizadas, (*UTRE 1998:6*).

A reestruturação do tecido empresarial estatal em Moçambique é basicamente regulada pela Lei 15/91, de 3 de Agosto, que estabelece a possibilidade de modernização ou seja a manutenção de empresas estatais como tais, a transformação de empresas públicas em

sociedades anónimas e a alienação ou privatização total ou parcial de empresas e outras formas de propriedade ou participações do Estado.

A alienação ou privatização das empresas estatais em Moçambique só pode ser efectuada nos termos da Lei 15/91, de 3 de Agosto, que estabelece os seguintes critérios:

- alienação do património do Estado por concurso público;
- oferta ou venda pública de acções;
- alienação de empresas, estabelecimentos, instalações e participações sociais, incluindo a venda de acções por negociação particular ou por concurso restrito;
- realização de investimentos privados em empresas de propriedade ou com participação do Estado, incluindo pela via de emissão de novas acções, correspondentes a aumentos de capital; e
- alienação ou venda de participações a gestores e trabalhadores.

Havendo interesse de prosseguir com a reestruturação da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, face ao ordenamento jurídico existente, desenham-se dois possíveis cenários:

- a) ENH como uma Empresa Pública – situação actual;
- b) ENH como uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada; e
- c) ENH como uma Sociedade por Quotas

5.1.1 ENH, E.P.

A ENH como empresa pública manterá a situação actual, isto é, será constituída com um capital de 31.120.000.000,00 MT e manterá como objecto a actividade petrolífera, nomeadamente a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, transmissão e comercialização de hidrocarbonetos e seus derivados, incluindo a importação, recepção, armazenamento, manuseamento, bancas, trânsito, exportação, transformação e refinação desses produtos, podendo ainda desenvolver outras actividades conexas ou subsidiárias ao seu objecto principal e fazer parte de sociedades ou entidades estrangeiras que exerçam em território nacional actividade de pesquisa e produção de hidrocarbonetos.

A ENH é dotada de personalidade jurídica e tem autonomia administrativa, financeira e patrimonial, exercendo a sua actividade na subordinação do Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

A empresa é gerida por um Conselho de Administração constituído por 5 (cinco) membros, sendo um deles o presidente, todos nomeados nos termos da Lei nº 17/91, Lei das Empresas Públicas.

As actividades da ENH, E.P. estão inscritas num contrato-programa, celebrado por um período mínimo de 3 (três) anos, entre o Ministério do Plano e Finanças, Ministério dos Recursos Minerais e Energia e o Presidente do Conselho de Administração da Empresa.

5.1.2 ENH, S.A.R.L.

A ENH como sociedade anónima de responsabilidade limitada, supõe que seja constituída com uma fraca participação do Estado, dos trabalhadores e uma forte participação de privados nacionais e estrangeiros, sendo a mais forte a de estrangeiros. A ENH, S.A.R.L., teria um capital social representado em acções e por objecto a actividade petrolífera, nomeadamente a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, transmissão e comercialização de hidrocarbonetos e seus derivados, incluindo a importação, recepção, armazenamento, manuseamento, *bunkers*, transformação, refinação e exportação desses produtos, podendo ainda exercer outras actividades, desde que devidamente autorizada.

A fraqueza do sector empresarial nacional sob o ponto de vista economico-financeiro e indisponibilidade de tecnologia e *know how*, inerentes a exploração de hidrocarbonetos, são os principais constrangimentos apresentados por esta opção, favorecendo as multinacionais vocacionadas para a pesquisa e produção de hidrocarbonetos na aquisição da Empresa.

5.1.3 ENH, Lda.

A ENH, Lda., apresentaria objecto e participação minoritária do Estado similares á da ENH, SARL, diferindo desta apenas quanto a composição do capital que passaria a ser constituído por parcelas designadas de quotas, enquanto que na SARL., este é constituído por acções representadas em títulos negociáveis. Outra diferença importante reside na responsabilidade dos sócios pois, na sociedade anónima, a responsabilidade dos sócios vai até ao limite do capital subscrito enquanto que na sociedade por quotas a responsabilidade dos sócios pode ir para além do capital subscrito, razão pela qual estas sociedades são normalmente designadas de sociedades de pessoas e as anteriores de sociedades de capitais.

Pelo elevado risco e volume de investimentos exigidos para a industria de petróleos, são geralmente recomendáveis as sociedades de capitais que às sociedades por quotas.

A diferença fundamental entre estes três cenários consiste na forma de propriedade pois, enquanto que a empresa pública constitui propriedade do Estado, a sociedade anónima de responsabilidade limitada e a sociedade por quotas incorporam privados; entretanto todas elas visam a obtenção do lucro e, como tal, a sua gestão pauta-se por princípios empresariais e, conseqüentemente, por princípios do mercado.

5.2 Análises e Críticas às Alternativas Estratégicas

O sub-sector de hidrocarbonetos constitui uma área chave para o desenvolvimento, não tão somente pelas influências dos produtos petrolíferos e seus derivados nas políticas de governação dos Estados e nas economias dos países produtores e importadores, mas também pelo seu impacto na economia mundial, matéria não descurada pelo legislador moçambicano ao contemplar no ordenamento jurídico moçambicano, na alínea a) do artigo 4 da Lei nº 15/91, de 3 de Agosto. As actividades ligadas à produção, distribuição e comercialização do petróleo, dada a sua relevância na economia e no bem estar social, devem ser realizadas em regime exclusivo por empresas do Estado ou em concorrência com empresas privadas, quando dessa forma possa exercer-se uma acção reguladora da economia.

O Estado Moçambicano, reconhecendo o papel estratégico dos produtos petrolíferos, criou pelo Decreto nº 18/81 de 3 de Outubro, a ENH a quem conferiu o "monopólio" das actividades no sub-sector dos hidrocarbonetos, nomeadamente a prospecção, pesquisa, produção, transporte, comercialização, bem como a execução da política petrolífera definida pelo Governo.

O Estado moçambicano preocupou-se também em dotar de capacidade técnica e financeira, favorecendo a especialização da ENH e dos seus técnicos às actividades bastante especializadas do sub-sector de hidrocarbonetos, tornando-a o melhor parceiro para as actividades petrolíferas, quer para as empresas nacionais quer para as empresas estrangeiras, envolvidas nas actividades do sub-sector dos hidrocarbonetos.

O sub-sector dos hidrocarbonetos no País é basicamente concorrido por empresas estrangeiras dotadas de *know how* e capacidade financeira à altura das exigências da actividade petrolífera. O Estado moçambicano, para assegurar o seu envolvimento nas actividades de pesquisa e produção de hidrocarbonetos, preocupou-se em impor pelo artigo nº 5 da Lei nº 3/81, de 3 de Outubro, a obrigatoriedade de todas as empresas estrangeiras, que pretendam exercer em território nacional actividade de pesquisa e produção de hidrocarbonetos, se associarem à ENH.

Depreende-se do parágrafo anterior, implicitamente, o reconhecimento do Estado moçambicano da incapacidade de o empresariado, privado, nacional, face a sua descapitalização e fraco *know how*, vir a substituir a curto prazo o papel do Estado na pesquisa e produção de hidrocarbonetos, razão pela qual o legislador moçambicano estabelece a obrigatoriedade de constituição de parcerias com a ENH-E.P., de qualquer entidade estrangeira que pretenda exercer actividade no sub-sector dos hidrocarbonetos em território nacional, em defesa da soberania sobre os recursos petrolíferos e impedir o monopólio sobre estes por multinacionais.

O legislador moçambicano, ao empregar o conceito de monopólio na lei nº 3/81 de 3 de Outubro, atribuído a ENH, não fê-lo com o objectivo de definir as diferentes formas de mercado, que se caracterizam pela forma de propriedade, domínio sobre os preços dos produtos oferecidos e domínio sobre a procura, mas sim fê-lo unicamente para delegar a um ente público um direito constitucional exclusivo do Estado sobre o uso e aproveitamento de recursos naturais depositados no solo, no sub-solo e na plataforma continental da República de Moçambique, com o objectivo de assegurar a execução da política do Estado no domínio dos hidrocarbonetos, (artigo nº 35 da Constituição da República de Moçambique).

Os parágrafos anteriores deixam claro que a privatização da ENH nesta fase não satisfaria os interesses do Estado mas sim, o interesse de privados estrangeiros, os quais deteriam o monopólio no domínio dos hidrocarbonetos, pois a indisponibilidade de capital pelo empresariado nacional, associado à ausência de *know how*, anulam a possibilidade deste poder concorrer em igualdade de circunstâncias na aquisição da ENH.

O Estado moçambicano não beneficiaria com a privatização da ENH nesta fase, pois para além de perder o controlo da execução das actividades no domínio dos hidrocarbonetos e a única possibilidade de influenciar a orientação da actividade petrolífera no País, não obteria o retorno que compensasse o investimento já realizado, uma vez que o gás natural de Pande ainda não estando valorizado comercialmente, o valor de venda da empresa seria diminuto, favorecendo a sua aquisição a um preço bastante baixo pelos privados estrangeiros.

A privatização da ENH, nesta fase de desenvolvimento, traria insegurança aos diferentes parceiros investidores na pesquisa e produção de hidrocarbonetos a ela associados, que não encontrariam protecção e confiança suficiente na nova entidade privada dos contratos de partilha de produção assinados e vigentes.

A privatização da ENH-E.P. em si não passaria de uma simples transformação de forma de propriedade do capital estatal para privada.

O legislador moçambicano, ao criar as empresas públicas pela lei n.º 17/91 de 3 de Agosto, conhecida como lei das empresas públicas, e dotando-as de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, procurou sujeitá-las à legislação empresarial do País e assemelhar a sua gestão às sociedades anónimas de responsabilidade limitada, cujo objectivo é a obtenção do lucro, pautando-se por uma gestão transparente. A lei n.º 17/91 de 3 de Agosto, prova que a privatização não é a única forma de reestruturação do sector empresarial do Estado, pois a criação de empresas públicas é também uma forma de reestruturar o sector empresarial do Estado que se julgue estratégico e é nesta que a reestruturação da ENH se deve enquadrar.

6. Capítulo 6

6. Conclusões

A manutenção da ENH como empresa pública afigura-se decisão acertada na presente fase de desenvolvimento da empresa e os benefícios para o Estado, associados a esta opção, são os seguintes:

- permitir ao Estado o exercício do papel de agente regulador do mercado pelo facto de ter uma intervenção directa na produção, transporte, distribuição e comercialização dos hidrocarbonetos, participando na fixação de preços destes produtos estratégicos;
- estabelecer o sistema de administração indirecta do Estado;
- viabilizar a execução de projectos essenciais (não comerciais) através de subsídios do Estado; e
- exercer um controlo sobre o sub-sector de hidrocarbonetos resultante do facto do Estado possuir o controlo directo da ENH.

Na presente fase de reestruturação da ENH, reconhece-se que é importante que exista uma distinção entre a actividade principal da ENH, naquilo que constitui o seu objecto e só por ela deve ser executado, pelo seu carácter estratégico na economia, e as actividades subsidiárias que, nesta fase de investimento contribuem para a sua maior liquidez e cuja exploração pode, mais tarde, ser transferida para ser exercida por terceiros.

São actividades subsidiárias, a exploração da aeronave, frota de camiões, complexo residencial Bimbi, pensão Taj-Mahal, estação de serviço e o serviço de geologia de águas, que para o melhor desempenho da ENH, na prossecução dos seus objectivos, devem ser conferidas a uma gestão por terceiros por via de contrato de exploração ou de concessão, visando uma privatização total no futuro.

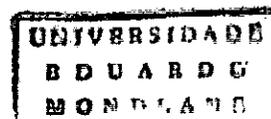
7. Capítulo 7

7. Recomendações

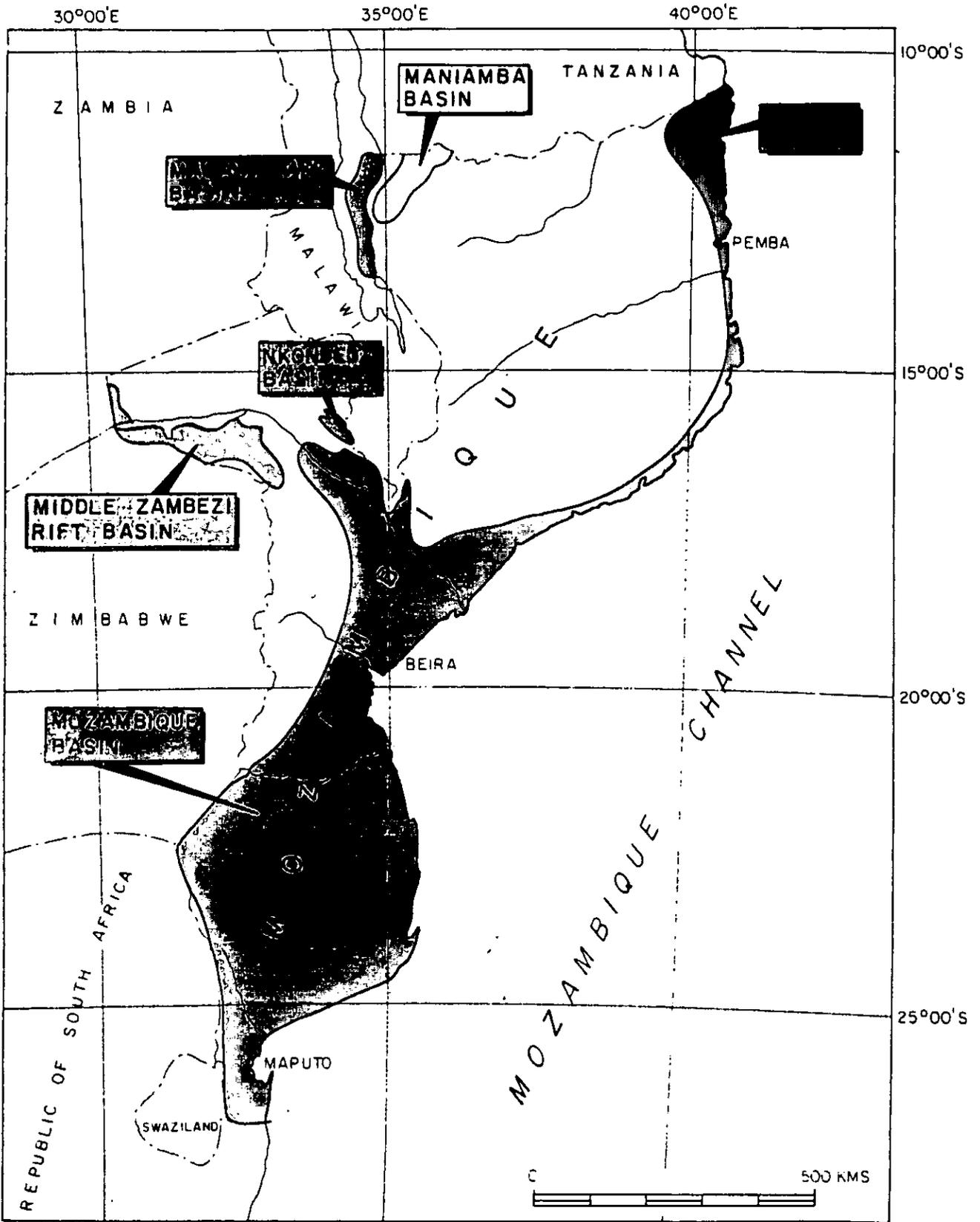
O sector do petróleo é estratégico, pelo que qualquer decisão que venha a ser tomada requer muita precaução, de modo a não se perder o controlo da actividade petrolífera no país, favorecendo interesses de multinacionais em detrimento de nacionais.

É importante e urgente que se efectue um estudo de mercado nacional para identificação de potenciais consumidores de gás natural, de modo a valorizar-se internamente e elevar a sua competitividade no mercado regional.

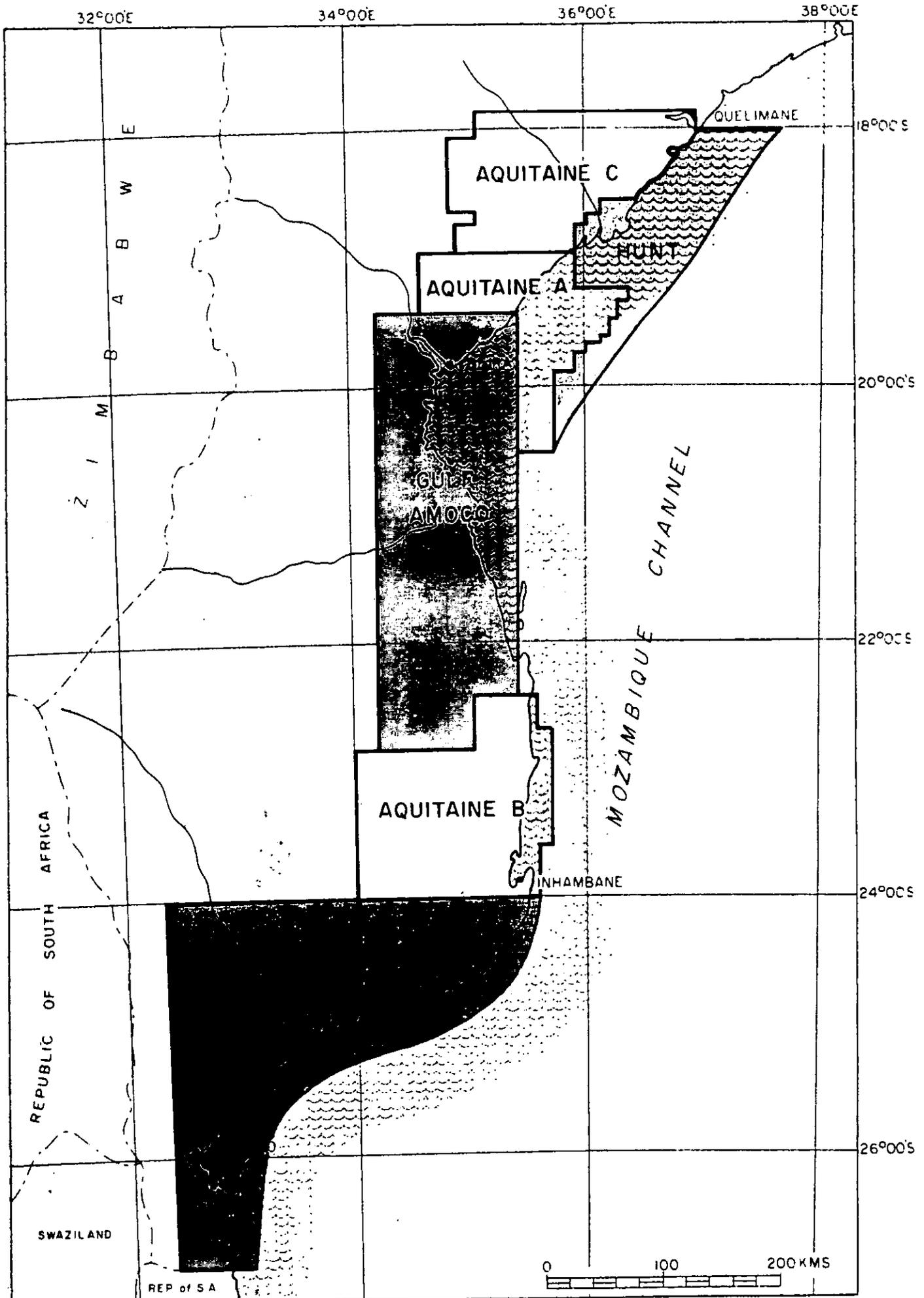
A ENH deve dedicar-se à execução das actividades que constitui o seu objecto principal, nomeadamente a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, comercialização de hidrocarbonetos e execução da política petrolífera definida pelo governo, declinando para terceiros a exploração e desenvolvimento das actividades subsidiárias.



ANEXOS



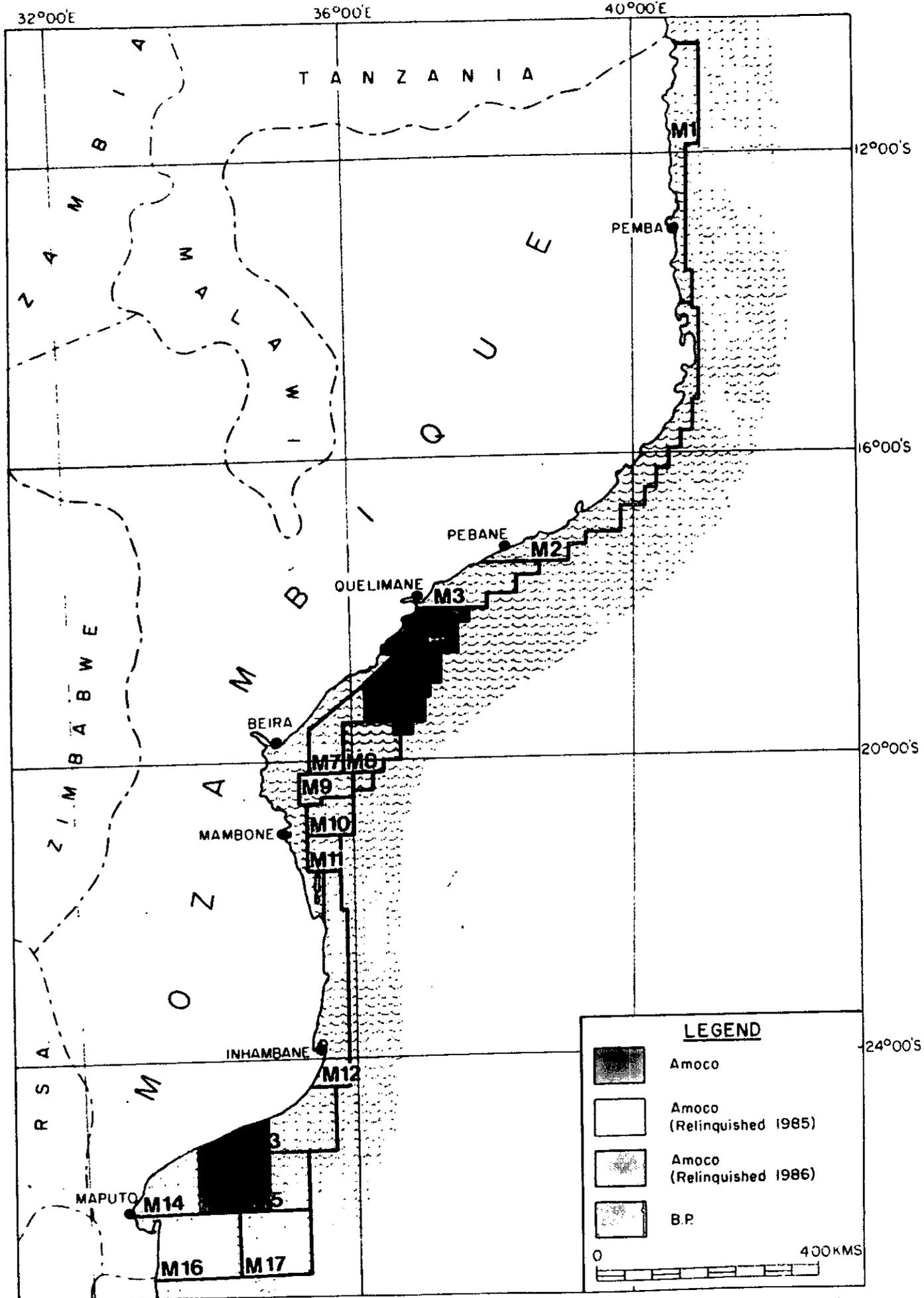
Fonte: ENH. Vol II. A Geologia de Petróleo e a Pesquisa de Hidrocarbonetos em Moçambique



Fonte: ENH. Vol. 11. A Geologia de Petróleo e a Pesquisa de Hidrocarbonetos em Moçambique

Previous Concessions Areas (1975)

Figure 6



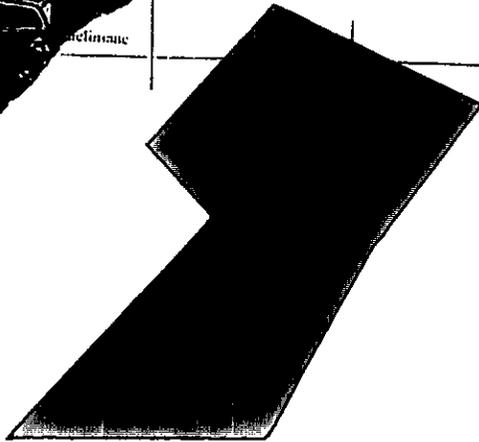
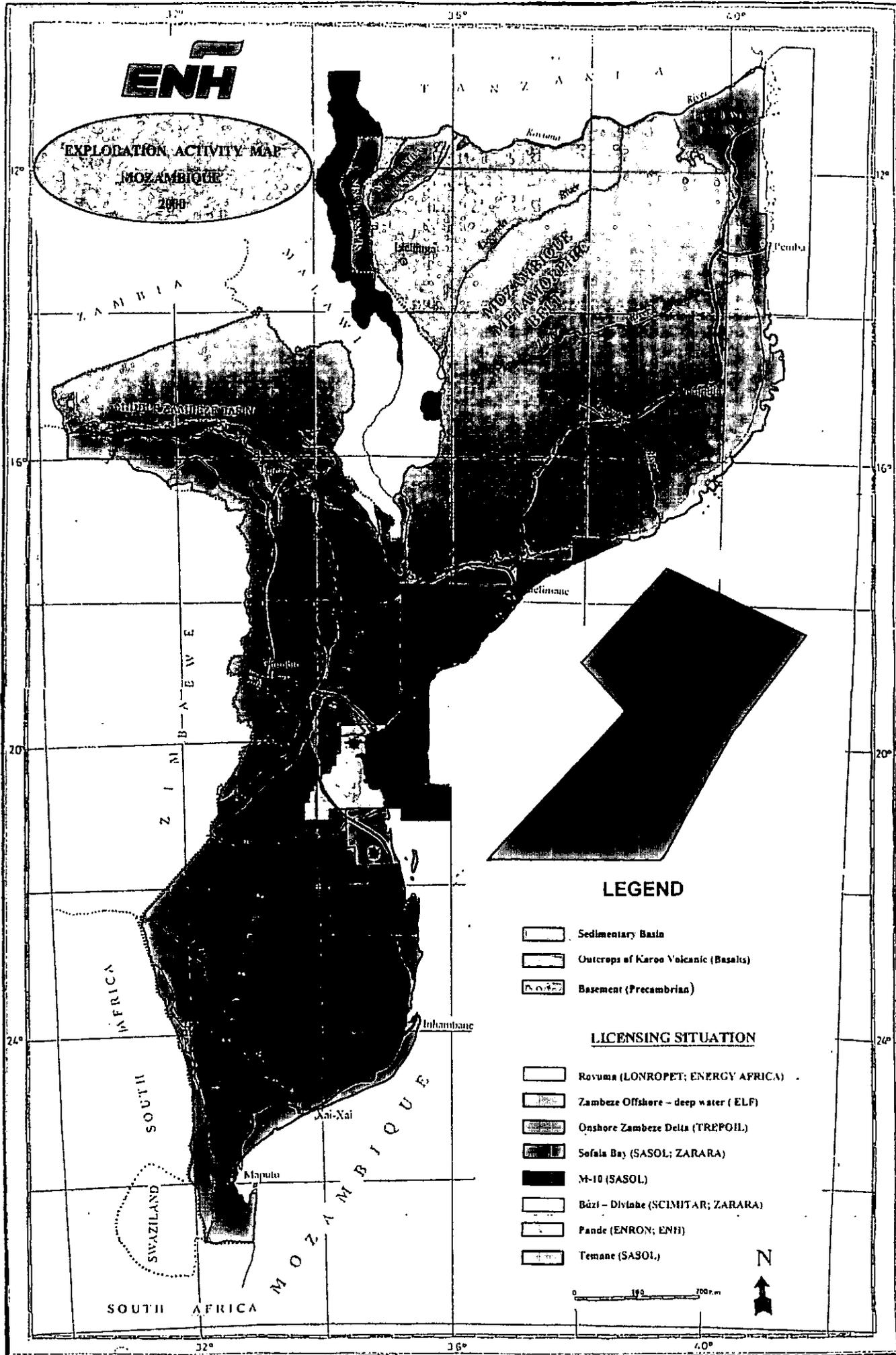
Fonte: ENH, vol II. A Geologia de Petróleo e a Pesquisa de Hidrocarbonetos em Moçambique

Block System Offshore Mozambique

Figure 8

ENH

**EXPLORATION ACTIVITY MAP
MOZAMBIQUE
2000**

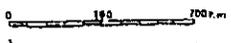


LEGEND

- Sedimentary Basin
- Outcrops of Karoo Volcanic (Basalts)
- Basement (Precambrian)

LICENSING SITUATION

- Rovuma (LONROPET; ENERGY AFRICA)
- Zambeze Offshore - deep water (ELF)
- Onshore Zambeze Delta (TREPOIL)
- Sofala Bay (SASOL; ZARARA)
- M-10 (SASOL)
- Buzi - Divinhe (SCIMITAR; ZARARA)
- Fande (ENRON; ENH)
- Temane (SASOL)



Balanço Sintético da ENH, EP

	Ano Fiscal		
	1999	1998	1997
Activo			
Circulante			
Caixa	154,766	157,236	4,882.133
Bancos	11,844,104	9,829,064	
Clientes	5,450,448	7,796,906	1,058.709
Estado e outros Entes Públicos	123,109	-	
Devedores Trabalhadores	1,053,632	1,198,998	
Outros Devedores	10,233,383	13,949,064	1,332.715
Antecipações Activas	50,225	810,756	13.597
Existências	94,668	5,145	12.000
Total do Activo Circulante	29,004,335	33,747,169	7,299.154
Fixo			
Imobilizado Líquido	290,255,075	255,552,813	221,441.275
Total do Activo	319,259,410	289,299,982	228,740.429
Passivo			
Empréstimos a médio e longo prazo	304,683,390	249,675,768	200,052.121
Fornecedores	48,268	98,754	
Estado e Outros Entes Públicos	671,873	1,498,712	749.259
Credores Trabalhadores	590	14,162	
Outros Credores	-	-	5,323.222
Antecipações Passivas	9,749,958	5,054,950	317.550
Total do Passivo	315,154,079	256,342,346	206,442.152
Fundos Próprios			
Capital Social	31,120,000	31,120,000	1,000.000
Reservas de Reavaliação dos Bens Imobilizados	1,534,737	1,534,737	23,114.268
Reservas - Activos doados			5,766.485
Provisões	848,583	322,000	
Resultados Acumulados	-19,101	-	-3,280.650
Resultados do Exercício	-29,378,888	-19,101	-4,301.826
Total dos Fundos Próprios	4,105,331	32,957,636	22,298.277
Total do Passivo e Fundos Próprios	319,259,410	289,299,982	228,740.429

Fonte: Relatório de Contas da ENH, EP, 1997, 1998, 1999

Calculo de Indicadores Financeiros

Racio		1999	1998	1997	
1. Grau de autonomia =	$\frac{\text{Capitais propios}}{\text{Activo Total}}$	100	1%	11%	10%
2. C.F.A.F. =	$\frac{\text{Capitais permanentes}}{\text{Activo Fixo}}$	100	106%	111%	100%
3.C.F. A.C =	$\frac{\text{Exigível a C. Prazo}}{\text{Activo Circulante}}$		36%	20%	15%
4. Solvencia Total =	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Passivo Exigível}}$		1.01	1.13	1.11

Bibliografia

- Ansoff, H. 1977. *Estratégia Empresarial*: McGraw-Hill, São Paulo.
- Banco Mundial. 1989. *Africa Subsariana: da crise até ao crescimento sustentável*. World Bank: Washington, D.C.
- Bastardo, C. e Gomes, A. 1990. *Fusões e Aquisições (M&A)*, uma abordagem de avaliação de empresa: Texto Editora, Lisboa.
- Conso, P. 1975. *A Gestão Financeira das Empresas*: Rés Editora, Limitada, Porto/Portugal.
- Eléjaga, J. e Viota, I. *Como Interpretar um Balanço*: Editorial Pórtico, Lisboa.
- ENH, Relatório anual 1998 e 1999.
- ENH, Vol. II, Report nº 16, a Geologia de Petróleo e a Pesquisa de hidrocarbonetos em Moçambique.
- ENH-EP 1998. Relatório. Oil and Gas Opportunities. Mozambique.
- Freire, A. 1998. *Estratégia. Sucesso em Portugal*: Editora Verbo, Lisboa.
- Hanlon, J. 1996. *Peace Without Profit*. How the I.M.F Blocks Rebuilding in Mozambique: Villier Publications, London N3.
- Hemming, R. e Mansoor, A. 1992. Privatization and Public Enterprise, Paper presented at the workshop on Foreign Investment and Privatization. Maputo. Moçambique.
- INE: 1996. Anuário Estatístico 1996. Maputo.
- INE: 1997. Anuário Estatístico 1997. Maputo.
- INE: 1998. Anuário Estatístico 1998. Maputo.
- INE: 2000. Índice de Preços ao Consumidor. Maputo.
- Moçambique 1981. Decreto nº 18/81. Boletim da República, Série I nº 39, 3º Suplemento.
- Moçambique 1981. Lei nº 3/81. Boletim da República, Série I nº 39, 2º Suplemento.
- Moçambique 1989. Decreto nº 21/89. Boletim da República, Série I nº 20, 3º Suplemento.
- Moçambique 1991. Lei nº 15/91. Boletim da República, Série I nº 31, 2º Suplemento.
- Moçambique 1991. Decreto nº 27/91. Boletim da República, Série I nº 47, Suplemento.
- Moçambique 1991. Decreto nº 28/91. Boletim da República, Série I nº 47, Suplemento.
- Moçambique 1991. Lei nº 13/91. Boletim da República, Série I nº 31, Suplemento.
- Moçambique 1992. Diploma Ministerial nº 87/92. Boletim da República, Série I nº 26.
- Moçambique 1992. Lei nº 17/92. Boletim da República, Série I nº 42, 2º Suplemento.
- Moçambique 1993. Decreto nº 20/93. Boletim da República, Série I nº 36, Suplemento.
- Moçambique 1997. Decreto nº 10/97. Boletim da República, Série I nº 18.
- Moçambique 1997. Decreto nº 39/97. Boletim da República, Série I nº 46, 2º Suplemento.

Porter, E. M. 1980. *Competitive Strategy*, Techniques for Analyzing Industries and Competitors: The Free Press, New York, NY 10020.

Savas, E. 1987. *Privatization*, The key to better Governance: Chatham, New Jersey 07928.

Swanson, D. e Wole-Semait, T. 1989. African's Public Enterprise Sector and Evidence of Reforms. World Bank. Technical Paper nº 95.

UTRE: 1998. Privatizações em Moçambique. 1998 – ano da consolidação, nº5.

Webb, M. and Deryshire, W. 1998. Pande Gas and MISP. London Economics. Maputo.

Wortzel, L. e Heidi. 1989. World Development, vol. 17. Privatization: not the only answer: World bank. Washington, D.C.