

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA “A POLITÉCNICA”  
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO E UNIVERSITÁRIO DE NACALA – ISPUNA  
Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA  
BAKHRESA GRAIN MILLING (MOÇ), LDA – NACALA-PORTO**

Anca Tarpan Ferreira

Nacala-Porto

2020



ANCA TARPAN FERREIRA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA**  
**BAKHRESA GRAIN MILLING (MOÇ), LDA – NACALA-PORTO**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Politécnica “A Politécnica”, Instituto Superior Politécnico e Universitário de Nacala - ISPUNA, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciado em Administração e Gestão de Empresas.

Orientador de Estágio: Sr. Eugene Velakude Matikiti

Nacala-Porto

2020



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus filhos Claudia e Mirko, que sofreram com a minha ausência durante os quatro anos de estudo, sendo através deles que consegui encontrar a força para superar os desafios em conjugar a vida acadêmica com a vida familiar e profissional.

## **Agradecimento**

Agradeço ao Director Nacional da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, Sr. Eugene Velakude Matikiti, e à sua equipe por ter me acolhido e facilitado a realização do meu estágio.

## **Resumo**

O presente relatório de estágio tem como objectivo principal reflectir as actividades desenvolvidas durante o período de estágio efectuado na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda em Nacala-Porto. Durante este período a estagiária desenvolveu múltiplas actividades no sector das operações da empresa, interagindo com os sectores de produção, logístico, operações portuárias, exportação, marketing e vendas em primeiro lugar, mas também com os sectores financeiro e recursos humanos, para dar apoio à consecução da informação necessária para a elaboração do relatório de estágio. Este relatório está estruturado em quatro partes: Capítulo I – Introdução; Capítulo II – Caracterização do local de estágio, Plano de actividades e Actividades desenvolvidas pela estagiária; Capítulo III – Fundamentação teórica; Capítulo IV – Considerações finais e Recomendações.

**Palavras- chave:** Competitividade; Exportação; Logística.

**Abstract**

The main objective of this internship report is to reflect the activities developed during the internship period carried out at the company Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda in Nacala-Porto. During this period, the intern developed multiple activities in the company's operations sector, interacting with the production, logistics, port operations, export and sales and marketing sectors in the first place, but also with the financial and human resources sectors, to support the obtaining of the necessary information for the preparation of the internship report. This report is structured in four parts: Chapter I - Introduction; Chapter II - Characterization of the internship location, Activity plan and Activities developed by the intern; Chapter III - Theoretical foundation; Chapter IV - Final considerations and Recommendations.

**Keywords:** Competitiveness; Export; Logistics.

## Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Lista de abreviaturas .....	vi
Lista de figuras.....	vii
Lista de tabelas.....	viii
Capítulo I .....	1
Introdução .....	1
Objectivos do Estágio .....	2
Objectivo geral.....	2
Objectivo específicos .....	2
Justificativa da Realização do Estágio .....	3
Expectativas .....	3
Capítulo II .....	4
Apresentação da Instituição .....	4
Plano de Actividades.....	9
Actividades Desenvolvidas durante o Estágio .....	10
Capítulo III.....	15
Fundamentação Teórica.....	15
Capítulo IV.....	18
Considerações Finais .....	18
Recomendações.....	19
Referências bibliográficas.....	20
Anexos.....	21

**Lista de abreviaturas**

**Moç** – Moçambique

**Lda** – Limitada

**N°** - número

**TV** – televisão

**Fig.** – Figura

**RH** – Recursos Humanos

**P.** – página

**Et al.** – et alii

## Lista de figuras

Fig. 1: Organograma da instituição.....	7
Fig. 2: Distribuição dos RH por gênero .....	8
Fig. 3: Distribuição dos RH por nacionalidade.....	8
Fig. 4: Produtos da empresa Bakhresa.....	23
Fig. 5: Vista frontal-lateral da fábrica de moagem de trigo e silos .....	23
Fig. 6: Máquinas de moagem na fábrica de moagem de trigo .....	24
Fig. 7: Maquinas de tecelagem na fábrica de sacos de rafia .....	24
Fig. 8: Rolos de sacos de rafia em processo de produção.....	25
Fig. 9: Instalações portuárias da empresa Bakhresa.....	25
Fig. 10: Alguns elementos da frota automóvel da empresa.....	26

**Lista de tabelas**

Tabela 1: Dados da instituição.....	4
Tabela 2: Plano de actividades.....	9
Tabela 3: Actividades desenvolvidas pela estagiária.....	10

# Capítulo I

## Introdução

Como requisito para conclusão do curso de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, apresenta-se este relatório de estágio.

A competitividade das empresas moçambicanas no mercado internacional é actualmente um assunto de grande interesse, tanto dos agentes económicos como do Estado moçambicano, na tentativa de promover os produtos moçambicanos no exterior do país.

A logística é uma componente que adiciona custos sobre os produtos de forma significativa, considerando estes custos duas vezes: uma vez na importação das matérias-primas e outra vez na exportação dos produtos acabados.

Quando uma indústria depende de matéria-prima importada, deve considerar os altos custos adicionais que a logística implica, para poder exportar o seu produto acabado.

Foi neste sentido que o estágio realizou-se na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, localizada na cidade portuária de Nacala, com unidades operativas dentro do Porto de Nacala e na Zona Industrial II, Bairro Muanona.

O estágio desenvolveu-se ao longo de 3 meses, começando em 20 de Maio de 2020 e concluindo em 19 de Agosto de 2020.

A Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda é uma empresa que actua no mercado moçambicano desde 2007, sendo um investimento estrangeiro em 100%, que veio satisfazer a necessidade do mercado local em ter acesso a uma farinha de trigo de qualidade a preço acessível.

A área em que se enquadrou o estágio foi o Sector de Operações (entre a fábrica de moagem de trigo, o sector logístico e o sector de operações portuárias). Também desenvolveu-se de forma breve nas seguintes repartições da empresa, como forma de consolidar a informação obtida no terreno: sector financeiro, sector de recursos humano e sector de marketing e vendas.

## **Objectivos do Estágio**

### **Objectivo geral**

O objectivo geral do estágio foi de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante os quatro anos do curso de Administração e Gestão de Empresas, integrando deste modo a teoria com a prática, com propósito de aprofundir este conhecimento na área de formação pretendida.

### **Objectivos específicos**

Foram objectivos específicos deste estágio:

- ✓ Adquirir conhecimento prático na área de operações, através de observação e execução de tarefas;
- ✓ Abordar os procedimentos aduaneiros de exportação dos produtos locais;
- ✓ Abordar as exportações do ponto do vista logístico.

## **Justificativa da Realização do Estágio**

O estágio nesta instituição se justificou pelo interesse da estagiária na área de operações, sendo a empresa escolhida adequada para um bom aprendizado, tendo em conta a dimensão da empresa e divisão sectorial bem definida, assim com o seu impacto na Zona Centro-Norte do País. Ao mesmo tempo, o estágio apresenta-se como forma de consecução de informação útil para o desenvolvimento da monografia.

## **Expectativas**

Assimilar e integrar a teoria e a prática, adquirir conhecimento prático na área de operações, e principalmente nas áreas de exportação e logística, e ganhar habilidades para o exercício das actividades foram as expectativas do estágio.

## Capítulo II

### Apresentação da Instituição

Tabela 1: Dados da instituição

DADOS DA INSTITUIÇÃO	
Nome	Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda
Actividade	Indústria e Comércio
Morada	Bairro Muanona, Zona Industrial II, Estrada Nacional nº 8
Telefone	+258 26520601
Nuit	400180751
Email	<a href="mailto:moz@bakhresa.com">moz@bakhresa.com</a>

Fonte: A autora.

O Grupo Bakhresa é uma das principais casas industriais da Tanzânia, na África Oriental. Começou de maneira humilde com um pequeno restaurante na cidade portuária de Dar Es Salaam, na Tanzânia, em meados dos anos setenta, e agora surge como um dos grupos industriais de destaque na região. O Grupo tem suas operações espalhadas na Tanzânia, Zanzibar, Uganda, Quênia, Ruanda, Burundi, Zâmbia, Malauí, Moçambique, África do Sul e Zimbábue.

O grupo actualmente tem um volume de negócios de mais de oitocentos milhões de dólares norte-americanos e emprega mais de cinco mil colaboradores directos abrangendo várias empresas, tendo investimentos principalmente na área de agro processamento, sector de alimentos e bebidas, embalagens, logística, serviços de transporte marítimo de passageiros, petróleo e entretenimento.

A principal marca do grupo "AZAM" abrange uma gama de produtos na área de processamento agrícola (trigo e milho), alimentos e bebidas (pão, biscoitos e produtos de confeitaria, sorvetes, água engarrafada, sumos de fruta, refrigerantes gasosos, leite embalado), embalagens especiais (sacos de rafia, embalagens plásticas e impressão, sacos de papel), logística (transporte rodoviário de mercadoria e terminal logístico de contentores), transporte marítimo de passageiros, energia (petróleo) e entretenimento (TV) através de televisão via satélite Azam TV.

A empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, é uma sociedade de direito moçambicano, de capital estrangeiro na proporção de 100%. O investimento do Grupo Bakhresa em Moçambique amonta a um valor total superior a 47 milhões de Dólares Norte-Americanos.

A empresa localiza-se na cidade de Nacala-Porto, com sede na Zona Portuária de Nacala, e escritórios e unidades de produção na Zona Industrial II, Bairro Muanona, assim como um armazém de distribuição de produtos da empresa localizado na cidade de Nampula, no Bairro Namicopo.

A escolha da empresa Bakhresa de implementar-se em Nacala, foi devida à existência do Porto de Nacala, um porto com águas profundas que favorece a atracação de navios de grande porte, considerando a necessidade da empresa de importar matéria-prima (trigo em grão). A seguir, com a implementação da Zona Económica Especial de Nacala, a Bakhresa investiu numa unidade de produção em Nacala, garantindo a aplicação dos benefícios fiscais concedidos aos investimentos feitos em Nacala. Em fim, o mercado da zona Norte do país é um mercado estratégico, dado que na altura da implementação do investimento, não havia empresas produtoras de farinha de trigo de qualidade.

A empresa vêm com a missão de ampliar e sustentar os padrões de vida da população, fornecendo-lhe produtos básicos de qualidade certificada a nível mundial e a preços acessíveis, através de inovação e tecnologia.

A visão da empresa é de ser uma das empresas respeitadas a nível internacional no continente Africano e abrir oportunidades para outras partes do mundo.

Os valores da empresa são a paixão pelo sucesso, a determinação em ser os melhores na sua actividade e o forte desejo de inovação, comprometendo-se em cumprir com a sua responsabilidade perante todas as partes interessadas.

A empresa é certificada na Zona Económica Especial de Nacala, sendo também certificada como Operador Económico Autorizado pela Autoridade Tributária, concedendo-lhe o prestígio de uma empresa que actua em concordância com o Estado, beneficiando de procedimentos simplificados na área de importação e exportação.

A empresa começou a sua actividade em Moçambique em 2007 com instalações de armazenamento de cereais dentro do porto de Nacala, com uma capacidade de armazenamento de 30000 toneladas de trigo em grão e uma capacidade de recebimento de 600 toneladas de trigo por hora, sendo este um ponto de trânsito de cereais, tanto para abastecer a fábrica localizada na Zona Industrial II, assim como ponto de trânsito para a empresa irmã em Malawi. Os grãos podem ser carregados a granel ou em sacos a partir desta instalação.

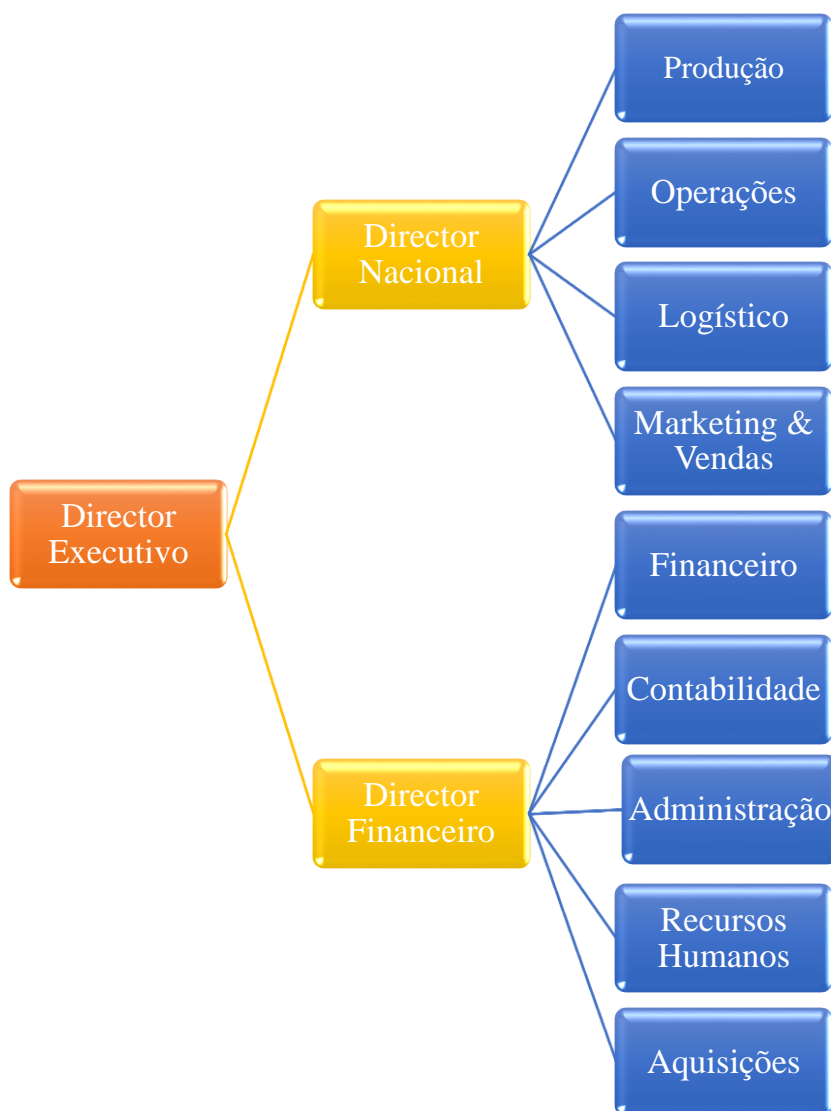
Em 2012 a empresa começou a actividade de produção, através de uma unidade de processamento de trigo em grão implantada na Zona Industrial II de Nacala com uma capacidade diária de moagem de, inicialmente 250 toneladas de trigo em grão por dia, que em 2013 foi incrementada para 500 toneladas por dia. A farinha de trigo é fortificada com um premix de vitaminas, de forma a assegurar o melhoramento dos padrões nutricionais da população moçambicana, acção que é da responsabilidade da empresa a longo prazo, em cumprimento com as normas em vigor sobre a fortificação de alimentos básicos. A farinha de trigo é distribuída 100% no mercado nacional (região Centro-Norte do País), enquanto o sub-produto, o farelo de trigo, é 99% exportado para os países do Oriente Médio e Extremo Oriente, onde é utilizado principalmente no processo de produção de ração animal, considerando que localmente o mercado para ração animal é bastante limitado.

Em 2013 a empresa também implementou uma fábrica de produção de sacos de ráfia, localizada em Nacala-Porto na Zona Industrial II, com uma capacidade de produção de 40000 sacos por dia e 1.5 milhão sacos por mês. Os sacos são produzidos em tamanhos e capacidades de empacotamento variados, para acomodar uma variedade de produtos, como é o caso da farinha de trigo, milho, arroz, sal, açúcar, fertilizantes, produtos agrícolas, produtos químicos, entre outros. O mercado dos sacos é tanto nacional como internacional, considerando que quase 60% da produção serve para abastecer a fábrica de moagem de trigo da empresa, sendo o restante da produção exportada para as empresas irmãs em Malawi e África do Sul, e em pequenas proporções, é comercializada também no mercado local, considerando a capacidade total da fábrica.

A empresa também possui uma frota de 70 camiões com capacidade de carregamento diversa, entre 2 toneladas a 30 toneladas, que são utilizados principalmente no processo de distribuição dos produtos aos clientes, assegurando deste modo a cobertura da vasta Região Norte e parte do Centro do País.

A estrutura orgânica da empresa é de tipo piramidal tradicional, em que a direcção é assumida por um director executivo, um director nacional e um director financeiro, ambos reportando ao director executivo. Todos os gestores de sectores de operações, produção, logística, marketing e vendas reportam ao director nacional, enquanto os sectores financeiro, contabilidade, administração, recursos humanos, aquisições, reportam ao director financeiro.

Fig. 1: Organograma da instituição

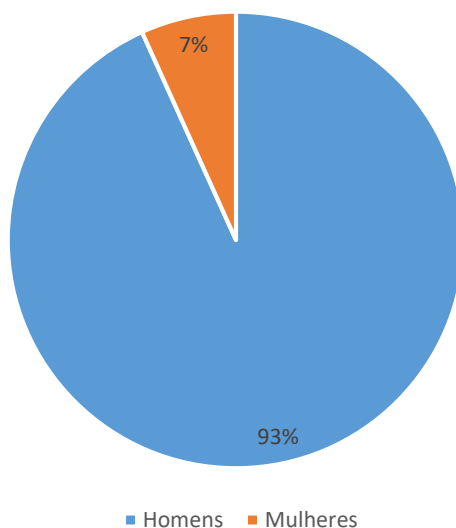


Fonte: A autora

Em termos de emprego, a empresa actualmente conta com capital humano efectivo de trezentos e setenta trabalhadores, dentre os quais 93%, ou seja, trezentos e quarenta e cinco são moçambicanos e 7%, isto é, vinte e cinco são estrangeiros, sendo nas mesmas proporções em termo de distribuição por gênero, trezentos e quarenta e cinco homens e vinte e cinco mulheres.

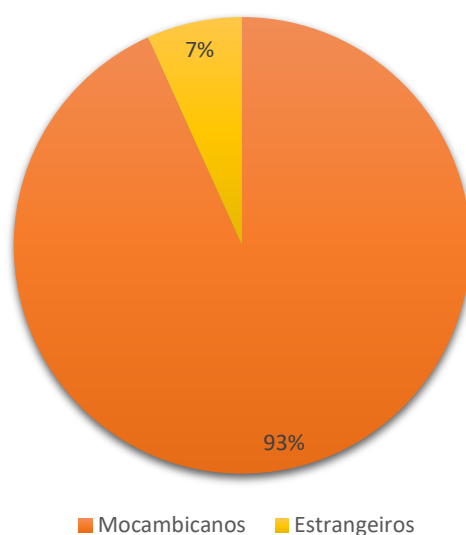
A empresa garante também emprego indirecto a vários outros trabalhadores das empresas de prestação de serviços, como é o caso dos serviços de estiva, limpeza, transporte, despacho, entre outros.

Fig. 2: Distribuição dos RH por gênero



Fonte: A autora

Fig. 3: Distribuição dos RH por nacionalidade



Fonte: A autora

As actividades da empresa são divididas em departamentos que interagem entre eles, nomeadamente administração, aquisições, importação e exportação, marketing e vendas,

recursos humanos, finanças e contabilidade, sistemas informáticos, fábrica de moagem de trigo, fábrica de sacos, manutenção, operações portuárias, transporte e logística.

## Plano de Actividades

Durante o período do estágio, a estagiária interagiu com vários sectores da empresa, que facilitou o entendimento prático dos procedimentos envolvidos nas actividades desenvolvidas, assim como possibilitou a interação da estagiária com os responsáveis da empresa com propósito de auxiliar a recolha de dados para a posterior elaboração da monografia.

Junto com o supervisor de estágio, elaborou-se um plano de actividades, considerando o alcance dos objectivos geral e específicos pretendidos pela estagiária, que acima se encontram mencionados.

Tabela 2: Plano de actividades

N.	Descrição actividade	Sector	Período	Carga horária
1	Interacção com os sectores principais de actividade em que o estágio se desenvolveu; observação de práticas de trabalho	Produção, Logística, Operações portuárias, Marketing e vendas	20/05/2020-30/06/2020	120 horas
2	Interacção com os sectores de apoio; recolha de informação	Finanças e Contabilidade, Recursos Humanos, Aquisições	01/07/2020-15/07/2020	50 horas
3	Execução de tarefas, como forma de fixação dos conhecimentos adquiridos	Produção, Logística, Operações portuárias,	16/07/2020-14/08/2020	100 horas

		Marketing e vendas		
4	Elaboração do relatório de estágio	-	20/07/2020-19/08/2020	50 horas
5	Conclusão do estágio	-	19/08/2020	-
	Total		3 meses	320 horas

Fonte: A autora

### Actividades Desenvolvidas durante o Estágio

Seguindo o plano de actividades acima apresentado, a estagiária desenvolveu actividades em interação directa com os sectores da produção, marketing e vendas, exportação e logística. Abaixo apresenta-se as actividades desenvolvidas pela estagiária durante o estágio, mencionando os objectivos de cada actividade e principais aprendizagens resultantes das actividades mencionadas.

Tabela 3: Actividades desenvolvidas pela estagiária

Actividade	Sector	Objectivo	Aprendizagem
Realização de visitas nos armazéns de produto acabado (farinha e farelo de trigo) e observação do processo de empacotamento e empilhagem de sacos;	Área de despacho	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Verificação do produto ensacado, e identificação da correcta impressão da data de produção e validade em cada saco;	Área de despacho	Organizar os produtos em base à data de validade	Entender a importância da data de validade do produto, tanto do ponto de vista logístico, como do ponto de vista da qualidade do produto.
Verificação da correcta selagem dos sacos;	Área de despacho	Encaminhar para a área de	Produtos não correctamente selados podem sofrer

		despacho somente produto selado correctamente	redução da qualidade e aumenta o risco de infestação.
Observação do processo de empacotamento e empilhagem de produto ensacado em contentores e em camiões com plataforma aberta;	Área de despacho	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Observação dos elementos utilizados pelos responsáveis de empacotamento para assegurar que o produto ensacado esteja colocado da forma correcta dentro do contentor, utilizando o respectivo material de empacotamento e fumigação;	Área de despacho	Observar procedimentos de conservação do produto em contentores.	O correcto procedimento de empacotamento em contentores deve ser seguido rigorosamente, caso contrário o produto será afectado qualitativamente ao longo da viagem.
Observação do processo de fumigação do produto ensacado em contentor e selagem do contentor;	Área de despacho	Observar procedimentos de fumigação do produto em contentores.	O correcto procedimento de fumigação dos produtos antes da selagem dos contentores deve ser seguido rigorosamente, caso contrário o produto poderá sofrer uma infestação ao longo da viagem.
Realização de visitas no recinto portuário, acompanhando o processo logístico de transferência de	Sector de exportação/ Sector logístico	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.

contentores cheios da fábrica para o porto;			
Realização de visitas na Alfândega de Nacala em conjunto com o responsável pelo despacho aduaneiro da empresa;	Sector de exportação	Observar a componente fiscal associada a exportação dos produtos da empresa	Entender o mecanismo fiscal associado ao produto final para exportação, os procedimentos e fases envolvidas.
Realização de visitas nas linhas de navegação em conjunto com o responsável pelos processos de exportação;	Sector de exportação	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Monitorar os horários e programas do porto de Nacala para a atracagem de navios;	Sector de exportação	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Observar a forma de programação feita pela empresa para transferir os contentores com produto ensacado para o porto, a espera de navio;	Sector de exportação	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Submeter pedidos de reserva de navios nas linhas de navegação;	Sector de exportação	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Elaborar e submeter vários tipos de documentos referentes à exportação;	Sector de exportação	Observar o procedimento administrativo associado à exportação	Entender o ciclo de procedimentos administrativos envolvidos referentes à exportação.

Monitorar o estoque de produto ensacado no armazém e observar o estoque médio produzido diariamente em condições normais de produção;	Área de despacho	Observar a produção e logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo de produção e logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Fazer a previsão das quantidades produzidas em certo período;	Sector de produção	Observar a produção, venda e logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo de produção, venda e logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Observar o planeamento feito pelo responsável de exportação em conjunto com o sector da produção e logístico;	Sector de exportação	Observar a produção, logística e exportação dos produtos da empresa	Entender o mecanismo de produção, logístico e exportação do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Monitorar o estoque de material usado para o empacotamento do produto ensacado em contentores e observar o estoque mínimo de cada item e seu tempo de espera até a reposição do estoque;	Área de despacho	Observar a logística dos produtos da empresa	Entender o mecanismo logístico do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.
Observar o tipo de problemas de qualidade do produto que podem surgir ao longo da cadeia de suprimento;	Sector de produção	Observar a produção, logística e exportação dos produtos da empresa	Entender o mecanismo de produção, logístico e exportação do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.

Curtas sessões com responsáveis de exportação, logística, produção e financeiro, para melhor compreensão da cadeia de suprimento;	Sectores de exportação, logística, produção, financeiro	Recolher informações relacionadas com a cadeia de suprimentos	Entender o mecanismo de produção, logístico e exportação do produto final, os procedimentos e fases envolvidas.  Entender como a competitividade é afectada pela logística ao longo da cadeia de suprimentos.
Elaboração de relatórios de observação das actividades realizadas.	Sectores de exportação, logística, produção.	Fixação do conhecimento prático adquirido.	Entender o mecanismo de produção, logístico e exportação do produto final, os procedimentos e fases envolvidas, e a forma como a competitividade é afectada positiva ou negativamente pela logística ao longo da cadeia de suprimento da empresa.

Fonte: A autora

## Capítulo III

### Fundamentação Teórica

A competitividade apresenta-se como um aspecto essencial que as empresas devem garantir em relação aos seus concorrentes, para poder sobreviver no mercado cada vez mais agressivo e orientado para agregação de valor ao cliente.

A busca pela eficiência como motor da competitividade, faz com que as empresas procurem cada vez mais soluções interna e externamente para minimizar os seus custos, e oferecer ao cliente um produto com maior qualidade e mais acessível ao mesmo tempo.

Nas empresas industriais, que integram cadeias de suprimento para sustentar as suas actividades de produção e distribuição, a logística apresenta-se como um factor de extrema importância, e faz com que a matéria-prima seja abastecida às unidades de produção quando for solicitado ou necessário. O mesmo acontece quando o produto acabado deve ser entregue ao cliente na quantidade e qualidade certa, no lugar, tempo e preço certo.

A logística e o transporte representam uma grande parte dos recursos alocados para entrega tanto da matéria-prima como dos produtos acabados, considerando que a produção não iria acontecer, sem que os materiais fossem transportados do fornecedor para a empresa manufactureira através de algum meio de transporte. Da mesma forma, a produção não iria conseguir ser entregue aos clientes, sem o apoio da logística e transporte. Até mesmo dentro da própria empresa produtora, a movimentação da matéria-prima do armazém para o sector de processamento, ou a transferência de produto acabado do sector de processamento para o armazém de produto acabado, não seria possível sem envolver algum meio de transporte que traduz-se em custos associados à logística.

De acordo com Paura (2011, p. 20), “a busca pela satisfação do cliente é algo essencial para a vida de uma empresa nos dias actuais. [...] Diferencial competitivo é a expressão que pode definir o papel da logística na actualidade”.

Cutrim, Dias & Robles (2013) referem que “vantagem competitiva pode ser interpretada como sendo uma vantagem que uma determinada empresa tem em relação aos seus concorrentes, geralmente demonstrada pelo desempenho económico, sistematicamente superior ao dos demais competidores”.

Considerando que, para a maioria dos clientes, respeitar o prazo de entrega é fundamental e constitui diferencial competitivo perante concorrentes no mercado, apresenta-se a seguinte afirmação: “Não há de maior importância na guerra do que a rapidez fora do comum” (Sun Tzu, 2007, p. 50). Com isso, pode-se deduzir que um produto cuja logística é lenta, dispendiosa e ineficiente afecta negativamente a sua competitividade, sabendo que os seis certos da logística são: os produtos certos, nas quantidades certas, na qualidade certa, ao lugar certo, no tempo certo e ao custo certo.

De acordo com Paura (2011, p. 20), citando Ronald Ballou (1999)<sup>1</sup>, “Logística é o processo de planeamento do fluxo de materiais, objectivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, optimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços.”

Cutrim et al. (2013), citando Bowersox (2007)<sup>2</sup>, afirmam que:

“A decisão de transportar, sem dúvida é uma das principais funções logísticas, além de representar a maior parte dos custos logísticos na maioria das organizações, desempenhando também importante serviço ao cliente. [...] O transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objectivo logístico”.

Paura (2011, p. 21), afirma que:

“Com a optimização de recursos, a logística pode proporcionar a qualquer empresa uma maximização dos lucros ou mesmo vislumbrar novas possibilidades de mercado. Cada vez mais conceitos como a maximização de lucros, o aumento de qualidade, a agilidade e eficiência em fluxos são debatidos e aplicados em empresas, para que tenham diferencial competitivo perante outras empresas”.

Sublinhando a importância que esta componente da logística tem, Paura (2011, p. 24), refere que:

“O transporte é a base para que um planeamento empresarial dê certo. O empresário sempre necessitará adquirir matéria-prima e transportá-la até suas instalações. A necessidade de enviar ou de buscar a mercadoria é outro ponto que fica evidente a correcta operação de vias de transporte seja ela qual for”.

Perez Niño (2014, p.198) afirma que:

“Os serviços de transporte estão menos desenvolvidos na África subsaariana do que em qualquer outra região do mundo. [...] Um considerável número de estudos realizados em diferentes países nas últimas duas décadas [...] demonstraram que os preços de transporte em África são constantemente mais elevados do que noutros locais”.

---

<sup>1</sup> Ballou, R. (1999). Logística Empresarial. São Paulo. Atlas.

<sup>2</sup> Bowersox, D. (2007). Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos. São Paulo. Atlas.

Conforme Figueiredo & Arkander (1998, p. 22), outro desafio na logística e transporte em África é representado pelo alto nível de imprevisibilidade nos prazos de entrega, forçando as empresas a manter maiores volumes de estoque do que em outros lugares do mundo.

Barboza (2014, p. 9) afirma que “o maior problema é gerado pela falta de infraestrutura e que esta precariedade eleva o valor dos produtos, fazendo com que os mesmos se tornem menos competitivos no mercado internacional” e até no mercado nacional comparado com produtos importados.

Quanto a dimensão financeira da logística, Ribeiro & Ferreira (2002, p. 2), citando Fleury et al. (2000)<sup>3</sup>, esclarece que “do ponto de vista de custos, [...] o transporte representa, em média, cerca de 60% das despesas logísticas, e pode variar entre 4% e 25% do facturamento bruto, e em muitos casos supera o lucro operacional”. O alto custo logístico acaba comprometendo o custo final do produto, colocando em risco a competitividade dos produtos.

---

<sup>3</sup> Fleury, P. F., Figueiredo, K., Wanke, P. (2000). Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo. Atlas.

## Capítulo IV

### Considerações Finais

Como foi referido ao longo deste relatório, a competitividade no ambiente dos negócios tem um maior impacto no contexto da manutenção dos mercados actuais e conquista de novos mercados, considerando que as empresas vêm propondo produtos de maior qualidade e com preço de venda mais acessível. Num ambiente internacional em que a competitividade é forte, as empresas moçambicanas almejam encontrar instrumentos e áreas onde podem minimizar custos, melhorando a oferta de produtos e agregando valor ao cliente.

Ao observar e analisar as dificuldades operacionais e elevados custos que caracterizam a logística dos produtos exportados pela Bakhresa, nota-se que estes aspectos têm um impacto bastante negativo para a empresa, naquilo que concerne a sua competitividade nos mercados externos. Em primeiro lugar o tempo de entrega é extremamente longo, tendo impacto sobre a qualidade do produto recebido pelo cliente no mercado internacional. Em segundo lugar, devido à logística dispendiosa, este produto pode chegar a ser mais caro em relação a produtos concorrentes produzidos em outros países.

Assim, nota-se que os produtos da Bakhresa enfrentam inúmeros desafios até a sua entrega ao cliente, mantendo a qualidade desejada, a quantidade requerida, ao preço certo, no tempo e lugar certo.

De uma forma geral, existe contudo um alto interesse por parte da empresa em identificar iniciativas que possam produzir resultados positivos na melhoria da eficiência e eficácia logística dos seus produtos, como forma de se manter competitivos a nível internacional. Sendo a Bakhresa uma empresa que depende de matéria-prima exclusivamente importada, é importante que a empresa possa aumentar suas exportações como forma de gerar mais divisa estrangeira necessária ao seu ciclo operacional.

## Recomendações

Com as constatações feitas no local do estágio e conjugando a teoria com a prática, recomenda-se à empresa:

- ✓ Identificação de medidas ou instrumentos que possam mitigar os actuais impactos negativos da logística sobre a competitividade das suas exportações;
- ✓ Realização de uma associação de empresas exportadoras que possam apresentar às entidades reguladoras os desafios que essas empresas enfrentam em se manter competitivas no mercado internacional, considerando que as exportações são fonte de moeda estrangeira necessária para efectuar as importações dos produtos que Moçambique não produz;
- ✓ Apostar mais na formação de recursos humanos capazes de fazer face aos actuais desafios da empresa.

## Referências bibliográficas

Barboza, M. A. M. (2014) A Ineficiência da Estrutura Logística do Brasil. Recuperado aos 15 de Julho de 2020 em [http://www.academia.edu/download/38405514/A\\_Ineficiencia\\_da\\_Infraestrutura\\_Logistica\\_d\\_o\\_Brasil.docx](http://www.academia.edu/download/38405514/A_Ineficiencia_da_Infraestrutura_Logistica_do_Brasil.docx).

Cutrim, S. S., Dias C. J., Robles, L. T. (2013) Integração Vertical em Cadeia Logística como Vantagem Competitiva: Caso de Exportação do Minério de Ferro em Beira – Moçambique (Vale). Brasília: SIMPOI. ANAIS. Recuperado aos 7 de Julho de 2020 em [http://www.academia.edu/download/33473958/INTEGRACAO\\_VERTICAL\\_EM\\_CADEIA\\_LOGISTICA\\_COMO\\_VANTAGEM.pdf](http://www.academia.edu/download/33473958/INTEGRACAO_VERTICAL_EM_CADEIA_LOGISTICA_COMO_VANTAGEM.pdf).

Figueiredo, K., Arkander, R. (1998) Da Distribuição Física ao Supply Chain Management: O Pensamento, o Ensino e as Necessidades de Capacitação em Logística. Rio de Janeiro: COPPEAD – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado aos 7 de Julho de 2020 em [http://www.moodle.cpsctec.com.br/capacitacaopos/mstech/Producao\\_MBA/docs/d09/a03/txto\\_complementar.pdf](http://www.moodle.cpsctec.com.br/capacitacaopos/mstech/Producao_MBA/docs/d09/a03/txto_complementar.pdf).

Paura, G. L. (2011) Fundamentos da Logística. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná.

Pérez-Niño, H. (2014) *O Caminho pela Frente: Desenvolvimento Actual e Perspectivas Futuras do Sector do Transporte Rodoviário de Mercadorias em Moçambique: Un Estudo de Caso no Corredor da Beira. Desafios para Moçambique*. Recuperado aos 12 de Julho de 2020 em [http://eprints.soas.ac.uk/25422/1/perez-nino-IESE-Desafios2014\\_08\\_TranspRod.pdf](http://eprints.soas.ac.uk/25422/1/perez-nino-IESE-Desafios2014_08_TranspRod.pdf).

Ribeiro, P. C. C., Ferreira, K. A. (2002) Logística e Transporte: Uma Discussão sobre os Modais de Transporte e o Panorama Brasileiro. Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Recuperado aos 20 de Julho de 2020 em <http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf>.

Sun Tzu, (2007) *A Arte da Guerra*. 5ª Edição. Mem Martins: Publicações Europa-América, Lda.

**ANEXOS**



Fig. 4: Produtos da empresa Bakhresa



Fonte: Bakhresa

Fig. 5: Vista frontal-lateral da fábrica de moagem de trigo e silos



Fonte: Bakhresa

Fig. 6: Máquinas de moagem na fábrica de moagem de trigo



Fonte: Bakhresa

Fig. 7: Maquinas de tecelagem na fábrica de sacos de rafia



Fonte: Bakhresa

Fig. 8: Rolos de sacos de ráfia em processo de produ o



Fonte: Bakhresa

Fig. 9: Instala es portuárias da empresa Bakhresa



Fonte: Bakhresa

Fig. 10: Alguns elementos da frota automóvel da empresa



Fonte: Bakhresa