

# Atingindo a Competitividade em Moçambique. A Crise Mundial Financeira Faz uma Diferença?



**Martin Webber**  
Vice-Presidente Executivo  
J.E. Austin Associates, Inc  
[mwebber@jeaustin.com](mailto:mwebber@jeaustin.com)

Outubro de 2008

# Resumo da Apresentação

- **O que cria um país Competitivo?**
- **Determinantes da Competitividade**
  - 1) Atraente aos investidores
  - 2) Serviços e capacidades disponíveis as empresas
  - 3) Empresas competitivas
- **Crise Financeira – Como vai criar um impacto em Moçambique no caminho a competitividade?**
- **Papeis para construir a competitividade**

# Senegal v. Ghana: A História de um Investidor de AGOA



**Comparação entre o Interés do  
Investidor e Desempenho  
Institucional**

**O que cria um país Competitivo?**

# Países de Alto Desempenho

## Países de Crescimento mais Alto (Crescimento que começou ao princípio do Século 19)

- Reino Unido
- EUA – Mas “a dormir a conduzir” na área de supervisão financeira
- Franca, Alemanha, Benelux, Escandinávia, Suíça, Áustria
- Países com Anglo Influencia
- Argentina (Alto crescimento em matérias-primas)

## Países que Alcançaram o Crescimento Depois (linha diagonal íngreme, continuado):

- Irlanda
- Japão
- Korea
- Taiwan
- Hong Kong
- China
- Vietname
- E. Europa & Estados Bálticos
- Chile
- Costa Rica

**Não atingido no curto prazo:** Competitividade requer aumentar produtividade e estratégias para atingir crescimento económico no longo prazo

# A Competitividade de Moçambique

- Como saberíamos se Moçambique for competitivo?
- Como saberíamos se Moçambique for determinado a atingir a Competitividade?



## Como saberíamos se Moçambique for Competitiva?

- Moçambicanos estão a investir nas empresas e agricultura
- Investidores estrangeiros estão a investir em indústrias não extractivas
- Serviços e Produtos Moçambicanos recebem bons preços
- A produtividade por trabalhador é elevado, pelo que as empresas invistam na sua obra
- Trabalho é altamente empregada
- Moçambique é o centro para serviços escolhido pela África no Sul e no Este

# Como saberíamos se Moçambique seria determinado a atingir a Competitividade?

- 1) Paixão pela informações de desempenho accionáveis
  - Activamente colectando, compreendo e utilizando dados
- 2) Enfatizando os principais motores da economia competitiva
  - Da proposta de valor, as competências, os serviços, os ganhos de eficiência
- 3) Constantemente a melhorar o ambiente de negócios
  - Reduzindo custos e riscos, melhorando a logística e os serviços
  - A Competitividade institucional no sector público
- 4) Agressivamente encontrar formas para reduzir os obstáculos e alcançar ligações com os mercados globais

## O que esperamos ver num país a procura rápida de Competitividade?

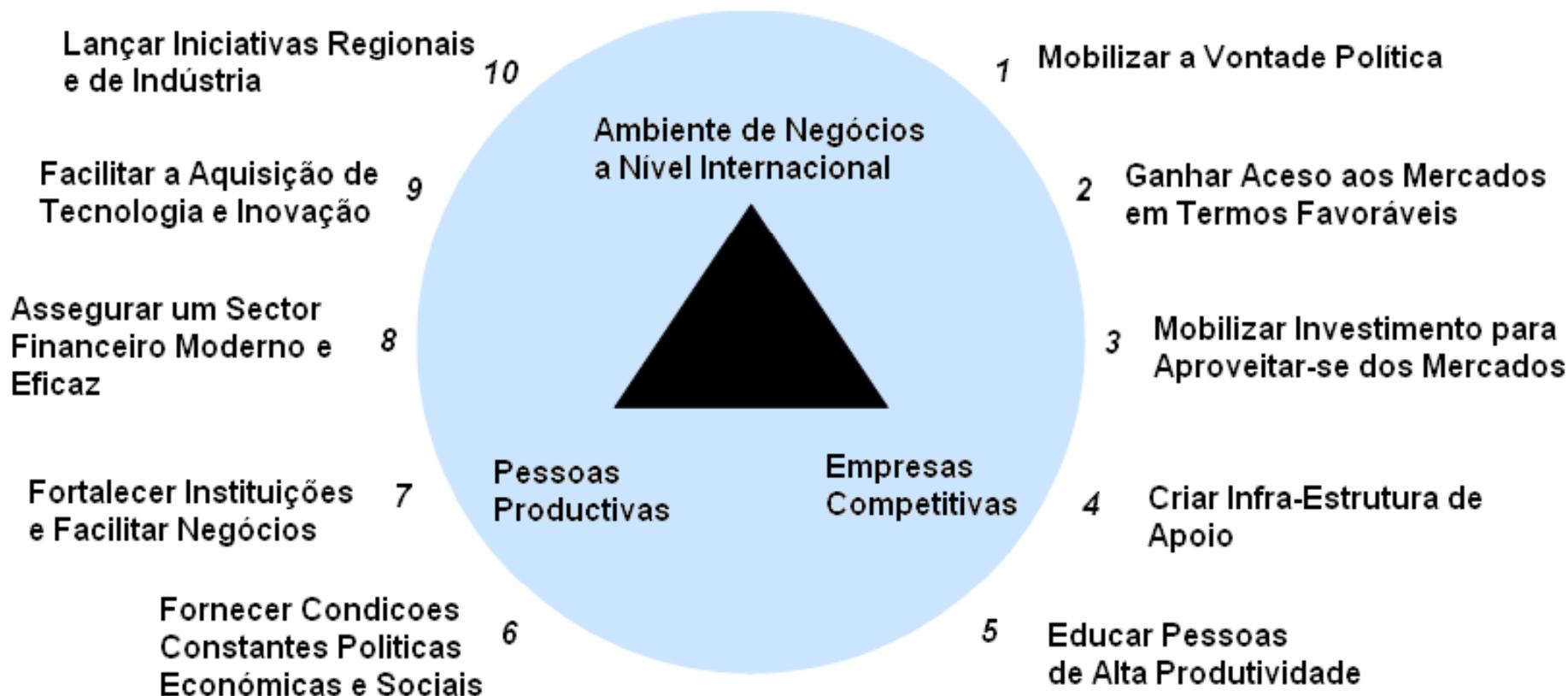
- 5) Garantir que o pessoal tem as habilidades competitivas que as empresas precisam.
- 6) Fomentar a inovação e o empreendedorismo.
- 7) Diálogo público-privado eficaz orientado para estimular a acção.
- 8) Proposição nacional do valor e a visão de competitividade. Sensibilização na escala de toda a sociedade nos requisitos para a competitividade.



# O que esperamos ver num país a procura rápida de Competitividade?

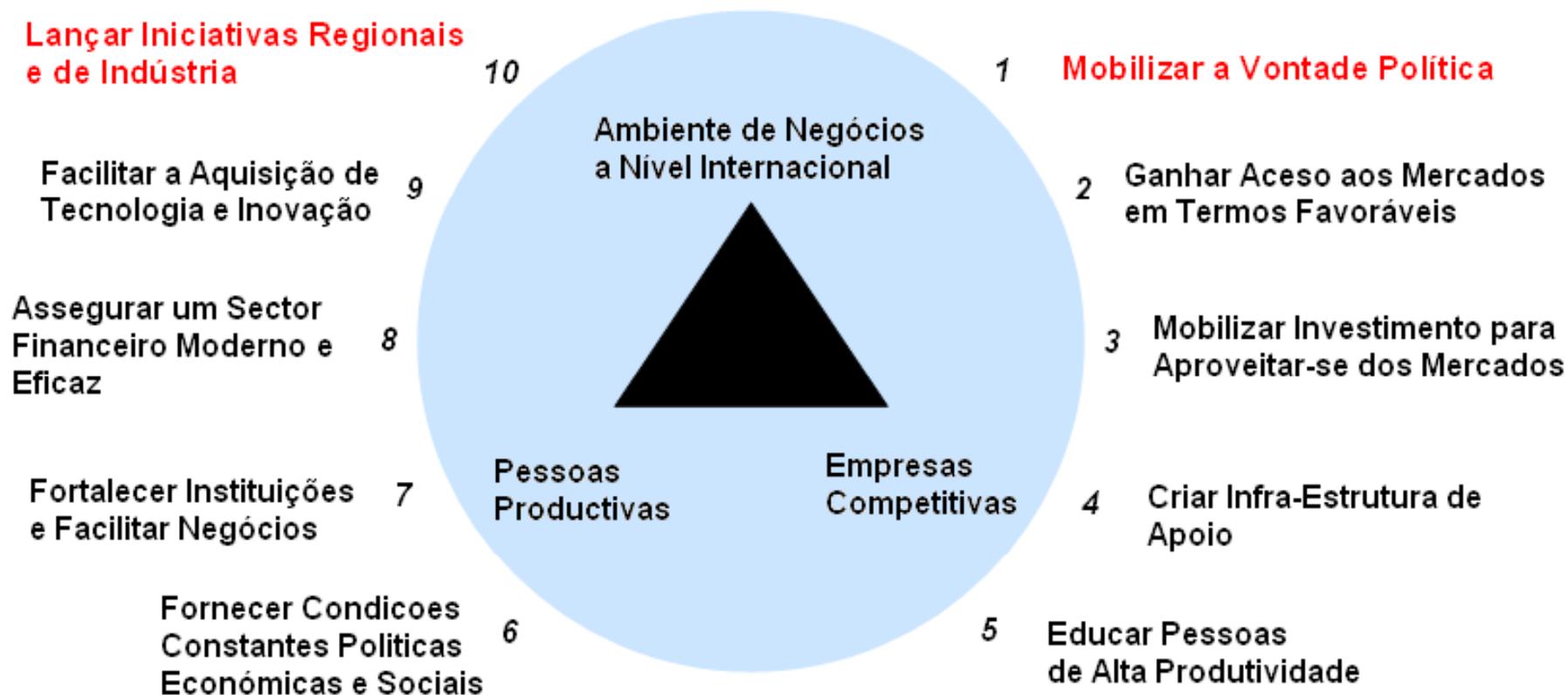
?

# Modelo para a Competitividade Nacional



# Modelo para a Competitividade Nacional

## *Construindo a Competitividade de Egipto*



Outubro de 2008

# The Competitiveness Paradigm: Porter Model Framework

**Contexto Político, Legal, Social e Macroeconómico**

## Competitividade Macroeconómica

Sofisticação das  
Operações da Empresa e  
Estratégia



Qualidade do Ambiente  
Macroeconómico de  
Negócios



Estado de  
Desenvolvimento do  
Sector



**Engenos (Recursos Naturais, Local)**

*Source: Michael Porter, 2007*

# Resumo da Apresentação

- O que cria um país Competitivo?
- **Determinantes da Competitividade**
  - 1) Atraente aos investidores
  - 2) Serviços e capacidades disponíveis as empresas
  - 3) Empresas competitivas
- Crise Financeira – Como vai criar um impacto em Moçambique no caminho a competitividade?
- Papeis para construir a competitividade

# Ranking de Competitividade: O Mundo Está a Prestar Atenção

Índice Competitividade Global, WEF
Índice de Competitividade de Negócios, ISC, HBS
Banco Mundial Doing Business
Yearbook de Competitividade Mundial, IMD
Índice da Qualidade da Vida
Índice da Inovação Global
Índices de EIU Risco (mercados do país e financeiros)
UN Índice de Desenvolvimento do Humano
Índice de AT Kearney FDI

Rankings globais são as normas para medir o sucesso na economia global: a elevação dos padrões de vida, de reformar as instituições, e de atrair talentos e investimento

# 1. O que é Atraente aos Investidores?

- Riscos previsíveis e gerenciáveis
- Baixos custos de transacção
- Locais certos
- Acesso às competências
- Acesso aos serviços



*Facilidade de Fazer  
Negócios*

Rankings Gerais

	2006	2007	2008	2009
Australia	6	8	10	9
Botswana	40	48	52	38
Ghana	82	94	82	87
Madagascar	131	149	151	144
Mauritius	23	32	29	24
<b>Mozambique</b>	<b>110</b>	<b>140</b>	<b>139</b>	<b>141</b>
R. South Africa	28	29	35	32
Senegal	132	146	168	149
Tanzania	140	142	124	127
Zambia	67	102	101	100

*Relatório de Competitividade  
Global*

Scores e rankings

	2004/05		2005/06		2006/07		2007/08	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Australia	16	4.63	18	5.31	19	5.29	19	5.17
Botswana	58	3.75	72	3.94	81	3.79	76	3.96
Ghana	68	3.62	78	3.82	N/A	N/A	N/A	N/A
Madagascar	85	3.36	107	3.3	109	3.27	118	3.36
Mauritius	50	3.86	55	4.08	55	4.2	40	4.16
<b>Mozambique</b>	<b>100</b>	<b>2.98</b>	<b>112</b>	<b>3.17</b>	<b>121</b>	<b>2.94</b>	<b>128</b>	<b>3.02</b>
RSA	36	4.08	40	4.43	45	4.36	44	4.42
Senegal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100	3.61
Tanzania	97	3.14	105	3.35	104	3.39	104	3.56
Zambia	91	3.25	N/A	N/A	115	3.16	122	3.29

# Doing Business Indicators (2009)



## *O Melhor Desempenho de Moçambique*

A proteger investidores	38 <sup>th</sup>
A pagar impostos	88 <sup>th</sup>
Acesso a crédito	123 <sup>rd</sup>

## *No Geral, Moçambique Não Tem um Bom Desempenho*

A registar propriedade	149 <sup>th</sup>
Licenças de construção	153 <sup>rd</sup>
A empregar trabalhadores	161 <sup>st</sup>



# Doing Business Indicators (2009)



## *Onde Mocambique Tem Melhorado*

	<u>2008 Rank</u>	<u>2009 Rank</u>	<u>Δ</u>
A enforçar contractos	142	124	+18
Comercio que transversa As fronteiras	145	140	+5
A empregar trabalhadores	166	161	+5

Outubro de 2008

## 2. Negócios Competitivos

*Abordagem tradicional:* produzir mais e vender mais barato; subsidiar as vezes

*Abordagem de Competitividade:* Criar produtos e serviços de maior valor, acrescentado o valor quando possível, e mais ligações com os mercados

***Abordagem de Competitividade:*** Criar produtos e serviços de maior valor, acrescentado o valor quando possível, e mais ligações com os mercados

- Aprendizagem por parte das empresas para competir no mercado global
- Estratégias empresariais eficazes
- Eficiência operacional e economias de escala
- Colaboração entre empresas quando uma empresa não pode fazê-lo sozinho (associações, cadeias de valor, blocos e parcerias)

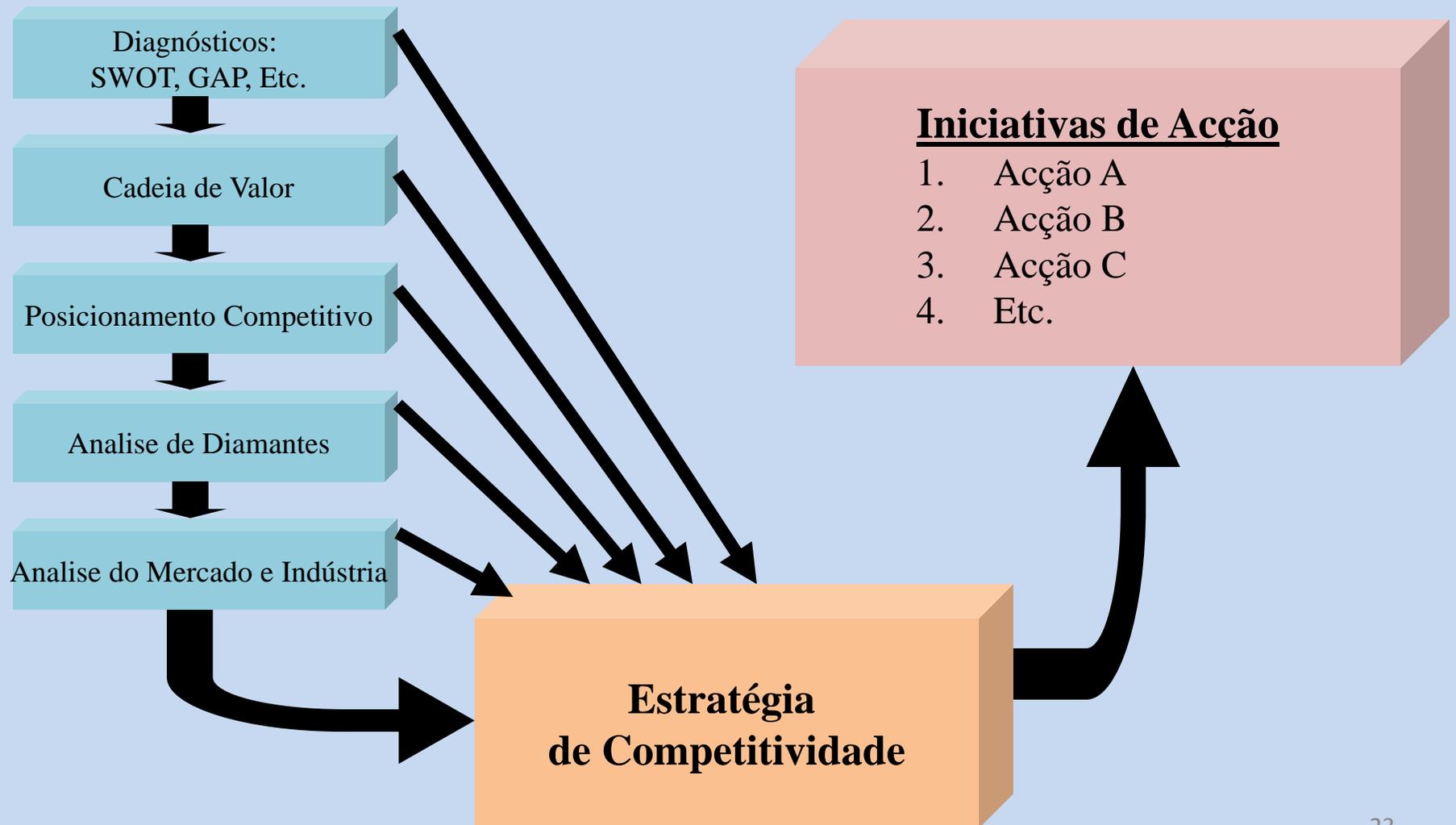
***Abordagem de Competitividade:*** Criar produtos e serviços de maior valor, acrescentado o valor quando possível, e mais ligações com os mercados

Pergunta e Resposta:

- Em quais mercados e quais clientes pagarão mais para um produto ou serviço?
- Vão pagar mais para quais qualidades?
- Como é que Empresas Moçambicanas podem responder as necessidades destes clientes mais exigentes?

***E estratégias para responder!***

# Competitividade em Negócios: Estratégias de Implementação

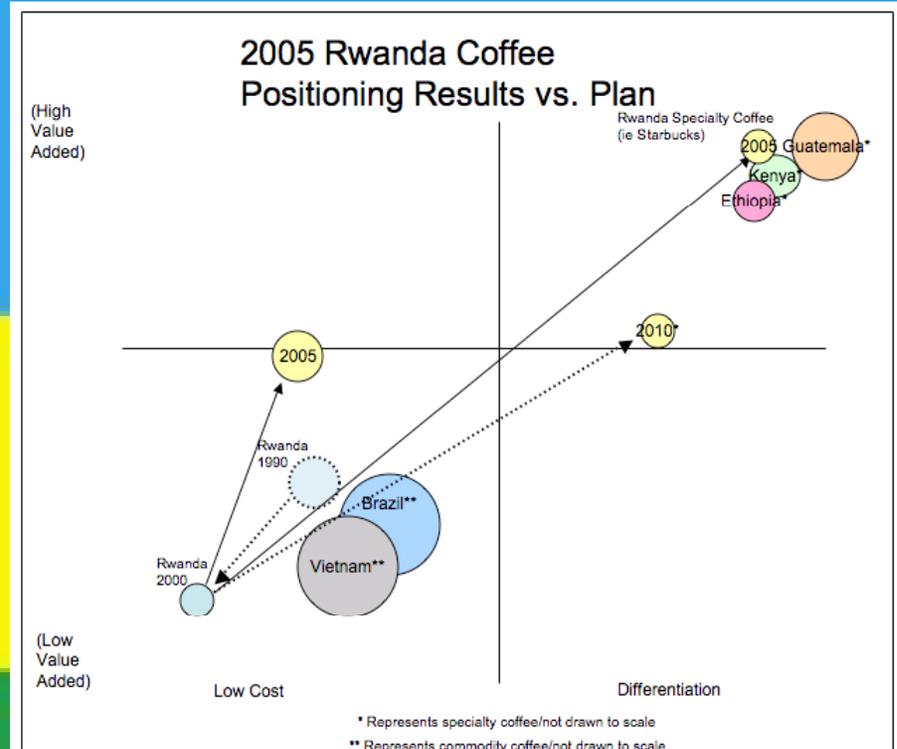
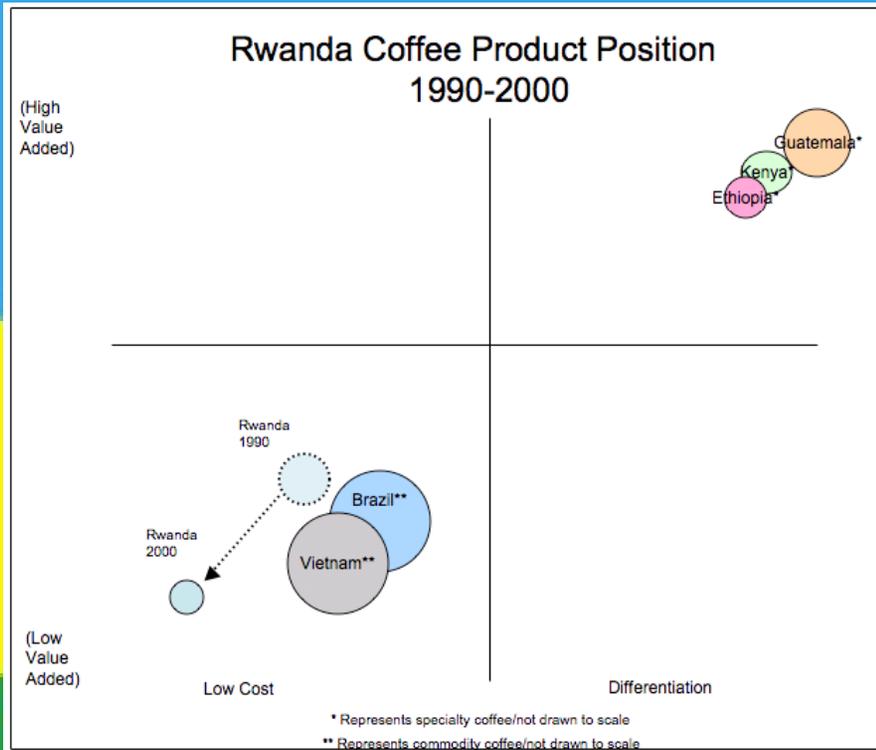


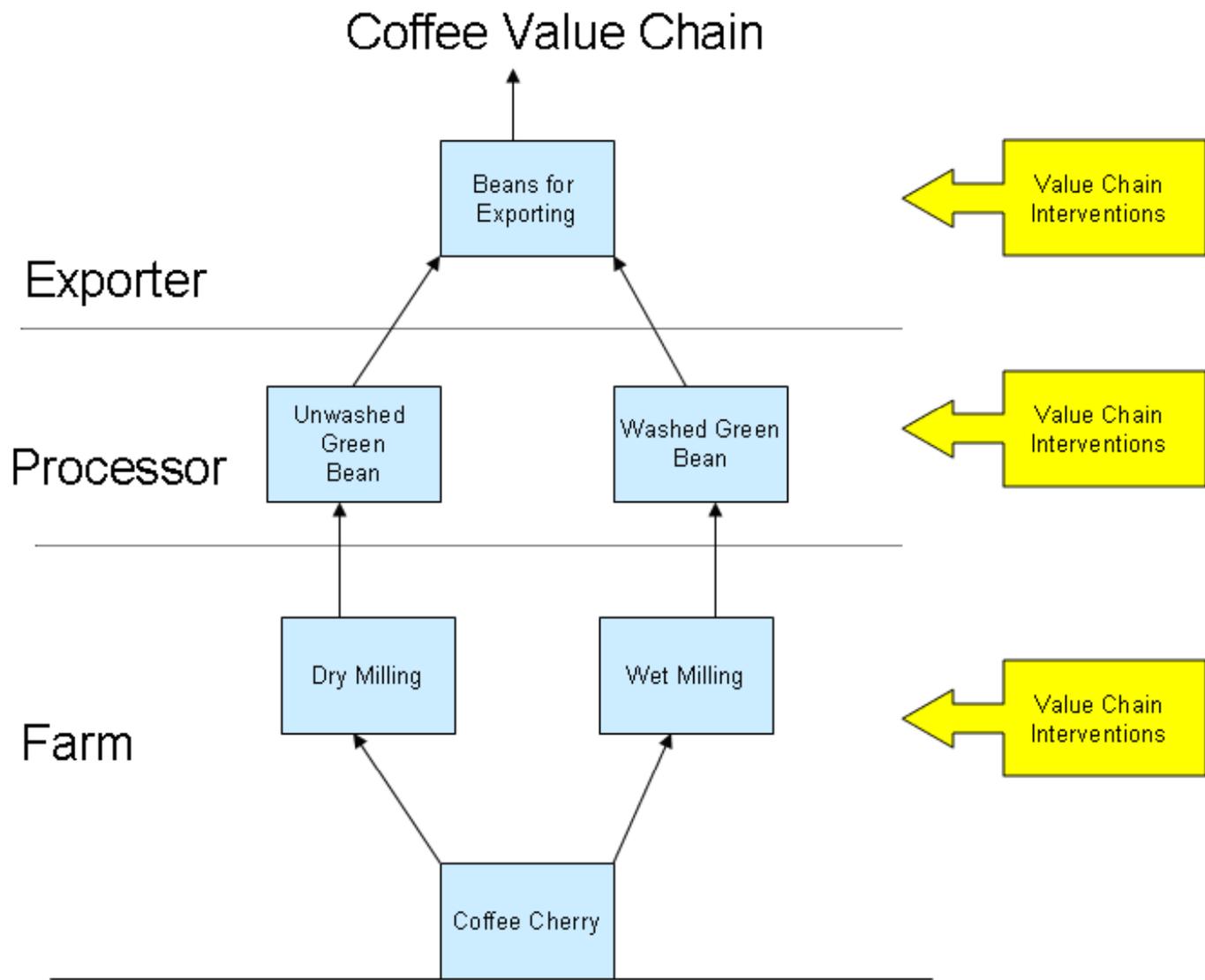
# **Guia de Cadeias de Valor do Banco Mundial: 6 temas, 13 ferramentas (sairá em Dezembro de 2008)**

1. Conceber estratégias e planos de negócio – Obter e utilizar essas informações
2. Desenvolvimento robusto de novas empresas
3. Fornecer ao mercado - Alinhar o suplemento para corresponder às oportunidades do mercado
4. Conseguir ligações com o mercado - o posicionamento
5. mercado e às oportunidades do mercado
6. Melhorar o ambiente de negócios e política
7. Monitorizar os resultados no desenvolvimento das cadeias de valor

# RWANDA

## Sector de Café— Estratégias de Negócio (Posicionamento)



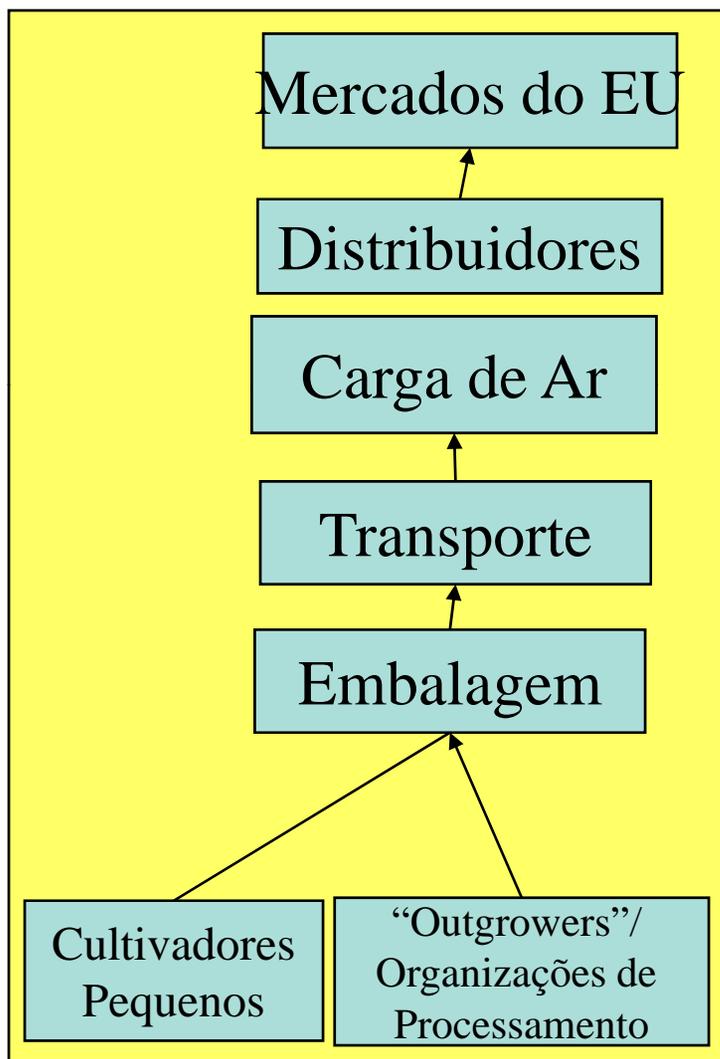


# Ananás de Ghana

## Integração Horizontal e Vertical

Capturando valor por meio de integração feito  
por frente e por trás

Colaboração horizontal – Aproveitando-se de  
economias de escala



Ghana  
Cadeia de Valor para  
Ananás Frescas:

**Situação Inicial**

Outubro de 2008

J.E.AUSTIN ASSOCIATES, INC.

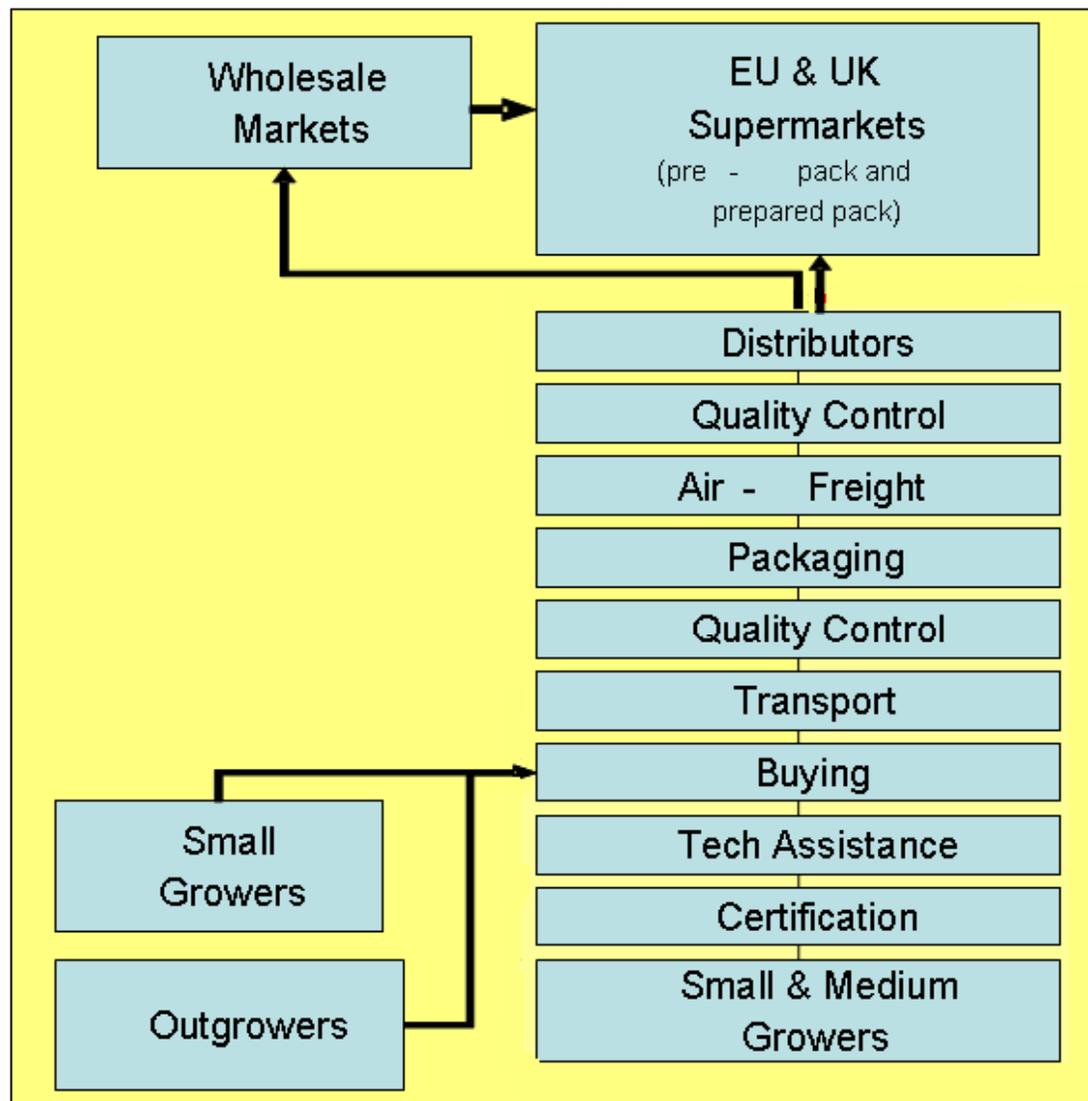


# Algumas Razoes para Considerar Integracao Vertical

Porque Integrar?	Consideracoes
<b>Razões por Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplemento insuficiente</li> <li>• Suplemento inadequado</li> <li>• Necesidades de insumos altamente especializadas</li> <li>• A economia de custos</li> </ul>
<b>Falta de Intermediação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ineficiência da comunicação e fluxo de informações entre os membros</li> <li>• Inexistência de serviços técnicos/embutidos</li> </ul>
<b>Estabelecimento e Expansão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidificar posição na cadeia de valor</li> <li>• Redução dos custos através de economias de escala</li> <li>• Alterar paisagem competitiva</li> </ul>
<b>Capturar Mais Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para aumentar as receitas sem uso excessivo dos recursos</li> <li>• Oportunidades para realizar mais funções, sem uso excessivo dos recursos</li> <li>• Oportunidades para criar valor</li> </ul>



### Ghana Fresh Pineapple Value Chain

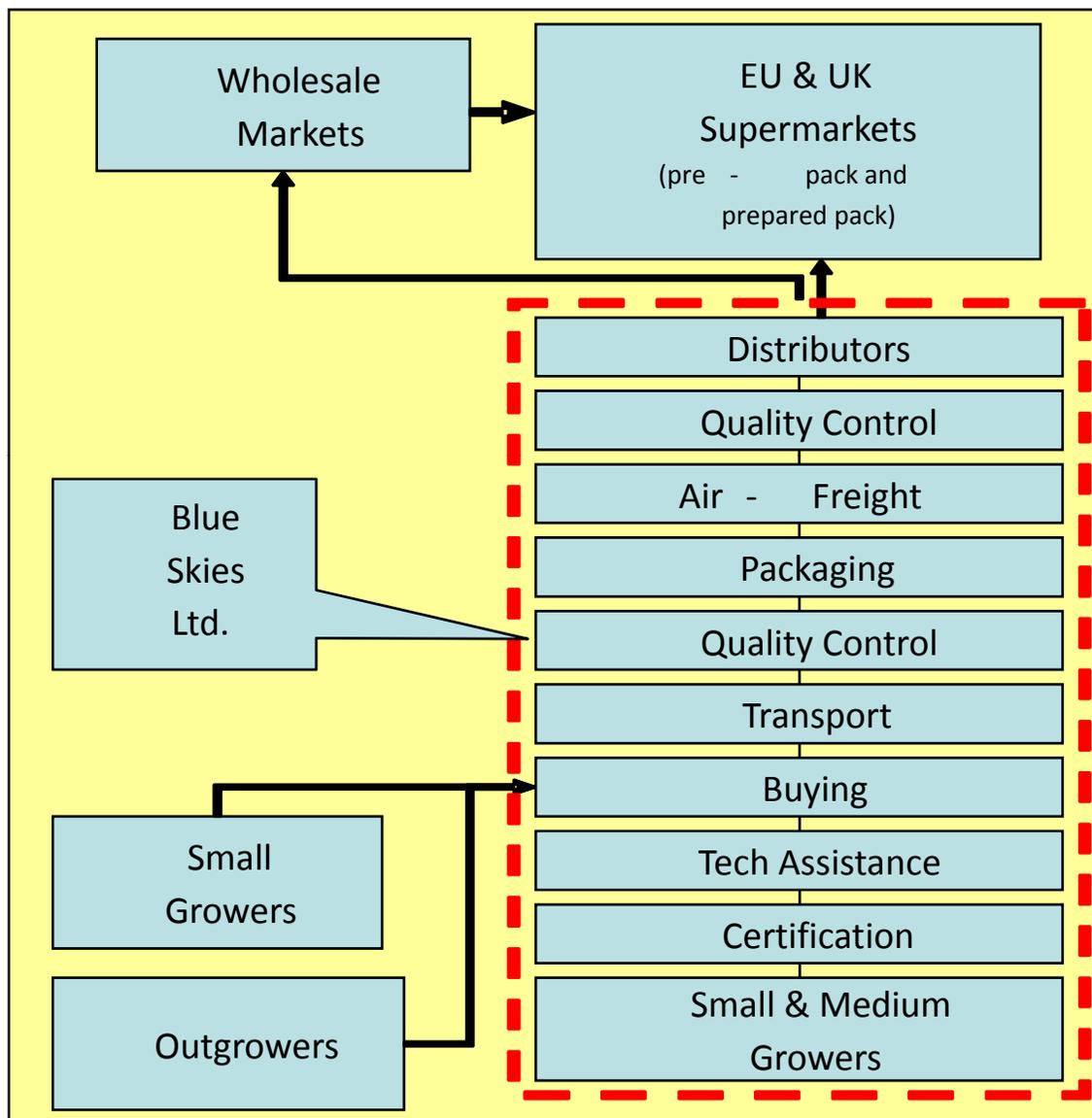


**Céus Azuis:**  
 Capturando valor através de integração por frente e por trás

Outubro de 2008



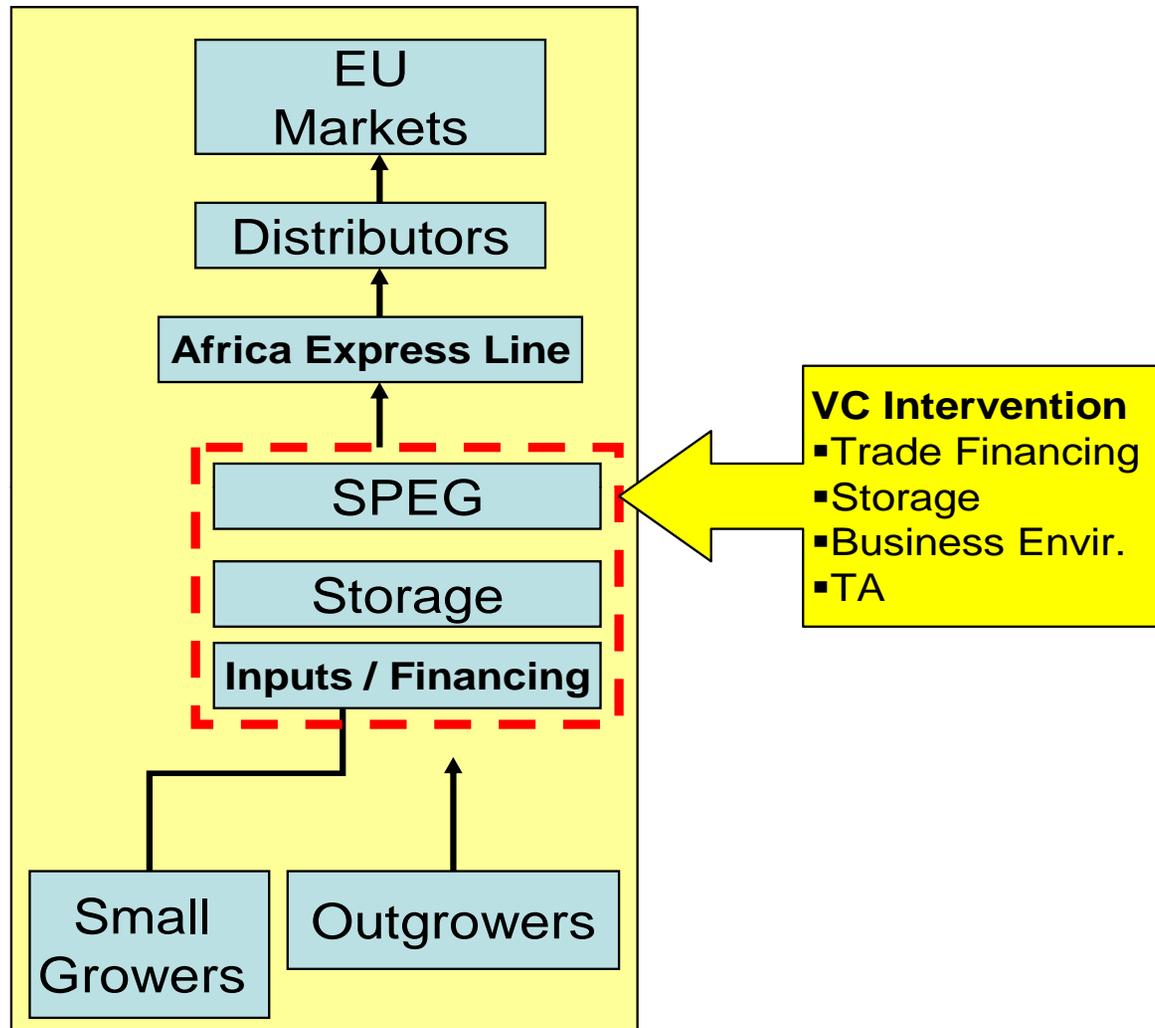
## Cadeia de Valor de Ananas Frescas de Gana



**Céus Azuis:**  
Capturando valor  
através de  
integração por  
frente e por trás



# Cadeias de Valor de Ananás Frescas de Gana



**SPEG Exporter Channel**

**SPEG:**  
Colaboração horizontal –  
Aproveitando-se de economias de escala





# Colaboração Horizontal – Reconhecendo Economias de Escala

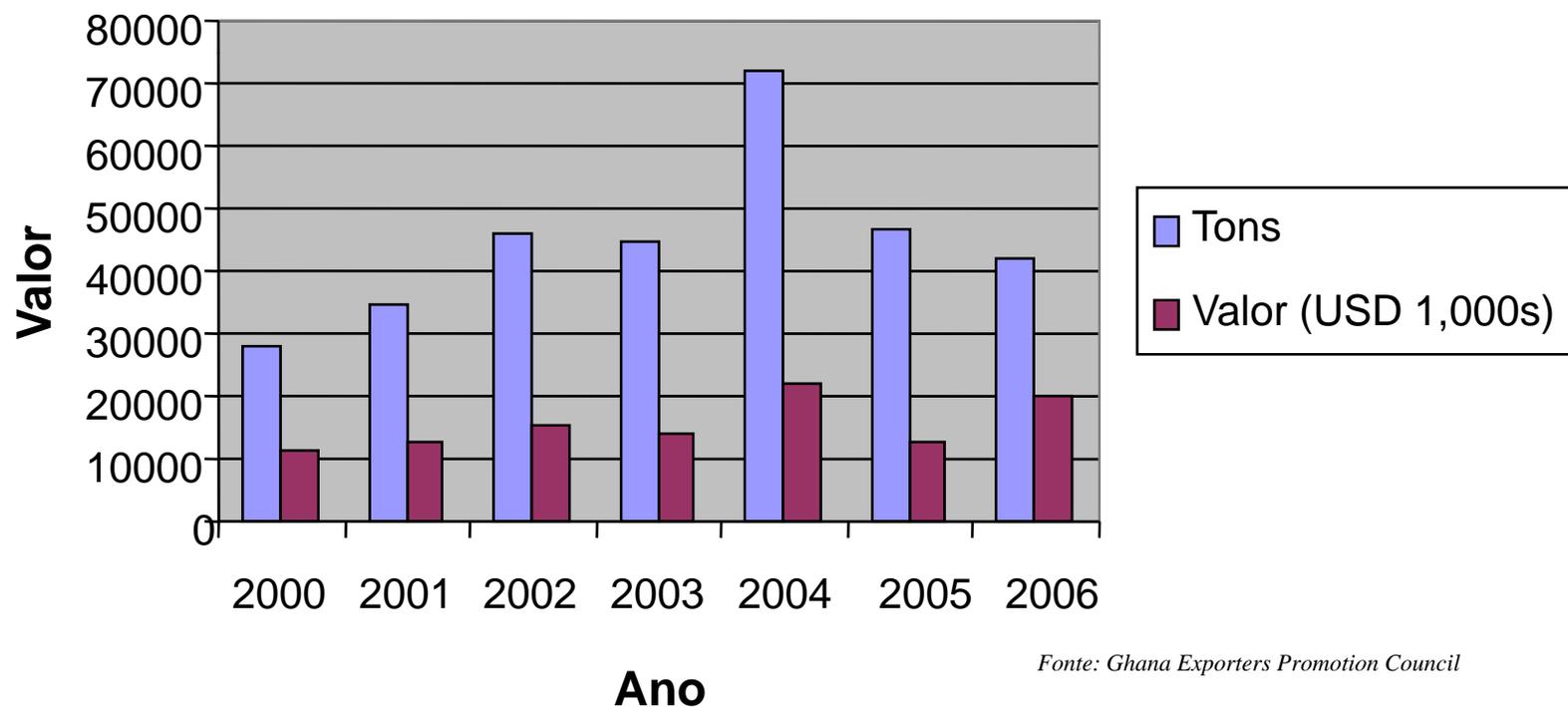
- A Associação de Frete Marítimo Exportadores de Ananás de Gana (SPEG)
  - A força motriz na indústria de ananás de Gana; rentável desde o início da associação
- **A Inovação principal:** navegação e armazenamento no porto para os ananáses
- SPEG também está a trabalhar com os seus membros para cumprir com as **normas de EUREPGAP** e implementar novos esquemas de transparência, normas e certificações.
- **Exportações de ananás de Gana acrescentaram** de 15,764 toneladas e US \$ 5,6 milhões em 1995 para 57,392 toneladas e US \$ 18,3 milhões em 2003. A percentagem total de exportação de ananás carregados para o mar aumentou de 17% em 1995 para 68% em 2003.



# Colaboração Horizontal- Aproveitando-se de Economias de Escala

*Exemplo: Ananás de Gana*

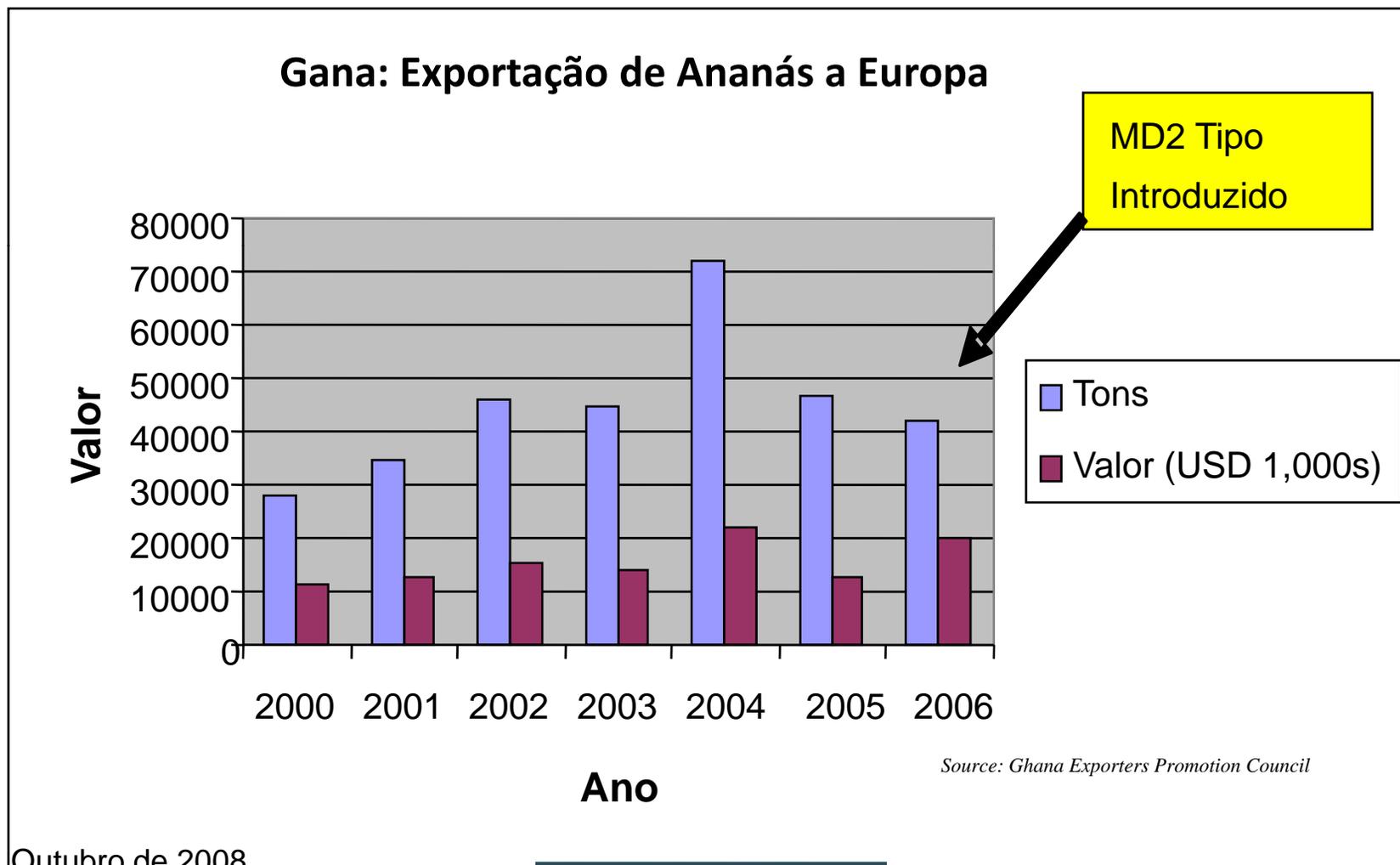
**Gana: Exportação de Ananás a Europa**



Outubro de 2008

# Colaboração Horizontal– Aproveitando-se de Economias de Escala

*Exemplo: Ananás de Gana*

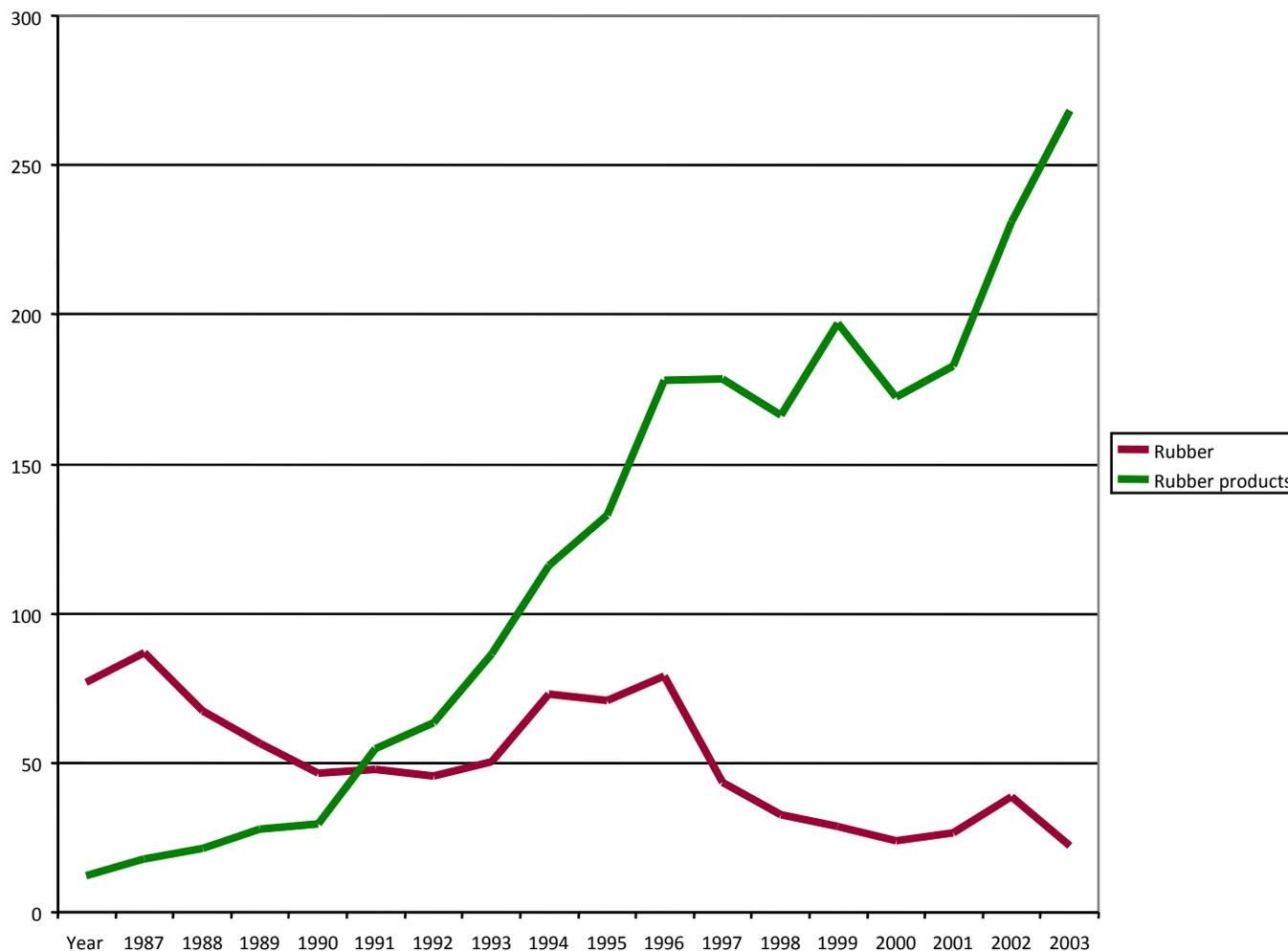


Outubro de 2008

# Borracha de Sri Lanka



A indústria da borracha do Sri Lanka reposicionou-se: saiu de borracha em bruto para a exportação de borracha fabricada



Source: Sri Lanka National Statistics

# 3. Serviços Disponíveis as Empresas

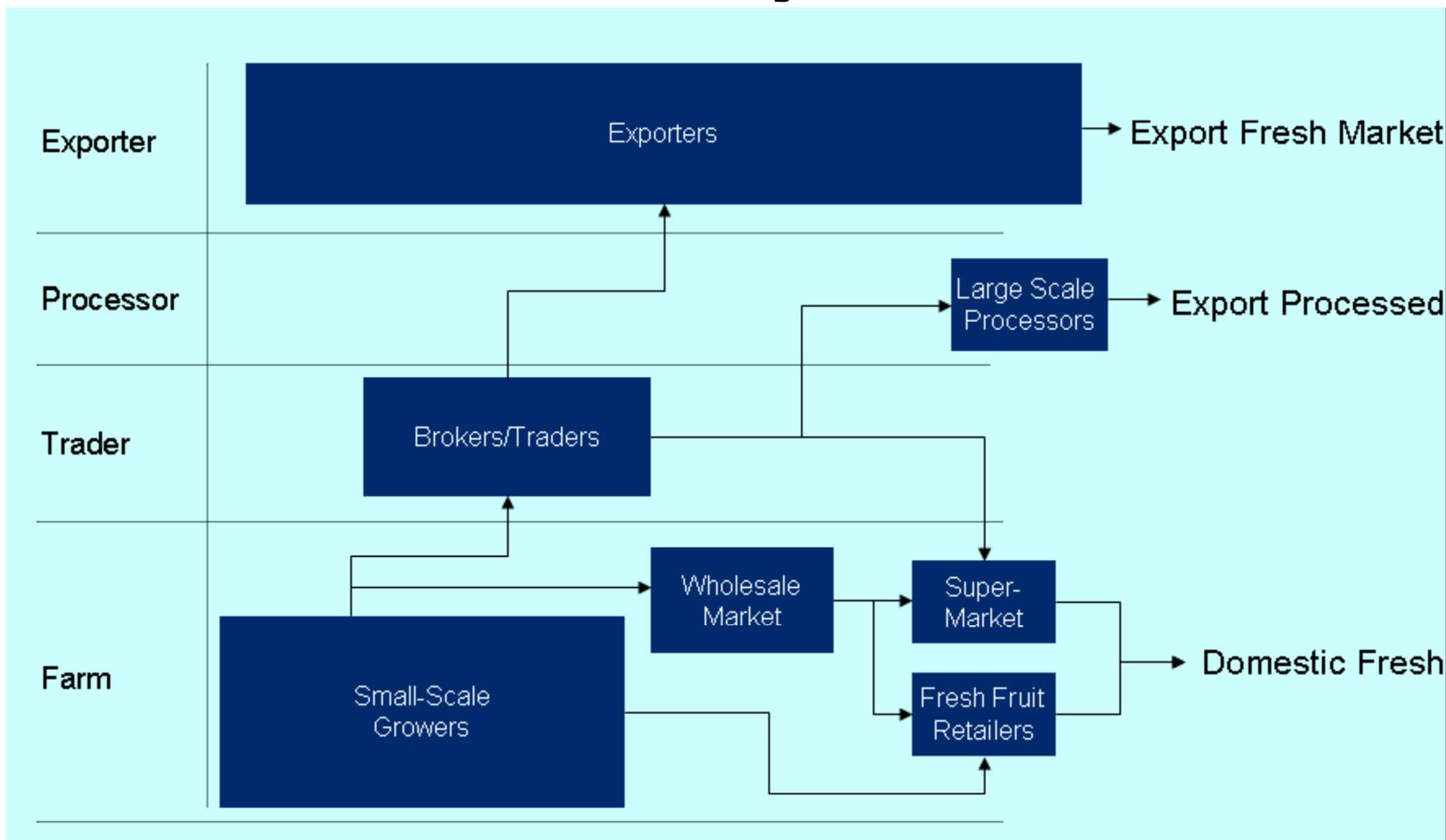
- ***Os trabalhadores com as competências que as empresas precisam:***

- Atitudes de pró-trabalho
- Competências básicas (ou seja, pode ser treinado)
- Aptidões técnicas (técnico-profissional)
- A experiência em um ambiente de trabalho (técnico-profissional e universitário)
- Capacidades avançadas (universidade)
- Competências de gestão, marketing
- Pessoal experiente com a perspectiva global da indústria e da rede

***Acesso a serviços eficientes e rentáveis, tais como:***

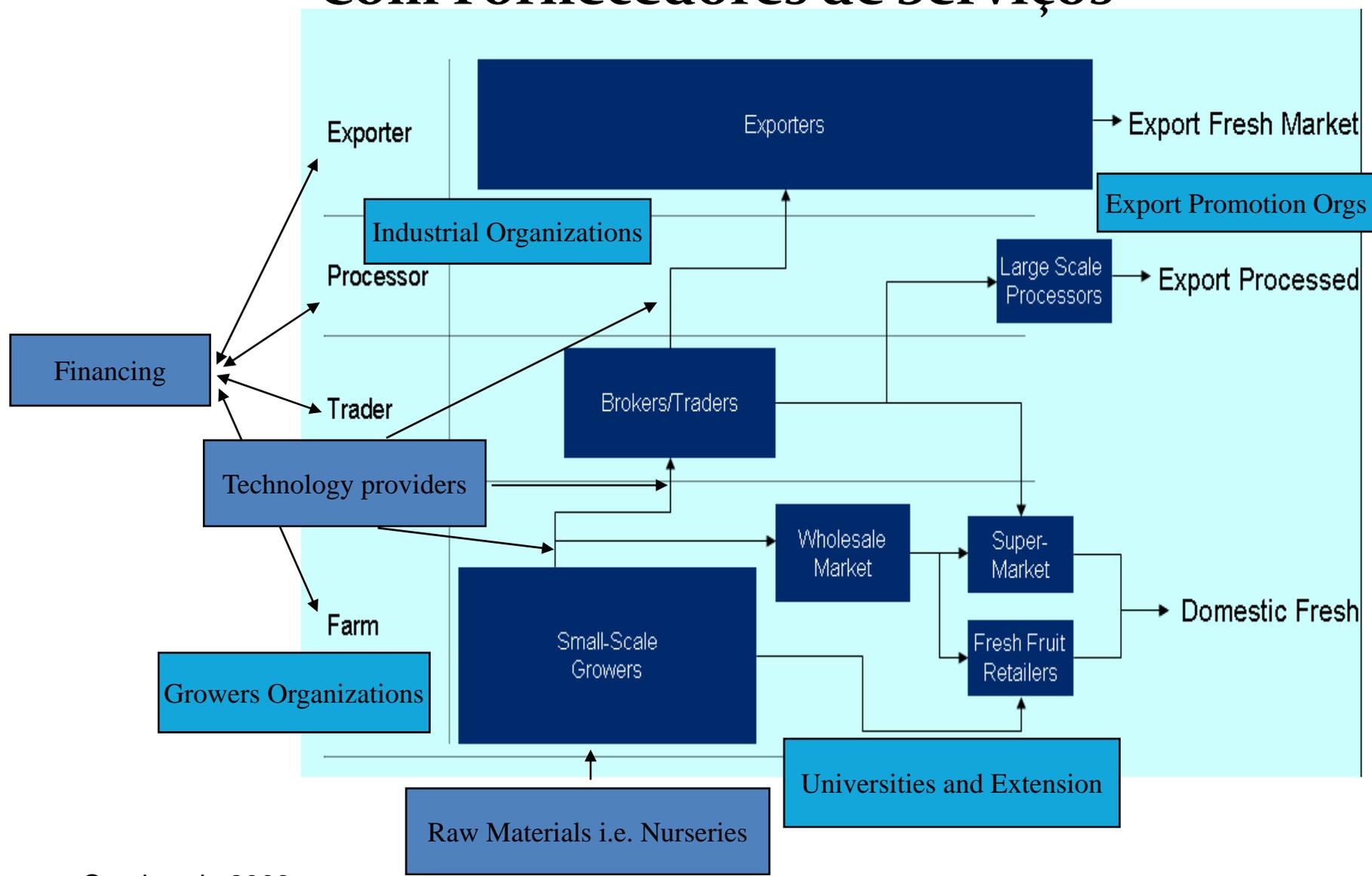
- Comunicações
- Transporte e Logística
- Embalagem
- Serviços financeiros
- Operações aduaneiras
- Risco de crédito informação
- Equipamentos e manutenção
- Muito mais

# Cadeia de Valor de Abacate de Kenya



Outubro de 2008

# Cadeia de Valor de Abacate de Kenya – Com Fornecedores de Serviços



Outubro de 2008



## VC básico

Exportadores  
Processadores  
Corretores  
Retalhistas  
Pequenos agricultores

## Reforçado com os prestadores de serviços

Exportadores  
Autoridades de Promoção de Exportação  
Processadores  
Organizações Industriais  
Corretores  
Especialistas de Embalagem  
Retalhistas  
Protecção das Cultores e das Empresas de  
Maquinas  
Bancos Agrícolas  
Associações de Agricultores  
Extensão  
Pequenos Agricultores  
Fornecedores de Matérias-Primas

# Resumo da Apresentação

- O que cria um país Competitivo?
- Determinantes da Competitividade
  - 1) Atraente aos investidores
  - 2) Serviços e capacidades disponíveis as empresas
  - 3) Empresas competitivas
- **Crise Financeira – Como vai criar um impacto em Moçambique no caminho a competitividade?**
- Papeis para construir a competitividade



## **A Mobilização de Investimentos: Os Países Enfatizaram Vários Modelos**

- A Singapura e a Irlanda: o Investimento Directo Estrangeiro
- Japão e Coreia do Sul: Grandes Empresas Nacionais
- Taiwan: Pequenas Empresas Familiares
- Os Tigres Asiáticos: Alta Poupança e Investimento Elevado

## O financiamento é crítico para todos os sectores

### Fornecer um bom funcionamento do sector financeiro

- Acessível e profunda penetração de crédito (com informações do risco de crédito)
- Alocação eficiente dos recursos
- Concorrência que estimula a inovação nos produtos financeiros
- Demonstrações que reduzem o risco de financiamento das empresas duplicatas
- IDE, especialmente IDE “inteligente”
  - Parcerias
- Financiamento de Cadeias de Suplemento
- Gestão de risco e uma regulamentação adequada

# Crise Financeira!

**Competitividade e uma é um esforço de longo prazo.**

**A crise financeira vai ter um impacto (negativo) a longo prazo para Moçambique?**

# Crise Financeira

## Impactos:

- 1) **Menor demanda** por produtos básicos - mineração, produtos agrícolas, produtos de turismo
  - Por consequência, menos rendimento nacional a investir em produtividade
- 2) **Menos assistência de doadores para desenvolvimento?**
- 3) **Mais difícil a atrair investimento**
  - Menor capital para investimento disponível
  - Menor vontade por risco

# Crise Financeira

Um impacto muito grande:

- Países concorrentes irão sair da crise com MELHORES níveis de produtividade e competitividade.

Então ...

## Conclusão (Atenuação)

- É ainda mais importante tornar Moçambique a ser mais atraente para os investidores
  - Remover os riscos e os custos desnecessários
- Enfatizar o maior valor, *melhorar ligações entre os compradores e vendedores no mercado, criar maior diferenciação*

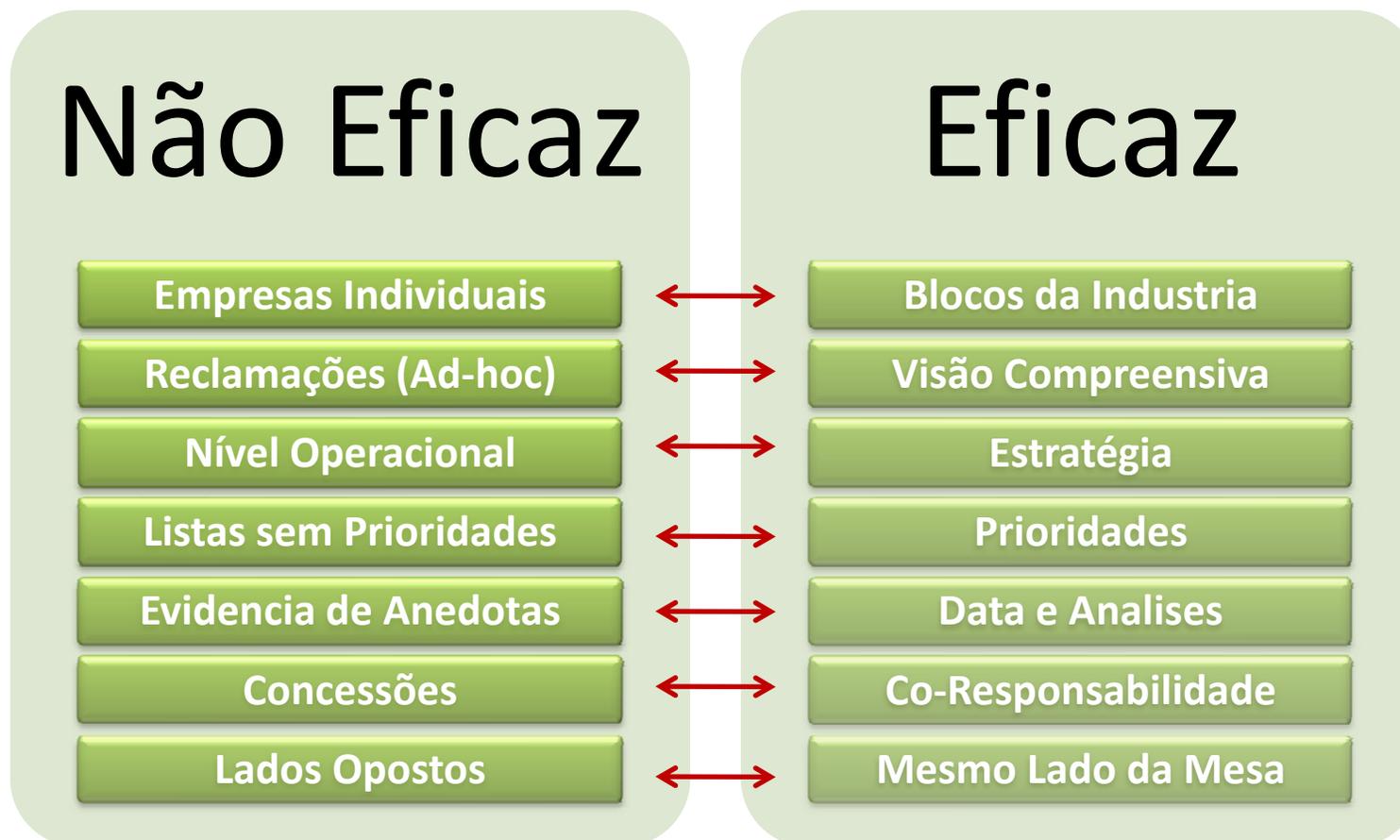
# Resumo da Apresentação

- O que cria um país Competitivo?
- Determinantes da Competitividade
  - 1) Atraente aos investidores
  - 2) Serviços e capacidades disponíveis as empresas
  - 3) Empresas competitivas
- Crise Financeira – Como vai criar um impacto em Moçambique no caminho a competitividade?
- **Papeis para construir a competitividade**

# Papeis para construir a competitividade

- ***O Sector Privado***
  - 1) Boas estratégias, bem implementadas
  - 2) Dialogo com o Governo para falar sobre o que é necessário
  - 3) Colaboração entre empresas quando essas parcerias tiver impacto - prestação de serviços, co-investimentos
  
- ***O Governo***
  - 1) Ouve as empresas
  - 2) Faça Moçambique um bom local para implementação de estratégias de negócios, de investimento e de operações
  - 3) Abordar questões de riscos, custos de transacção, a qualidade do sector público, a disponibilidade de serviços e competências

# Prosseguindo o diálogo eficaz público-privado : Como é que funciona em Moçambique?



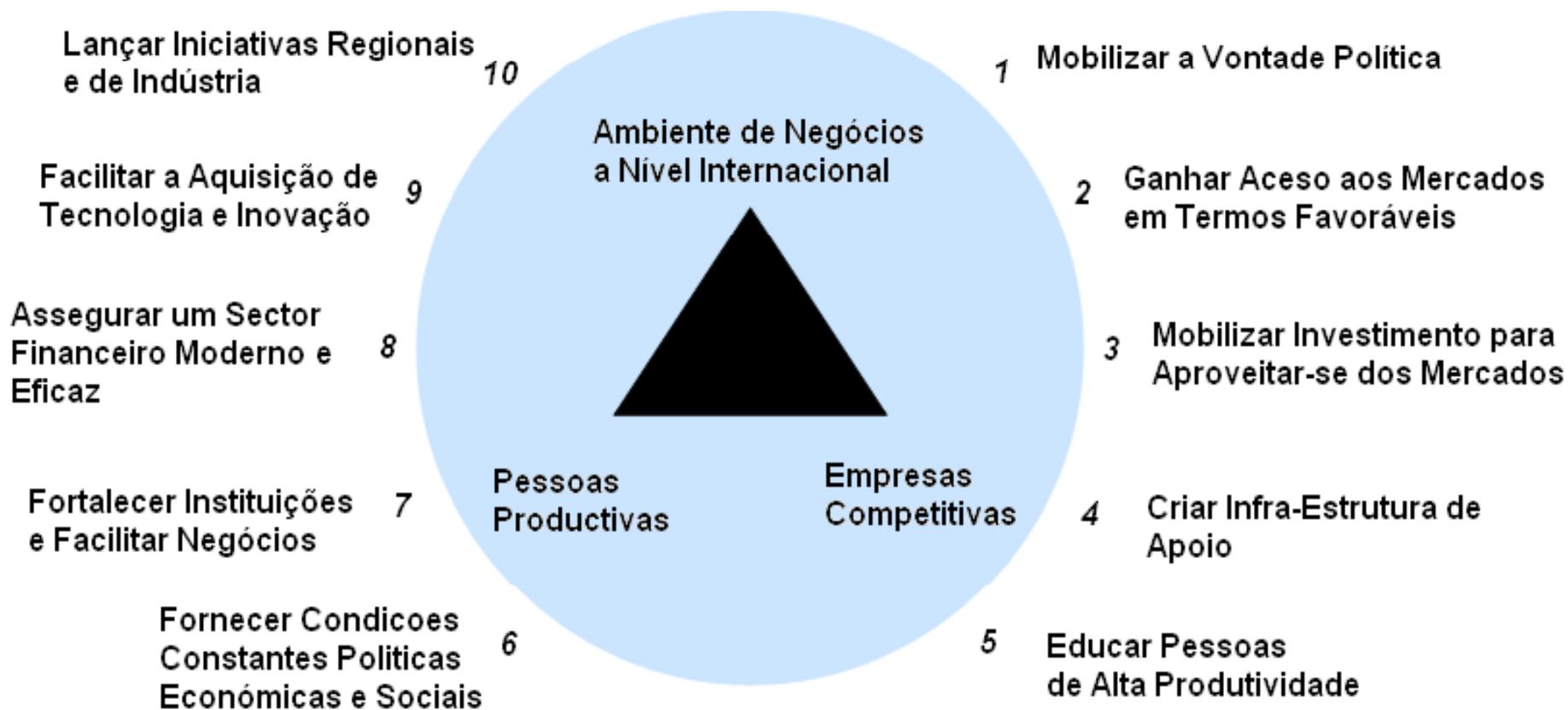
# Mobilização da Vontade Política

O maior desafio = a perspectiva da gente

- É preciso mudar o vocabulário
- É preciso mudar as perspectivas
- É preciso partilhar a visão e os princípios

A Vontade Política e o Facilitador mais Importante.

# Modelo para a Competitividade Nacional





# Obrigado

Outubro de 2008

J.E.AUSTIN ASSOCIATES, INC.