



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SPEED
For a Better Business
Environment

Análise Estratégica da Mozaico do Indigo S.A Plano Empresarial e Operacional

Junho 2011

Esta publicação foi produzida para análise pela Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Foi preparada por DAI e Nathan Associates.

Análise Estratégica da Mozaico do Indigo S.A. Plano Empresarial e Operacional

<i>Título do Programa:</i>	<i>Programa de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Empresarial em Moçambique (SPEED).</i>
<i>Patrocinado pelo Escritório da USAID:</i>	<i>USAID/Moçambique</i>
<i>Número do Contrato:</i>	<i>EDH-I-00-05-00004-00/13</i>
<i>Contratador:</i>	<i>DAI e Nathan Associates</i>
<i>Data da Publicação:</i>	<i>Junho de 2011</i>
<i>Autor:</i>	<i>Francis Skrobiszewski (autor principal) e Kwasi Agbley</i>

Os pontos de vista dos autores expressos nesta publicação não reflectem necessariamente os pontos de vista da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) ou do Governo dos Estados Unidos da América.

Índice

Sumário Executivo	v
1. Antecedentes	1
Abordagem	1
Objectivos e Organização do Estudo	1
2. Quadro e Contexto Político para o Estabelecimento da Mozaico Do Índigo S.A.	3
Quadro Político	3
Desenvolvimentos Recentes	3
Desafios Contínuos	4
Respostas aos Desafios	5
Papel Conceptual da Mozaico do Indigo S.A	6
3. Análise Estratégica e Discussão das Constatações	8
Principais Questões	9
O que Estava Previsto a MDI Ser e Qual o Objectivo/Missão Principal que É Realista?	9
Qual é o Modo Mais Eficaz de Gerir a MDI para Executar a Sua Missão e Função(ões) Principal(is)?	14
Podem a Missão e os Objectivos da MDI ser Realisticamente Cumpridos com os Recursos Disponíveis?	18
O Que Pode Ser Feito para Facilitar e Acelerar o Processo Organizacional da MDI de Modo a Começar a Atingir Resultados?	20
4. Conclusões, Opções e Recomendações Sobre Constatações Específicas	22
Missão e Objectivos da Empresa	22
Principais Funções e Tarefas Fundamentais	22
Capitalização	23
Estrutura de Governação da Mozaico para Melhor Atingir os Resultados	24
Variadas Competências/Capacidades para Gerir a Mozaico	26

Divisão de Trabalho e Responsabilidades no Desenvolvimento Turístico para Garantir a Ligação em Componentes Cruciais	26
Lei de Terras no Contexto do Papel da Mozaico	27
Coordenação e Promoção da Marca	28
Observações Finais	28
5. Próximos Passos	29
Apêndice 1. Contactos das Entrevistas	
Apêndice 2. Documentação e Relatórios Analisados	

Sumário Executivo

Em 2003, o Ministério do Turismo da República de Moçambique identificou e designou 18 Áreas Prioritárias para os Investimentos Turísticos (PATIs), em todo o país. Para dar início ao processo de desenvolvimento e transformação do turismo, o Ministério, em 2006, começou por implementar dois grandes projectos – ou seja, o Projecto Arco Norte (Programa para o Turismo no Norte de Moçambique) e o Projecto Âncora com o investimento e o apoio técnico da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e da Sociedade Financeira Internacional (SFI), respectivamente. Embora ambos os projectos difiram no âmbito, na escala e nos objectivos, possuem, no entanto, um denominador comum que é o de atrair investimentos qualitativos do sector privado para o desenvolvimento de grandes estâncias turísticas nas PATIs seleccionadas.

No entanto, uma abordagem *ad hoc* e a falta de um planeamento integrado; a fragmentação e a dificuldade de acesso a terras disponíveis; a falta de investimentos para o apoio a infra-estruturas como estradas, água canalizada, electricidade, saneamento básico, e telecomunicações; a falta de uma autoridade para a gestão e coordenação do processo de desenvolvimento da estância, que assegure os padrões de cuidados e de apoio ao investidor, persistem como os maiores obstáculos na atracção de investimento do sector privado para o desenvolvimento do sector do turismo. Para enfrentar estes desafios, o Conselho de Ministros, em Junho de 2008, adoptou o Sistema Integrado de Estâncias Turísticas (IRS) como um quadro para o desenvolvimento turístico. Em suma, o Conselho aprovou o Plano e o Quadro Conceptual do Uso da Terra para o Desenvolvimento do Turismo no Norte de Moçambique e as recomendações nele contidas para o estabelecimento de um Veículo com Objectivo Especial (Parcerias Público-Privadas) para dirigir e gerir o processo de desenvolvimento integrado de estâncias turísticas do Arco Norte. Outras medidas promulgadas incluem:

- A promulgação, em Dezembro de 2009 de um decreto que estabelece directrizes, procedimentos e regras para a declaração de Zonas de Interesse Turístico (ZITs) ou Zonas Especiais de Desenvolvimento Turístico, com o Instituto Nacional do Turismo (INATUR) como autoridade gestora e único órgão responsável pela aprovação de título de propriedade, licenciamento e autorização para quaisquer actividades económicas nas ZITs¹; e
- A declaração formal de 13 Julho de 2010 de locais destinados ao desenvolvimento integrado de estâncias turísticas, as ZITs², ao abrigo dos Projectos Arco Norte e Âncora.

Como corolário, a Mozaico do Indigo S.A (MdI) foi criada e estabelecida em Abril de 2009, como uma Empresa de responsabilidade limitada com objectivo específico entre o Instituto Nacional do

¹ Boletim da República, Terça-feira de 15 de Dezembro 2009, (Decreto 77/2009 – Aprova o Regulamento das Zonas de Interesse Turístico (Artigo 12)

² Comunicado de Secretariado de Conselho do Ministros, Maputo, 13 de Julho de 2010

Turismo (INATUR) e o Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE), como accionistas.³ A MdI deve ser capitalizada e estruturada para desempenhar um papel inovador e determinante no processo de desenvolvimento integrado do turismo nas ZITs. Publicada oficialmente em Abril de 2010, e com a nomeação do Conselho da Administração em Maio de 2010, a Empresa iniciou a sua actividade. Infelizmente os objectivos da MdI, como consta dos estatutos da Empresa, eram bastante numerosos (10 ao todo), o que contribuiu para um mandato amplo, mal definido e desfocado.⁴ Tendo em conta a ampla visão e mandato expressos nos Estatutos da MdI, agravados pela natureza do arranque da Empresa como veículo inovador para Moçambique, iniciar as operações e pôr a MdI a funcionar revelou-se complicado. Subsequentemente, os Accionistas e o novo Presidente do Conselho de Administração da MdI procuraram a assistência da USAID. Esta última, no âmbito do Projecto SPEED, trouxe o Consultor Principal para ajudar a MdI a resolver as suas dificuldades de modo a desenvolver uma estratégia executável e aceitável pelos seus Accionistas e, por fim, dar início à sua actividade operacional. O conhecimento de um Consultor Local providenciará apoio técnico e visão.

METODOLOGIA

Ao proceder a esta análise, o Consultor Principal conduziu entrevistas com o Conselho de Administração da MdI, com o seu Director-Geral e com o Assessor Jurídico interno, representantes dos Accionistas da MdI, com o Ministério do Turismo, e com outros conhecedores da matéria na iniciativa de desenvolvimento integrado do turismo. Foram também realizadas a avaliação e a análise de documentos fundamentais. Além disso, o Consultor Principal debateu com o Consultor Local e com o Director do Projecto SPEED as suas constatações. Na base dos documentos, da informação obtida, e dos debates, partilhou, oralmente, os seus pontos de vista preliminares com o Conselho da MdI, o SPEED e a USAID. Este processo forneceu a base para as seguintes constatações e recomendações.

CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Objectivos da Empresa

O actual mandato da MdI é muito amplo e aberto. Em consequência, falta à Empresa clareza na definição de objectivos e focalização estratégica. Portanto, está por definir exactamente uma questão-chave limite — qual deve ser a missão e a função principal numa perspectiva prática, o que pode a MdI realisticamente fazer.

Focalização actual do Conselho

Embora a MdI tivesse sido criada como uma Empresa de Responsabilidade Limitada do sector privado, foi claramente concebida com a “missão de desenvolvimento”⁵ e não para a “maximização do lucro” em si. Assim, a focalização actual do Conselho na geração de receitas como o objectivo de orientação e tarefa fundamental da MdI está deslocada e, de facto, cria um factor de afastamento da

³ O INATUR é o instrumento semi-autónomo do desenvolvimento do Ministério do Turismo e a autoridade gestora para todas as ZITs. O IGEPE é, por outro lado, o *Trust* que gere as participações do Governo nas empresas públicas e privadas.

⁴ Estatutos da Mozaico do Índigo S.A (Artigo Terceiro)

⁵ Ter uma “missão de desenvolvimento” não significa que a MdI não possa operar como entidade no sector privado com metas de rentabilidade; na verdade, deveria, mas as suas receitas devem ser geradas a partir do valor acrescentado dos lucros da MdI na execução das suas funções essenciais.

missão da Empresa. A MdI deve, principalmente, e em primeiro lugar, concentrar as suas actividades na sua missão de desenvolvimento.

Funções Aparentes da MdI

Não parece haver consenso e estar a ser difícil discernir, a partir do Conselho da MdI e dos accionistas, qual deve ser precisamente o papel da MdI e quais devem ser as actividades de valor acrescentado. No entanto, é óbvio que a MdI foi concebida fundamentalmente para preencher um nicho, o qual é atrair investimentos do sector privado e promover o desenvolvimento integrado das ZITs. Além disso, e no desempenho deste papel, a função da MdI parece ser a de assegurar que as ZITs são planeadas, apresentadas em pacotes competitivos e que correspondem aos padrões do turismo internacional e do mercado de investimentos. Realisticamente, num arranque sem precedentes com recursos limitados, o melhor para a MdI é focalizar-se num nicho de actividade ou de actividades que não estejam a ser normalmente desempenhadas por outras entidades – ou seja, fazer alguma coisa diferente, criar sinergias e não duplicar funções ou papéis de outras entidades, tal como o INATUR.

Capitalização

As necessidades de capital e de estrutura da MdI estão mal definidas e não estão relacionadas com os objectivos pretendidos pela Empresa. O valor nominal contabilístico ou capital declarado da Empresa é de 200 000 meticais (\$5 714). Não houve contribuições ou pagamentos de capital próprio feitos pelos accionistas — ou seja, o INATUR (com 51%) e o IGEPE (com 49%). Até à data, a única injeção de capital na Empresa é de \$ 500 000, um empréstimo de accionista concedido pelo IGEPE, com a opção de o converter em capital próprio. Praticamente, sem qualquer medida, a MdI está actualmente subcapitalizada para empreender uma actividade ainda que mínima segundo os estatutos do mandato. Embora haja a percepção de que vários organismos para-estatais detêm actualmente direitos de uso da terra nas ZITs e estariam dispostos a transferir esses direitos para a MdI como um aumento de capital e a tornarem-se accionistas da MdI, não parece que o Conselho tenha desenvolvido ou esteja a desenvolver qualquer acção para procurar um aumento de capital através de uma oferta de acções a outros organismos para-estatais com direito de uso da terra nas ZITs. Em primeiro lugar, a MdI necessita de definir a função principal da Empresa tendo em conta as necessidades de capital para alcançar objectivos realistas. Em segundo lugar, é necessário analisar o crescimento do capital declarado de acordo com expectativas realistas. Em terceiro lugar, devem ser feitos esforços para levar à adesão de outros accionistas, para a Empresa ser adequadamente capitalizada.

Abordagem Alternativa

Em alternativa, a proposta de que os direitos ao uso da terra improdutivo nas ZITs e pertencentes a outros organismos para-estatais sejam transferidos para a MdI, em virtude de uma directiva do Conselho de Ministros, significa que a MdI poderá gerir estes bens em nome do Estado, não para seu próprio benefício ou dos para-estatais, os quais transferiram os seus direitos ao uso da terra para a MdI. Se esta proposta se concretizar, então uma alternativa, e uma abordagem provavelmente mais eficaz e pragmática, pode ser a MdI tornar-se uma “firma de gestão de activos” servindo como “gestor de propriedade” para as entidades que lhe deram o seu contributo através das suas propriedades.

Normas de Gestão e de Governação Global

Natureza do Conselho de Administração e o papel do Director-Geral

Apesar de fundamental, a Empresa não possui uma liderança e gestão executivas a tempo inteiro. De acordo com os Estatutos da MdI, o Conselho da Administração, que é composto por membros com outras ocupações a tempo inteiro, está investido de autoridade executiva e operacional, não tendo delegado esta autoridade no Director-Geral (Director Executivo). O papel do Director-Geral parece limitado a dar assistência ao Conselho de Administração da MdI, particularmente ao seu Presidente. A este modelo de “Conselho Executivo”, em que o Conselho exerce a função executiva no dia-a-dia, falta-lhe o equilíbrio de poderes consistentes com uma boa governação corporativa, colocando os membros do Conselho de Administração e o seu Presidente num maior risco. Se a MdI deve ser um veículo inovador e empreendedor do sector privado, concebido para Moçambique alcançar o objectivo do desenvolvimento turístico nas ZITs, então os accionistas têm de tomar uma decisão: manter um Conselho de Administração executivo assalariado, ou um Conselho não executivo que exerça um papel de suporte, supervisão e de monitorização e não um papel executivo e de gestão.

Composição do Conselho de Administração

Embora a MdI tenha sido estabelecida para funcionar como uma empresa do sector privado, este Conselho de Administração é composto predominantemente por indivíduos de entidades do sector público — ou seja, pelo menos quatro dos cinco membros do Conselho de Administração. Há, portanto, muito pouca experiência no sector empresarial privado para orientar o Conselho e dirigir a Empresa, especialmente nesta fase inicial, quando é mais crítica a mentalidade criativa do sector privado. Também, para uma firma inovadora do sector privado em que se espera uma ligação com o mercado internacional de investidores/promotores, é também uma ausência notável a falta no Conselho de Administração de um membro da comunidade internacional de negócios. Se a MdI deve ter sucesso como empresa privada com um papel transformador, é fundamental que o Conselho seja composto por um misto de pessoas predominantemente vindas do verdadeiro sector privado — ou seja, empresários que tenham demonstrado a visão, a assunção do risco e as competências de gestão necessárias na actual construção de uma empresa a partir do zero; que possam trazer conhecimento destas matérias e com acesso a recursos que possam contribuir para a missão da MdI — e de preferência, membros que possuam uma perspectiva do investidor internacional. A título de exemplo, se a função fundamental da MdI é gerir a terra e outros activos e atrair investimentos para infra-estruturas e para o desenvolvimento das estâncias turísticas, será preferível ter Membros do Conselho de Administração com experiência individual no verdadeiro sector privado, como um Promotor Imobiliário ou Avaliador de Terrenos; Arquitecto ou Urbanista; Banqueiro Comercial ou de Investimentos; ou um Operador de Estâncias Turísticas.

Remuneração

Numa análise inicial, falta à MdI uma política clara da estrutura salarial e das condições de trabalho que possa atrair e manter pessoas de qualidade, como se espera numa firma do sector privado. Aparentemente, também não existe uma directiva política definitiva dos Accionistas sobre as remunerações ou benefícios que os membros do Conselho de Administração deveriam esperar ou ter direito. Deve ser posta em prática uma estrutura remuneratória competitiva para os cargos-chave de gestão e para as necessidades de pessoal.

Recursos Humanos

A MdI não tem equipa para além do Director-Geral, do Director Jurídico, da Recepcionista e do Motorista. A Empresa necessita fundamentalmente de gestores e de uma equipa de apoio de modo a cumprir a sua missão. Mais crítico ainda é o facto de não possuir um Director Financeiro (CFO) que assegure: que todas as transferências de activos para e da MdI são avaliadas com precisão e tratadas adequadamente para fins contabilísticos; a introdução da supervisão contínua do funcionamento interno e controlos financeiros, bem como a verificação rigorosa dos livros contabilísticos da MdI e dos registos e relatórios financeiros; e assegurar que a Empresa opera de acordo com os padrões do sector privado e com as disciplinas essenciais a uma boa governação. É essencial que o Presidente Executivo ou CEO da MdI (consoante a estrutura de governação que for decidida pelos Accionistas) tome uma atitude rapidamente para dotar os serviços de um Director Financeiro qualificado, dedicado e responsável e de outros gestores, para cumprir a sua missão. Além disso, será necessário recrutar e integrar um Conselheiro expatriado com experiência para dar assistência ao Presidente Executivo ou CEO, conforme o caso, para desenvolver a capacidade requerida da MdI.

Plano de Acção Operacional

Com a rejeição de um Plano Empresarial quinquenal, preparado por uma firma de consultadoria local com um custo de \$70 000, a MdI carece actualmente de um plano empresarial. Em última análise, é da responsabilidade da gestão desenvolver um plano operacional para orientar as actividades da Empresa. Nestas circunstâncias, a MdI parece estar a actuar e a seguir em frente sem qualquer plano pró-activo. Na melhor das hipóteses, há um plano teórico, que se pode prolongar indefinidamente e levar à paralisia e ao desperdício dos recursos. A MdI beneficiaria imenso com um documento escrito com um plano básico e o Conselho, no seu papel de gestor, deverá dar de imediato os passos para garantir, pelo menos, a compensação do tempo perdido, devendo ser desenvolvido, o mais rapidamente possível, um “Plano Operacional de Acção” para os próximos 12 meses. Além disso, para acelerar o envolvimento da MdI nos negócios activos, há aparentemente duas oportunidades prontas para investimento e transformação do sector do turismo — ou seja, o Projecto Âncora e o Projecto Arco Norte. Baseado na filosofia de que “é melhor FAZER ‘pequenas coisas’ do que PLANEAR ‘grandes coisas’, recomenda-se que muito deste primeiro ano do Plano de Acção deva ter como maior focalização o modo como a MdI pode apresentar pacotes e criar oportunidades para o mercado em ambos os projectos, como “pilotos”.

Marca

A MdI não é facilmente reconhecida fora do Conselho de Administração, dos Accionistas e dos membros do Ministério do Turismo. Mesmo entre os profissionais com experiência da indústria, o conhecimento acerca do que a Empresa faz ou significa é muito reduzido. Poderá ser necessário que a MdI, com uma visão clara e objectivos focalizados e como parte do Plano de Acção proposto, reformule a marca exclusivamente para si, num esforço para evitar a confusão ou a sobreposição de função e de nome no mercado. É preciso pôr em prática, como uma questão prioritária, uma estratégia de comunicação efectiva que é vital para o sucesso dos contactos da MdI com os constituintes e com o mercado internacional dos investidores/promotores.

Ambiente de trabalho

Os escritórios e o ambiente físico de trabalho da MdI não reflectem actualmente uma empresa séria e profissional. Incompreensivelmente, a MdI está agora em escritórios provisórios, mas isto não explica o facto de não existirem ligações à Internet no escritório ou um gabinete decente para o Director-Geral, por exemplo. Numa nota ‘cosmética’ e de imagem, é fundamental que os escritórios da MdI,

mesmo que temporários, reflectam um ambiente profissional e proporcional à sua missão. Computadores; internet de banda larga e intranet; uma recepcionista de boas-vindas, bilingue, bem treinada no protocolo telefónico e com resposta inteligente às perguntas de ambos os mercados nacional e internacional; uma boa decoração de interiores que reflecta a marca corporativa, são condições básicas para criar um ambiente de trabalho favorável tanto para empregados como para o círculo de clientes da empresa.

Supervisão e Colaboração Accionista

Com o modelo existente de Presidente Executivo, os Accionistas tornaram-se a única fonte de equilíbrio de poder ou supervisão eficazes (além de quaisquer revisões pelo Conselho Fiscal) sobre as acções da gestão da MdI, que neste caso é o Conselho de Administração. Assim, torna-se imperativo que os Accionistas da MdI exerçam um papel de monitorização e supervisão activas sobre o Presidente Executivo da MdI, especialmente para estimular e recuperar a Empresa e para traçar o seu bom caminho.

Abordagem Holística

A MdI é somente uma das ligações na cadeia de desenvolvimento do turismo. Neste contexto, os pontos fracos de qualquer das ligações no desenvolvimento do turismo e estrutura promocional devem ser rapidamente abordados. Mesmo quando a função principal e o mandato da MdI estiverem clarificados, esta não pode ser bem sucedida na sua missão a menos que outras partes da administração do turismo de Moçambique desempenhem efectivamente os seus papéis. Se a promoção do investimento faz parte das funções estatutárias do INATUR, é preciso perguntar, “Onde se enquadra a MdI?”, “Quais são as funções do INATUR e das Directorias Provinciais, e, onde se enquadra a MdI nesta cadeia? Qual é a lacuna em falta que a MdI precisa de preencher de modo a fazer o que é necessário e a evitar aquilo que os outros já estão a fazer ou que é suposto estarem a fazer?” Para a MdI funcionar eficazmente deve-se efectuar uma clara definição e distinção dos papéis ou da divisão do trabalho das diversas entidades no âmbito da administração do turismo de Moçambique.

CONCLUSÃO

A Mozaico do Indigo (MdI) foi, de facto, concebida como um veículo inovador para desempenhar um papel determinante numa nova abordagem orientada para o mercado do desenvolvimento do turismo em Moçambique. No entanto, sem uma clarificação da sua missão específica e da sua função principal e apenas com um mínimo de experiência e de recursos, conferir à MdI uma ampla gama de actividades nos seus Estatutos, não significa que aquelas ou quaisquer outras actividades sejam cumpridas. A diversidade de potenciais actividades cria antes uma difusão do foco e talvez uma tendência para a MdI tentar “construir o seu próprio império” ou para “ter mais olhos que barriga.”

Em termos simples – se o Ministério do Turismo, os Accionistas e o Conselho de Administração e Gestão da MdI quiserem progredir, devem começar por dar pequenos passos e focalizar-se em:

- Clarificar a missão e estrutura de governação da MdI;
- Introduzir no Conselho de Administração empresários do verdadeiro sector privado, os quais possuem conhecimentos necessários da matéria em causa e têm acesso a recursos que podem contribuir para a missão da MdI, e ainda outros profissionais que contribuam com uma substancial experiência prática em negócios internacionais.
- Apropriada capitalização da Empresa;

- Garantir direitos inequívocos e claros ao uso da terra e orientações claras sobre o processo de investimento nas ZITs no Arco Norte e no Projecto Âncora, como projectos-piloto para arrancar com um projecto de desenvolvimento turístico integrado e catalisador, de acordo com a nova abordagem pretendida, com o uso da terra e com os planos directores que foram desenvolvidos;
- Desenvolver a competência, capacidade e sistemas para executar as funções principais da MdI.

Partindo destes pontos de vista, a MdI terá melhor capacidade para:

- Responder aos desafios que se tornaram óbvios na actual execução, e;
- Começar a reproduzir o seu trabalho noutras Áreas Prioritárias para os Investimentos Turísticos não desenvolvidas.

A MdI pode ser expandida, conforme apropriado, a partir dessa base sólida para funções auxiliares, que comprove ter uma melhor capacidade para executar do que outros e, talvez, cumprir a visão que muitos têm para ela. A MdI deve primeiro mostrar alguns resultados entretanto, se quiser ganhar a confiança dos accionistas e do mercado. É claro que não podem ser permitidas abordagens e formas de pensar antiquadas, se o objectivo a alcançar for a transformação. Para a MdI, isto significa “romper com” em vez de “desenvolver a partir de” instrumentos, veículos e mentalidades do passado.

PRÓXIMOS PASSOS

- É necessária uma sessão urgente de Debate de Ideias entre o Conselho de Administração, os Gestores e Accionistas e a MITUR para:
 - Definir o que eles acreditam ser fundamental e realista como funções principais realizáveis pela MdI no contexto estratégico de Moçambique para o desenvolvimento integrado do turismo;
 - Definir a missão específica da MdI, com uma focalização particular nos objectivos da MdI;
 - Concordar com um mínimo de dois projectos específicos de turismo integrado que são realisticamente alcançáveis nas ZITs – de preferência, um no Arco Norte e o outro no Projecto Âncora, onde se fez muito do trabalho fundacional – prosseguindo como “projectos-piloto” com o objectivo de atrair investidores /promotores internacionais para estes projectos;
 - Decidir o modo como a MdI irá organizar as funções do seu Conselho de Administração e de Gestão para melhor atingir os resultados; e
 - Concordar com os respectivos papéis das diferentes instituições dependentes do Ministério do Turismo para alcançar sinergias com a MdI.
- Desenvolvimento de um Projecto de Plano de Acção da MdI (pelo Presidente Executivo ou CEO) para apresentação ao Conselho de Administração MdI e, em última análise, aos Accionistas da MdI, para aprovação. Os consultores poderão depois trabalhar na prática com o Presidente ou com o Director Executivo da MdI para produzir este tal Plano de Acção orientado para os resultados, o qual deve incluir, no mínimo, o seguinte:
 - o modo como propõe executar um ou os dois projectos-piloto seleccionados,
 - o modo como irá organizar estas operações para este efeito, e

- um resumo dos recursos mínimos necessários, e como se propõe garantir esses tais recursos.

Nesta base, a MdI pode focalizar as suas operações, estabelecer a sua credibilidade e desenvolver uma fundação sólida. Em termos gerais, os decisores políticos e os doadores poderão ver os resultados e as sinergias e ter uma melhor apreciação dos desafios globais e as inter-relações fundamentais para o sucesso das iniciativas do desenvolvimento integrado do turismo.

1. Antecedentes

Em Novembro de 2010, na sequência de um pedido efectuado pelo Ministério do Turismo e pelo Conselho de Administração da Mozaico do Indigo S.A (uma empresa de turismo recentemente criada, propriedade do Estado e de responsabilidade limitada), a USAID aceitou disponibilizar fundos e assistência técnica para uma análise estratégica das operações da MdI e, dependendo do resultado desta análise estratégica, para o desenvolvimento de um plano empresarial para a Mozaico do Indigo S.A (MdI), conforme o caso. Por conseguinte, foi contratado um Consultor Principal, ao abrigo do Apoio à Iniciativa Privada e Projecto de Desenvolvimento Económico (SPEED) financiado pela USAID, para trabalhar com um especialista em turismo, residente em Moçambique (Consultor Local) e realizar a análise estratégica.

ABORDAGEM

A consultadoria teve início em 13 de Janeiro de 2011 em Moçambique. Durante o período de duas semanas, o Consultor Principal encontrou-se em privado com a liderança-chave da MdI, a quem entrevistou — i.e., todos os membros do Conselho de Administração, o seu Director-Geral e o Assessor Jurídico Interno da MdI, individual e colectivamente; analisou e recolheu informação relevante dos materiais da MdI, incluindo os Estatutos da MdI, documentação sobre o orçamento, plano de trabalho e pessoal, descrições dos cargos disponíveis e o projecto do plano empresarial quinquenal. Outros encontros, nos quais participou o Consultor Principal, foram também realizados com os accionistas da MdI — ou seja, o Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE) e o Instituto Nacional do Turismo (INATUR), bem como com o Ministério do Turismo, o Director do Projecto SPEED, funcionários da USAID e profissionais conhecedores do sector privado. Ver Apêndice 1 – “Lista de Encontros”.

Além disso, os Consultores conduziram uma análise secundária de diversos documentos sobre modelos para o desenvolvimento do turismo nacional e internacional e estratégias de investimento incluindo: “Política Nacional de Turismo e Estratégia de Implementação”; “Plano e Quadro Conceptual do Uso da Terra e Plano Director para o Desenvolvimento do Turismo no Arco Norte”; “Projecto Âncora”, entre outros. Ver Apêndice 2 — “Lista da Documentação e Relatórios Analisados”. A informação recolhida e as constatações iniciais e as observações do Consultor Principal foram longamente discutidas entre os Consultores e o Director do Projecto SPEED, e os tópicos e as questões principais foram assinaladas. Usando uma abordagem consultiva, estas questões foram posteriormente tratadas com os accionistas da MdI e os membros do Conselho de Administração para promover percepções e reflexões mais lúcidas.

OBJECTIVOS E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Tendo em conta as “pontas soltas” e desconexas que se começaram a tornar evidentes à medida que a MdI se estava a organizar, realizou-se a análise estratégica acelerada que conduziu a este relatório. O objectivo deste rápido estudo e análise foi:

- Ter uma avaliação independente e recente e determinar se as expectativas das partes principais da organização e das operações da MdI estavam claras;
- Determinar se todas as partes estavam em sintonia em termos da missão da, papel e planos da MdI, e se estas expectativas eram realistas de alcançar no contexto das condições existentes e previstas em Moçambique, bem como;
- Oferecer sugestões para o aperfeiçoamento e progresso no processo de levar a MdI a bom termo.

2. Quadro e Contexto Político para o Estabelecimento da Mozaico Do Índigo S.A.

QUADRO POLÍTICO

O Governo de Moçambique identifica claramente: (i) o planeamento integrado; (ii) o acesso à terra para o desenvolvimento do turismo; (iii) as infra-estruturas e serviços públicos; e (iv) o financiamento, entre os desafios principais e as áreas prioritárias para intervenção⁶ no desenvolvimento e transformação do turismo numa grande indústria nacional. A política identifica ainda os perigos colocados por uma abordagem casual, onde a estrutura industrial é largamente dominada por uma série de projectos individuais de hotéis de baixa qualidade nos principais destinos. Os resultados têm sido uma degradação do meio ambiente, praias poluídas, desenvolvimento descontrolado, infra-estruturas deficientes, problemas sociais e deterioração do ambiente, assustando os promotores de qualidade e os maiores investidores e, assim, minimizando o potencial de desenvolvimento e de competitividade da indústria do turismo da Nação.

A Política sublinha ainda que “a vastidão do País e a escassez de recursos apontam para a necessidade de estabelecer prioridades e de hierarquizar temporariamente áreas para o desenvolvimento do turismo.”⁷ Consequentemente, identificaram-se dezoito Áreas Prioritárias para os Investimentos Turísticos (PATIs) em todo o país. “Estas PATIs representam áreas de focalização para o Governo em termos de promoção do investimento, definição de prioridades para a alocação de recursos para o desenvolvimento do turismo, recursos humanos, provisão de infra-estruturas e protecção ambiental”⁸. Além disso, para as PATIs, as Áreas de Conservação (CAs) e as Rotas do Turismo que ligam as PATIs e as CAs, foram identificadas como destinos para o investimento.

DESENVOLVIMENTOS RECENTES

Desde 2005, o Ministério do Turismo tem procurado e recebido assistência internacional substancial dos Dadores para implementar uma abordagem integrada e planeada para o desenvolvimento do turismo e para atrair investimentos de qualidade do sector privado para o desenvolvimento das principais estâncias e destinos turísticos. Esta inclui assistência técnica e financiamento da USAID para a implementação do Projecto Arco Norte (Programa de Turismo para o Norte de Moçambique) e

⁶ “Política do Turismo e Estratégia da Sua Implementação” aprovado pelo Conselho de Ministros em Abril de 2003, e o “Plano Estratégico Para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique: 2004 – 2013”, aprovado pelo Conselho de Ministros em Outubro de 2004.

⁷ “Política do Turismo e Estratégia da Sua Implementação”, Página 16.

⁸ Ibid

da Sociedade Financeira Internacional para a implementação do Projecto Âncora; bem como da Agência Francesa do Desenvolvimento (Parque Nacional de Quirimbas); entre outros.

DESAFIOS CONTÍNUOS

Não obstante terem sido feitos grandes investimentos no desenvolvimento de conceitos do uso da terra e nos planos directores para o desenvolvimento integrado de uma série de projectos-piloto e de destinos, permanecem como obstáculos fundamentais para atrair maiores investimentos do sector privado: (1) o acesso à terra; (2) a falta de infra-estruturas e de serviços em grande quantidade; (3) a falta de um quadro de competências e de gestão dirigido pelo sector privado para o desenvolvimento de estâncias turísticas e de destinos; e (4) falta de capacidade local para lidar com as complexidades da transformação sectorial e abordagens inovadoras, empresariais que a execução do plano determina. Os Investidores/Promotores Privados Internacionais citam provavelmente outros desafios específicos para eles, devendo haver um levantamento sistemático das suas opiniões.

Acesso à Terra

Isto é fundamental para qualquer investimento e desenvolvimento de infra-estruturas. As grandes questões para o desenvolvimento do turismo e para os Investidores/Promotores são:

- *Natureza fragmentada da terra* – quase todas as terras identificadas como tendo potencial de desenvolvimento para o turismo e infra-estruturas estão, actualmente, muito parceladas em pequenos lotes, com os direitos de uso (DUATs) a pertencerem a vários indivíduos, comunidades e instituições do Estado. Nos distritos rurais, onde a terra é constituída, na sua maioria, por zonas verdes e utilizada para fins agrícolas, a estimativa do tamanho médio de uma parcela aponta para um acre (0,4 hectares). Nas áreas urbanas, que são constituídas principalmente por terrenos industriais abandonados, o tamanho máxima de uma parcela é de 1,500m², ou seja, cerca de 50 por 30 metros. Assim, para um desenvolvimento numa média de 2 hectares, um investidor terá de lidar, no mínimo, com cinco titulares de DUAT no caso de zonas verdes e 13 proprietários no caso de terrenos industriais abandonados numa zona urbana. Isto é agravado pelo facto de surgirem habitualmente múltiplos reclamantes, porque os direitos de desenvolvimento de uma mesma parcela são muitas vezes vendidos a vários compradores. Além disso, assim que a terra é classificada e demarcada para o desenvolvimento do turismo, aparecem os ocupantes a fazerem outros pedidos de indemnizações;
- *Falta de título definitivo* em numerosos casos, o que resulta em longos processos judiciais e arbitragens ou pagamentos a múltiplos reclamantes, levando ao aumento dos custos dos investimentos;
- *Múltiplas agências e instituições* e aprovações necessárias para a aquisição dos direitos ao uso da terra, e todos os atrasos de atendimento e taxas relacionadas, para garantir os direitos inequívocos e claros ao uso da terra;
- *Pedidos de indemnização contra Promotores feitos por Indivíduos*, muitas vezes depois de os Investidores terem feito os pagamentos às necessárias instituições nacionais e aos indivíduos identificados com direitos ao uso da terra; e
- *Falta de Financiamento para Compensar os Titulares de DUAT* em casos onde o domínio público e o direito de domínio eminente têm sido invocados e as terras são declaradas de uso público ou como zonas especiais de desenvolvimento, como por exemplo as ZITs.

Infra-estrutura e Múltiplos Serviços

O desenvolvimento, em larga escala, de estâncias turísticas e de destinos, requer o fornecimento adequado de infra-estruturas de prestação de serviços — ou seja, estradas, água, saneamento básico, electricidade e telecomunicações. Além disso, há outros investimentos públicos necessários como Esquadras de Polícia, Quartéis de Bombeiros, estradas nacionais e regionais, hospitais, etc., para os quais o sector público não possui frequentemente os recursos orçamentais necessários.

Quadro de Competências e Gestão e para um Maior Desenvolvimento de Estâncias Turísticas e de Destinos do Sector Privado

Um desafio adicional para a transformação do turismo na maior indústria de Moçambique é a falta de capacidades humanas, institucionais e financeiras dentro do país, para empreender e coordenar a miríade de actividades de apoio multi-sectoriais e aos investidores/promotores. Esta lacuna existe independentemente de este mandato ter sido ou não conferido à MdI, visto que a capacidade humana e institucional ainda necessita de ser desenvolvida.

Capacidade para o Sector de Transformação e Abordagem Empresarial ao Desenvolvimento de Estâncias e do Turismo

A iniciativa do desenvolvimento integrado do turismo em Moçambique é um esforço de transformação do Governo sem precedentes. No entanto, para dar resposta aos investidores /promotores privados é necessário ser dirigido por princípios do sector privado. Como tal, requer uma mentalidade empresarial inovadora e criativa da parte do sector privado, a assunção de riscos e a tomada de decisões em termos de estratégia, estruturas, pessoal e implementação. Estes recursos humanos e de gestão, que são vitais para a implementação do Sistema Integrado de Estâncias Turísticas (IRS) e para a transformação da indústria do turismo, não estão na sua totalidade imediatamente disponíveis no país. Além disso, a complexidade de tal empreendimento, muitas vezes, não é plenamente avaliada por aqueles que estão encarregues da sua implementação.

RESPOSTAS AOS DESAFIOS

Numa abordagem pragmática dirigida a estes desafios, O Conselho de Ministros, em Junho de 2008, aprovou o Sistema Integrado de Estâncias Turísticas (IRS) como um quadro para o desenvolvimento do turismo. Aprovou também recomendações emanadas da experiência adquirida com o Projecto Arco Norte, para a criação do novo Veículo com Objectivo Especial, para gerir e dirigir o processo de desenvolvimento da estância e do destino turísticos. Conceptualmente, a Empresa de Desenvolvimento da Estância do Arco Norte (ANRDC) está concebida para ser uma empresa comercial com “fins lucrativos” e de responsabilidade limitada, especificamente criada para a sustentabilidade e sucesso da implementação do desenvolvimento turístico e da estratégia de investimento, para as três províncias do Norte de Moçambique, depois de ter terminado a assistência da USAID em Setembro de 2010.

A ANRDC deve servir como autoridade de desenvolvimento para as estâncias turísticas propostas nas Províncias de Cabo Delgado, Nampula e Niassa. A necessidade de uma tal autoridade independente resultou do facto de, ao contrário do Projecto Âncora, onde para cada local foi preciso um grande Promotor, para os locais na região do Arco Norte, serem precisos diversos Promotores e múltiplos produtos, que vão desde hotéis, centros comerciais, comunidades com estilo de vida, apartamentos residenciais e *villas*, escritórios, marinas, parques e áreas de paisagem e campos de golfe, entre outros. Por exemplo, só a Zona da Estância Turística na Costa Leste de Pemba tem capacidade para 5 000 quartos e estima-se que possua 40 km de estradas interiores.

No âmbito do quadro da parceria público-privada, propôs-se que a ANRDC fosse capitalizada principalmente com as terras da Comunidade e do Governo, identificadas para desenvolver uma estância turística, e também com o capital próprio e as contribuições da dívida dos investidores /promotores privados. Assim, conceptualmente, os accionistas compreenderiam o Governo, as Comunidades Locais e os Investidores Privados. As Comunidades Locais, cujas terras estão dentro das áreas de estâncias, seriam assistidas na criação de um veículo ou instrumento de investimento que consolidaria e manteria o interesse jurídico da Comunidade para efeitos de uma participação como accionista na Empresa de Gestão e Desenvolvimento de Estâncias, em vez de ter várias pessoas como accionistas.

A ANRDC providenciou a flexibilidade e o quadro legal para outras entidades públicas tais como os Caminhos de Ferro e Portos de Moçambique (CFM), as Telecomunicações de Moçambique (TDM), a Rádio Moçambique (RM), o Banco de Moçambique (BM), os Conselhos Municipais, etc., que possuem DUATS sobre as terras na zona das estâncias, adquirirem posições de capital próprio (sem qualquer prejuízo para os seus mandatos actuais e estrutura). Este era o quadro conceptual mas, na execução, começam-se a tornar evidentes os verdadeiros desafios.

PAPEL CONCEPTUAL DA MOZAICO DO INDIGO S.A

Devido à reacção inicial dos potenciais investidores/promotores e às restrições da lei de terras em Moçambique, que apenas providencia a concessão dos direitos ao uso da terra, dada a proibição do uso da terra como capital próprio (o que resultaria numa transferência legal da propriedade e do título do Estado⁹), foi recomendado que se estabelecesse uma “Empresa Holding” propriedade do Estado. Teoricamente, os accionistas da Empresa Holding devem ser compostos por todas as Agências do Estado (Para-estatais) com terras para desenvolvimento e outros activos nas recém-declaradas ZITs, PATIs, Áreas de Conservação e Rotas¹⁰. Previa-se que estas agências (algumas delas com experiência e antecedentes na concessão de activos e gestão a firmas do sector privado) capitalizassem a Empresa Holding com as terras referidas, neste caso das ZITs, mais contribuições em dinheiro no caso de ser necessário.

Dado que esta é uma Empresa Holding estatal, o título da terra continuaria conferido e não deixaria de estar sob o controlo do Estado. A terra nas ZITs foi portanto destinada a ser consolidada através da MdI, como uma empresa a funcionar com uma gestão privada mas pertencente ao Estado. Portanto, entendeu-se que uma Empresa de Desenvolvimento de Estâncias Turísticas (RDC) só necessitaria de avançar e lidar com a MdI como uma concessionária “privada” para direitos inequívocos e claros ao uso da terra, em vez de lidar com muitas instituições do Estado. Para assegurar o cumprimento das orientações de desenvolvimento e dos planos directores providenciados e os cuidados do investidor, os Investidores/Promotores, por sua vez, retirarão as suas sub-aloções da RDC. Como detentores de capital próprio na MdI, outras para-estatais poderiam teoricamente ter representação no Conselho de Administração da MdI, providenciando um centro de intercâmbio para as questões da terra relacionadas com o Governo. Assim, considerou-se que o problema de fácil acesso e da fragmentação da terra, problemas de múltiplas indemnizações e incertezas sobre a propriedade legítima dos direitos da terra, poderiam ser resolvidos de forma expedita.

⁹ Lei de Terras da República de Moçambique e” *Política do Turismo e Estratégia da Sua Implementação*), Página 12.

¹⁰ Plano Estratégico Para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (2004-20130, (*Enfoco e Quadro Espacial do Turismo*), Página 60

Neste aspecto, parece que a MdI foi originariamente concebida principalmente para deter e gerir todos os activos públicos não produtivos nas zonas propostas para estâncias turísticas, negociar com os detentores de DUAT públicos e individuais, consolidar e assegurar a viabilidade de títulos claros e inequívocos com o objectivo de uma oferta de concessões a usar em qualquer ou em todas as terras declaradas como Zonas de Especiais de Interesse Turístico. Portanto, e como uma Empresa Holding, a ideia era que a MdI fosse criada para gerir um sistema colectivo de investimento público. Neste contexto, a MdI serviria como uma loja de balcão único para a propriedade dos direitos inequívocos e claros ao uso da terra em todas as terras nas zonas turísticas e, a partir desta base, concessionar a terra e gestão da zona de estância turística, respectivamente, a uma dada Empresa de Gestão e Desenvolvimento de Estâncias, com o capital e as competências para executarem o desenvolvimento de infra-estruturas e atraírem Investidores/Promotores para o desenvolvimento das super-estruturas requeridas, tal como hotéis, casas de férias, restaurantes, centros comerciais, escritórios, parques, comunidades com estilo de vida, etc. Esta abordagem indica que a MdI não foi portanto encarada como um Promotor ou Implementador tradicional, mas sim como um “facilitador” ou “coordenador” e, como tal, necessitaria de menos apoio inicial e permanente dos recursos do Estado, do que de outra forma qualquer.

O objectivo primário que presidiu à criação da MdI foi otimizar o uso da potencialmente enorme base de activos do Estado, de bens imóveis e edifícios. Conceptualmente, isto devia ser alcançado através da utilização dos mecanismos apropriados das PPP, em primeiro lugar para atrair competências em matéria de gestão de estâncias turísticas e financiamento de infra-estruturas, sendo estes os pré-requisitos para atrair promotores e investidores. Nesta base, sentiu-se que se alcançaria o objectivo estratégico nacional de desenvolvimento integrado de estâncias turísticas, como base para a transformação do turismo em Moçambique numa indústria de nível mundial e geradora de receitas para a economia. A MdI foi concebida como um veículo-chave, nos esforços do Governo para estimular o crescimento económico, através do aumento dos gastos dos consumidores, da receita tributária, do emprego e do desenvolvimento e do investimento no turismo, em vez de tentar lucrar com as receitas da MdI só por si. O mecanismo das PPP foi encarado como oferecendo uma opção prática ao Ministério do Turismo para partilhar e deslocar os encargos financeiros e os riscos através do envolvimento de investidores/promotores do sector privado no financiamento, operacionalidade e gestão das ZITs. Esta abordagem pode assumir diversas formas — ou seja, contratos de gestão e serviços, locação, concessões, BOT (Construir, Operar e Volume de Negócios), etc., ou qualquer outra combinação disto. Este mecanismo também permitiria a Moçambique e à MdI desenvolver capacidades ao longo do tempo para aplicar este modelo melhorado em outras áreas do país.

A abordagem teórica acima delineada é, de facto, meritória, e demonstra a vontade dos decisores políticos de Moçambique para inovar e fazer uma ruptura radical com as práticas do passado. A integração da MdI foi concebida para traduzir esta abordagem numa realidade prática. No entanto, o início da actual execução demonstra um grande número de desafios contínuos. De entre eles, os factores principais encontram-se anotados no ponto 3.4.4. supra – essencialmente, a necessidade de a MdI ser orientada pelos princípios do sector privado, o que requer uma mentalidade empresarial inovadora e criativa, a assunção de riscos e a tomada de decisões em termos de estratégias, estruturas, pessoal e implementação. Para ter sucesso, a MdI deve ser capaz, desde o seu início, de criar, ela própria, uma ruptura radical com o passado.

3. Análise Estratégica e Discussão das Constatações

Decorrente da política de reforma apoiada pela USAID e outros dadores, o Governo de Moçambique estabeleceu uma estratégia para um desenvolvimento mais completo do potencial turístico. Esta iniciativa é “transformadora,” em proporcionar uma nova abordagem integrada e orientada para o mercado, com as entidades do sector privado a desempenharem um papel determinante, sujeitas à supervisão do Governo. Uma tal abordagem para Moçambique representa uma saída radical das práticas do passado. Embora os modelos e as experiências de países e indústrias situadas de modo semelhante possam ser úteis, os gestores moçambicanos envolvidos na implementação desta nova estratégia turística são pioneiros no contexto de Moçambique. Como tal, eles têm frequentemente de perguntar a si próprios, e encontrar, de facto, as respostas a questões como –“Quais são as estratégias e estruturas que funcionam melhor”? “Quais são os impedimentos à acção”? “Quais os impedimentos que necessitam de ser ajudados?” ou “Qual a abordagem táctica que necessita de ser alterada”? As respostas a estas questões só podem ser determinadas definitivamente através da implementação da experiência actual.

Para implementar efectiva e eficientemente esta estratégia é necessária uma compreensão profunda não só das dinâmicas dos negócios do turismo a uma escala internacional e do ambiente local, mas também é necessária uma gestão empresarial activa a todos os níveis do processo. Actualmente, a totalidade destas capacidades ainda não está imediatamente disponível em Moçambique, mas as entidades implementadoras e os indivíduos terão de ser capazes de desenvolver ou de adquirir as competências necessárias para conceber e executar caminhos criativos. Esta capacidade de “pensar fora dos parâmetros convencionais” foi demonstrada pelo trabalho feito até à data – por exemplo, o Projecto Arco Norte e o Projecto Âncora, e a aprovação pelo Conselho de Ministros da nova Estratégia Nacional para o Turismo e a decisão de criar a Mozaico do Indigo (Mdi) como veículo do sector privado.

Embora a focalização deste papel incida sobre a Mozaico do Indigo, em última instância, será necessária uma análise holística para assegurar uma maior continuidade do processo de gestão e implementação do processo de desenvolvimento do turismo em toda a nação. A introdução de um sistema integrado de actividades de desenvolvimento do turismo não depende somente da Mdi. Envolverá diversas entidades, e o processo de desenvolvimento global só será tão bom quanto o elo mais fraco da cadeia. Em qualquer iniciativa de transformação, não é raro remover-se um obstáculo

apenas para ver os outros a surgirem mais claramente. Será difícil alcançar o sucesso se as velhas abordagens e mentalidades prevalecerem nas ligações fundamentais do sistema.

Na implementação de uma nova estratégia de desenvolvimento integrado do turismo, a Mozaico do Indigo (MdI) foi concebida como um veículo inovador a desempenhar um papel determinante na nova abordagem orientada para o mercado em Moçambique. As especificidades, no entanto, precisam de ser definidas e corrigidas cabalmente em termos de conceito e aperfeiçoadas com base nas realidades da execução. Tendo em conta as “pontas soltas” e desconexas, que se tornaram evidentes, à medida que se estava a organizar a MdI, realizou-se uma análise estratégica acelerada em Moçambique, entre 13 e 27 de Janeiro, que conduziu a este relatório. O objecto deste rápido estudo e análise foi ter uma avaliação independente e recente, para determinar se as expectativas das principais partes da organização e das operações da MdI estavam claras; se estas partes estavam em sintonia em termos da missão e do papel da MdI; se os planos e expectativas são realisticamente alcançáveis no contexto das condições existentes e previstas; bem como, oferecer sugestões para o aperfeiçoamento e progresso no processo de levar a MdI a bom termo.

PRINCIPAIS QUESTÕES

As três principais questões tornaram-se óbvias durante a análise do assunto estratégico, o qual levou a uma quarta questão como um foco de atenção importante no esforço de avançar e ajudar a MdI a realizar as suas operações no caminho certo:

- O que estava previsto a MdI ser e fazer, e qual o objectivo fundamental/missão principal da MdI que é realisticamente alcançável?
- Qual é o caminho mais eficiente para gerir a MdI de modo a executar a sua missão e as funções principais?
- Podem os objectivos e a missão da MdI ser alcançados realisticamente com os recursos que a MdI tem disponíveis?
- O que pode ser feito para simplificar e acelerar o processo organizacional da MdI com vista a dar início à obtenção de resultados?

Enquanto a abordagem do desenvolvimento integrado do turismo de Moçambique se basear em modelos comprovados, os pormenores da execução pela primeira vez, sob as actuais condições de Moçambique, apresentam, compreensivelmente, desafios. Ao criar uma “estrutura” funcional, a abordagem metódica e sistemática será fundamental para o sucesso. Os projectos-piloto de turismo integrado seleccionados foram desenvolvidos, e os potenciais investidores privados estão à espera, mas estes projectos não podem prosseguir até que a MdI se torne operacional. A questão básica com que a MdI se confronta agora é “Fazer o quê especificamente?” – É fundamental responder a isto para identificar os passos que a MdI deve dar para desenvolver a sua estratégia ou plano operacional e orçamental e organizar-se a si própria para iniciar as operações significativas.

O QUE ESTAVA PREVISTO A MDI SER E FAZER E QUAL O OBJECTIVO/MISSÃO PRINCIPAL QUE É REALISTA?

Visão vs. Missão

Das discussões com os accionistas principais da MdI — isto é, o seu Conselho de Administração e de Gestão, Accionistas e Ministério do Turismo — há um sentido para uma visão ampla sobre o que a MdI poderá, em última análise, vir a ser. Contudo, há uma falta de consenso fundamental sobre qual

deve ser explicitamente a missão específica da empresa. O que parece claro entre os Accionistas da MdI e o Ministério é que a MdI foi criada como um veículo do sector privado que poderia actuar em caminhos inovadores para estimular o interesse dos investidores no desenvolvimento das recém-declaradas ZITs. Neste aspecto, a Empresa precisa de ser capaz de dar resposta e de ser credível perante os investidores/promotores do sector privado. Não obstante, a MdI foi considerada como estando a participar na execução de uma “missão de desenvolvimento” Nacional do desenvolvimento integrado do turismo, em vez de avançar com os seus próprios interesses comerciais ou gerar lucros ou valorização do capital para os seus Accionistas Fundadores. Embora os Accionistas principais e outras partes envolvidas expressem estas visões amplas, as actividades discretas da MdI para as apoiar são, no entanto, menos claras.

Assim, nas discussões, enquanto as partes principais e Membros do Conselho de Administração da MdI estavam, geralmente, concentrados em actividades selectivas da MdI, houve também uma tendência para descrever a MdI em termos da vasta missão nacional e não uma componente especializada e empenhada em funções discretas a contribuir para este longo processo. Sem ter em conta se esta deriva dos Estatutos da MdI, os quais são extremamente amplos e criam um mandato demasiado pesado de potenciais actividades, ou se estes pontos de vista contribuem para a expansividade dos Estatutos da MdI, tornar-se-á difícil avançar para organizar as operações da MdI sem um acordo claro sobre a missão específica da MdI, a sua função principal e os seus objectivos.

Objectivos da Empresa

Dado que a MdI tem um mandato estatutário muito amplo, como se nota nos seus Estatutos, é evidente que o Conselho de Administração (o qual serve também habitualmente como de Gestão) tem uma dificuldade acrescida de definir e acertar os objectivos principais e o enfoque comercial da Empresa. Este é um passo importante para avaliar os recursos essenciais – financeiros, humanos e físicos – que uma empresa de arranque como a MdI irá necessitar para planear e executar. Além disso parece que, numa análise rápida, muitas funções estatutárias da MdI se sobrepõem às responsabilidades funcionais de outras entidades. É uma receita para a duplicidade e o conflito. Conferir à MdI uma tão grande variedade de funções não quer dizer que estas actividades sejam cumpridas por ela; a diversidade cria antes uma difusão do foco e, talvez, a tendência da MdI para tentar “ter mais olhos que barriga,” o que parece ser o caso neste momento.

Como foi sucintamente exposto pelo ex-presidente da Intel Corporation, falando acerca da sua filosofia para a construção e gestão da Intel, “É melhor FAZER ‘pequenas coisas’ bem que PLANEAR ‘grandes coisas’.” Esta recomendação pode possivelmente servir de guia para a MdI. Em termos gerais, se o Ministério do Turismo e os Accionistas, o Conselho de Administração e de Gestão da MdI querem alcançar o progresso com a MdI, devem começar por pequenas coisas e focalizarem-se em actividades que realizem rapidamente investimentos para as ZITs, especialmente infra-estruturas subjacentes. Tal oferecerá uma excelente oportunidade para a MdI desenvolver conhecimentos e competências, capacidades e sistemas necessários para executar as suas funções primárias. Desse ponto de vista, a MdI terá melhor capacidade para responder aos desafios que se tornam óbvios na actual execução, para começar a reproduzir o seu trabalho noutros locais e então expandir, quando for o caso, a partir dessa base sólida para as funções auxiliares que será mais capaz de executar do que outros. Esta parece ser a visão final que a maioria tem para a MdI, mas a MdI deve ser capaz de “andar antes de poder correr.”

Função Principal

Os accionistas principais, o Director-Geral da MdI e alguns membros do Conselho de Administração indicaram que a natureza do papel da MdI é mais de um “facilitador” e não de um “operador” e de que a missão da MdI é de desenvolvimento. Em contraste e nas entrevistas do Consultor Principal, o Presidente do Conselho de Administração e outros Membros do Conselho da MdI parecem indicar que a MdI necessita de ser impulsionada pela preocupação em criar receitas para operar e pagar as concessões, e para gerar receitas, tanto para o Governo como para suportar as suas próprias operações. Nesta última abordagem a MdI ter-se-ia tornado mais do que um gestor activo. Este é um papel para o qual não parece ter sido criada inicialmente, e para o qual, actualmente, carece nitidamente de recursos, conhecimentos técnicos e capacidades. Além disso, está em desacordo com o papel de desenvolvimento da MdI e as intenções dos Accionistas da MdI e o Ministro do Turismo. O INATUR indicou inequivocamente que o Governo procurou o crescimento económico e as receitas fiscais por este geradas em vez de recuperar os lucros das actividades da MdI. O IGEPE fez notar que a MdI deverá contribuir para o desenvolvimento do País e não enriquecer-se a si própria.

Embora a participação da MdI na ampla missão de desenvolvimento do turismo, conforme se descreve acima, pareça ser geralmente consensual, o seu papel específico necessita de ser melhorado mais firmemente para se fazer a distinção entre o que está previsto a MdI fazer e o papel dos outros. O primeiro desafio reside na identificação clara de qual o foco ou a função principal da MdI em termos de resposta a uma necessidade premente de um nicho específico – isto é, quais são as actividades específicas para as quais a MdI foi criada para realizar que estão separadas das funções das outras entidades envolvidas no desenvolvimento integrado do turismo? Como pode a MdI adicionar valor para ter impacto?

Actividades Específicas

Considerando quais as actividades específicas mais pertinentes para esta função, uma nota óbvia é a consolidação e a entrega de “direitos inequívocos e claros” ao uso das terras em questão nas ZITs, sem as quais não é possível realizarem-se grandes investimentos. No mínimo, parece que a MdI deve assegurar que, quando os investidores privados estão a ser abordados para desenvolver as infra-estruturas de suporte e as super-estruturas do turismo nas ZITs, “os direitos inequívocos e claros ao uso da terra” das terras subjacentes podem ser transferidos sem impedimento. É nesta base que os investidores/promotores nacionais e estrangeiros podem entrar com confiança em acordos para desenvolver determinada infra-estrutura ou propriedade em zonas de turismo integrado e noutras áreas, conforme os recursos da MdI o permitirem. Este é um elemento fundamental para evitar o acaso, a construção descontrolada nas zonas de turismo e para garantir um processo ordenado e sustentável no desenvolvimento do turismo.

Execução

Mantêm-se dúvidas, no entanto, sobre os meios que a MdI iria utilizar para consolidar os diversos direitos ao uso e assegurar a transferência dos direitos inequívocos e claros ao uso da terra nas ZITs. Curiosamente, as orientações claras e o quadro jurídico para a aquisição de direitos ao uso da terra nas ZITs, estão enunciadas num Decreto do Governo¹¹. Além disso, este decreto proíbe qualquer uso da terra nas ZITs que não esteja conforme o plano director. O decreto proíbe também e exige uma aprovação explícita do INATUR para desenvolver qualquer actividade dentro das Zonas.

¹¹ Decreto N° 77/2009 – Aprova o Regulamento das Zonas de Interesse Turístico

Assim, parece que o INATUR deveria primeiro desempenhar o seu papel como autoridade gestora sobre as ZITs publicando este decreto, as normas que regem as ZITs e o papel da MdI. Esta informação deve ser trazida para o domínio público e dada a conhecer a todos os titulares de DUAT nas ZITs, ao Mercado de investidores/promotores, às autoridades e às comunidades locais. É necessário haver uma sensibilização do público para as ZITs e para o processo de transformação do turismo em Moçambique. Esta campanha de educação pública deve ser realizada, por exemplo, através das revistas especializadas; anúncios nos maiores jornais e televisões; nos sítios web do Ministério e de outros relativos ao Governo; através de correspondência directa para as missões diplomáticas estrangeiras em Moçambique e para as missões de Moçambique no exterior; associações de hotéis nacionais e regionais e Câmaras de Comércio. O INATUR precisa de “abrir o caminho” para a MdI entrar nas ZITs e desempenhar as suas tarefas de nicho. Porém, antes do INATUR poder preparar o Mercado com estes anúncios, a MdI tem de possuir uma equipa e estar suficientemente operacional para iniciar a realização de quaisquer acções requeridas, e tem também de ser capaz de cumprir.

Em última análise, na base dos esforços da promoção inicial do INATUR, a MdI pode então proceder à actualização das bases de dados existentes, ou criar umas novas (quando a informação não existir), sobre as entidades públicas e privadas com direitos ao uso da terra nas ZITs. Nesta base, pode então requerer ao Governo o exercício dos seus direitos no âmbito público, a revogação dos DUATs concedidos nas ZITs, a determinação das acções necessárias tais como indemnizações e a concessão da posse livre à MdI, de modo a esta poder oferecer concessões aos investidores/promotores. Em alternativa, a MdI pode envolver directamente os titulares privados com direitos à terra, tal como os para-estatais e os operadores individuais de estâncias turísticas, e descobrir quais os desenvolvimentos que eles estão a planear e como tencionam desenvolver as suas terras. Se estas intenções de uso não estiverem em conformidade com o plano director, a MdI pode começar o processo de negociações que permita aos titulares de DUATs transferirem estes direitos para a MdI. Em troca, os transferidores podem, por exemplo, obter uma possível terra de permuta noutra local, uma compensação directa ao justo valor do mercado ou alguma forma de participação accionista na MdI ou o desenvolvimento, conforme o caso, ou em qualquer fusão de propriedades onde a MdI tenha a função de “gestor de activos”.

O que é imperativo para a MdI é pensar através das várias opções e possibilidades, desenvolver e implementar uma estratégia! Isto parece ser um caminho eficiente e pragmático para a MdI assegurar uma plena autoridade para adquirir e concessionar terras para os investidores/promotores. Mais, o modo como qualquer uma destas transferências de activos da terra para a MdI poderão ser processadas para efeitos de contabilidade e de gestão pela MdI, mantém-se uma questão em aberto. No entanto, e conforme foi discutido em outra parte deste relatório, há várias opções e deve haver os meios para tratar estas questões. Em primeiro lugar e mais importante, é essencial que a MdI demonstre capacidade e progresso em tudo o que já está no seu domínio, antes que lhe sejam atribuídas mais responsabilidades e activos.

Outras Funções Aparentes da MDI

Subsidiária a esta aparente função principal de assegurar que os livres direitos de uso das terras podem ser oferecidos aos investidores/promotores, os Estatutos da MdI prevêm outras actividades que podem recair realisticamente sob a alçada da MdI. Isto inclui, por exemplo:

- Promoção do desenvolvimento de infra-estruturas nas ZITs;

- Subscrição de determinada estância integrada em “planos directores” para apresentar aos investidores/promotores; e
- Trabalhar com comunidades locais para assegurar que o interesse com o desenvolvimento comunitário é adequado, dirigido e estruturado.

Promoção do Desenvolvimento da Infra-estrutura nas ZITs

As infra-estruturas e a enorme quantidade de serviços são essenciais no desenvolvimento das estâncias e destinos. Constituem a base para o acesso, o movimento e a qualidade de vida em qualquer destino e o suporte em que o sector público constrói as suas super-estruturas tais como hotéis, campos de golfe, restaurantes, instalações de lazer e recreativas. Então, como parte desta estratégia de entrega dos direitos da terra, a MdI foi aparentemente considerada e prevista também para servir como o repositório central para **promover** o desenvolvimento de infra-estruturas nas ZITs por todo o Moçambique. De facto, a MdI pode realisticamente desenvolver as competências para alcançar, mobilizar e estabelecer a credibilidade com Grupos de Desenvolvimento e Gestão das Estâncias Turísticas, e com Investidores/Promotores. Alguns membros do Conselho de Administração consideraram esta como a área de focalização fundamental da MdI mas, conforme observado anteriormente, não há consenso sobre isto. Além do mais, a promoção do turismo, incluindo o investimento relacionado com o turismo, é actualmente uma função estatutária do INATUR.

Nesta perspectiva, a divisão do trabalho e as responsabilidades funcionais em relação ao INATUR e à MdI precisam de ser definidas muito claramente. Obviamente, será necessário criar sinergias através da cooperação, evitar a duplicação e maximizar os recursos das duas entidades. Isto requererá uma relação de trabalho estreita e institucionalizada entre as duas instituições

Subscrição de Determinada Estância Integrada em Planos Directores

No papel de interface com os investidores/promotores, também foi aparentemente conferida à MdI uma terceira responsabilidade, a de subscrever uma determinada estância turística integrada em “planos directores” como um conjunto de ferramentas para a promoção de um investimento. Em termos gerais, o plano director consiste em olhar para o futuro! Os Investidores/Promotores arriscam os seus fundos aplicando-os em projectos hoje, à espera do retorno no futuro. Portanto, num Mercado internacional de alta competitividade, onde as alternativas abundam, Moçambique não deve esperar que, pelo facto de os direitos da terra terem sido clarificados inequivocamente, surjam de imediato o desenvolvimento e os investimentos de qualidade nas ZITs. Os investidores/promotores, profissionalmente sérios, necessitam de ver e de ser convencidos acerca da visão e do futuro acordado para uma ZIT ou um local em particular.

Assim, os grandes investidores/promotores internacionais irão exigir respostas francas às questões seguintes: Qual é na situação actual a visão de futuro, e como é que nós passamos do que é hoje uma Zit para aquela que desejamos no futuro? Para uma determinada terra, quais são os conceitos básicos de planeamento, uso e gestão dos locais? Qual a quantidade de água disponível? Quem é toma conta e de que modo é que as águas residuais e os desperdícios sólidos serão removidos e tratados? Onde serão feitos os fornecimentos de electricidade e telecomunicações, e de onde virão a mão-de-obra e outros serviços? Quem construirá as estradas, os aeroportos e os portos? Onde e quais as capacidades que serão fornecidas? Etc.

Além disto, como uma indústria multi-sectorial moderna, o desenvolvimento integrado de estâncias turísticas em Moçambique necessitará de uma estrutura, de uma abordagem planeada e de uma coordenação efectiva para ter sucesso. De que modo ocorrerá a coordenação e a cooperação não somente em todo o Governo, mas entre os sectores público e privado, nas ZITs? Em resumo, quando os pacotes de oportunidades de desenvolvimento e investimento estiverem prontos para o Mercado, os investidores/promotores necessitarão de conhecer o ambiente e a direcção estratégica que irão ter impacto nas suas escolhas e decisões de investimento. Esta é a essência do plano director das estâncias turísticas.

No entanto, como entidade de arranque com recursos mínimos e uma presença local não significativa nas ZITs, as responsabilidades específicas da MdI neste aspecto deverão ser limitadas ao que parece ser o seu papel fundamental — isto é, Facilitador/Coordenador e não o actual executante. Tal como é o caso com os desenvolvimentos de destino com sucesso, o desenvolvimento do plano director deverá ser dirigido pela Empresa de Desenvolvimento e Gestão de Estâncias Turísticas (que pode ser contratada no quadro das PPP), e não ser dominado por uma autoridade central como a MdI com o seu escritório em Maputo e uma sensibilidade mínima para as questões e necessidades locais, no terreno. Em virtude dos seus negócios, experiência, capacidades financeiras e de se encontrar no terreno nas ZITs, a Empresa de Desenvolvimento e Gestão das Estâncias Turísticas terá uma verdadeira participação no resultado. No entanto, e para contratar esta empresa, a MdI necessitará provavelmente de se envolver e assegurar a conclusão do plano director para, pelo menos, um dos locais-piloto onde o planeamento está numa fase avançada, por exemplo, no Arco Norte.

Com um plano director na mão, a MdI terá o conjunto de instrumentos essenciais e poderá elaborar um pacote e oferecê-lo ao Mercado directamente ou através dos esforços do INATUR, com a sua primeira oportunidade de investimento para contratar ou angariar propostas para a Empresa de Desenvolvimento e Gestão de Estâncias Turísticas. Esta empresa deverá então aceitar a concessão, desenvolver a infra-estrutura e atrair investidores/promotores para a construção de hotéis e outras instalações. Neste contexto, prevê-se que, assim que a MdI tiver obtido recursos humanos e financeiros suficientes e aptidões fundamentais, possa desempenhar um papel contínuo de supervisão. Com esta aptidão, a MdI terá de assegurar que a Empresa de Desenvolvimento de Estâncias Turísticas cumprirá e concluirá o processo do plano director dado para o destino completo ou área sob este contrato, de forma aceitável para a comunidade internacional de investidores/promotores e em consonância com a política do Governo, no que diz respeito ao desenvolvimento integrado do turismo nas ZITs. Em relação a garantir a aceitação de diversas agências governamentais, a MdI deverá considerar seriamente a replicação do conceito da Comissão Multi-sectorial Intergovernamental, tal como foi formado para o Arco Norte. Esta Comissão poderá desempenhar em geral um papel de apoio fundamental nas ZITs.

Deste modo, embora a MdI possa preencher funcionalmente o papel de subscritor específico do plano director integrado de estâncias turísticas, actualmente não tem a capacidade nem os recursos financeiros para o fazer. Se esta função for fundamental para a estratégia de desenvolvimento do turismo nacional, deverão ser encontrados alguns meios para o seu desempenho – quer no âmbito da MdI ou de outra entidade, mas não é uma decisão que a MdI possa tomar sozinha; e se a função dever ser conferida à MdI, então devem-se atribuir à MdI recursos suficientes para realizar as actividades relevantes – mesmo na fase de um programa “piloto”.

Trabalhar com as Comunidades para Garantir que as Preocupações Relacionadas com o Desenvolvimento da Comunidade são Devidamente Abordadas

No papel da MdI de garantir que os direitos à terra estão convenientemente consolidados, é provável que se revelem as necessidades dos indivíduos e da comunidade. Por conseguinte, uma quarta função assinalada nos Estatutos da MdI, que também surgiu nos debates com o Conselho de Administração, é a responsabilidade atribuída à MdI de trabalhar com as comunidades locais para assegurar que, no processo do plano director, há uma abordagem e uma resposta adequada às suas necessidades de desenvolvimento. Mais importante ainda, que as comunidades locais participam efectivamente, prestam orientação e beneficiam economicamente com o desenvolvimento do turismo.

De novo, em função do papel fundamental da MdI como Facilitador/Coordenador, os seus recursos limitados, a falta de capacidade em perícia especializada e a presença física em Maputo, iriam condicionar aquilo que se podia alcançar ao trabalhar directamente com as comunidades locais. Em linha com as melhores práticas em todo o mundo, o envolvimento e a integração da comunidade na cadeia de valor do turismo é uma actividade que pode ser melhor gerida pela Empresa para o Desenvolvimento e Gestão de Estâncias Turísticas. Os meios e em que medida é que a MdI desempenha um papel a assegurar que as preocupações da comunidade local são abordadas é algo que teria que ser melhor definido na execução. Além disso, a simples abordagem das questões comunitárias no início de um desenvolvimento integrado de uma estância turística, não é suficiente, sendo necessário haver alguma forma de prosseguir com a supervisão durante a vida do projecto, para assegurar que a comunidade não é, posteriormente, alvo de uma “rápida-mudança”. Resta saber como é que a MdI pode exercer e retirar-se melhor dessa função de supervisão mas, como uma entidade com sede a nível central, independente de pressões locais, pode ser um árbitro e pressionar para que os termos sejam cumpridos e os interesses da comunidade não sejam subvertidos.

Função de Geração de Receitas

Relacionada com o enfoque e com as principais funções da MdI, existe uma forte percepção entre alguns Membros do Conselho de Administração, de que a “geração de receitas”, como um centro discreto de lucros para os Accionistas da MdI e para os actuais titulares de direitos da terra nas ZIT, é um importante factor impulsor e um objectivo das actividades da Empresa. Evidentemente, com base no valor-acrescentado que a MdI irá proporcionar actualmente (tal como sugerido nos parágrafos precedentes), é essencial a MdI determinar um meio de gerar receitas suficientes de modo a cobrir as suas operações e a assegurar as reservas adequadas, sendo isto especialmente crucial à medida que as actividades da MdI se expandem para responder ao aumento da procura.

No entanto, a MdI não foi criada para se concentrar na geração de receitas e lucros; pelo contrário, o objectivo principal da MdI, tal como discutido anteriormente, é claramente “de desenvolvimento”. De facto, a MdI fazer da maximização das suas receitas o foco daquilo que vai realizar, resultaria num desvio de prioridades e seria contrário às intenções expressas pelos Accionistas e pelo Ministério do Turismo. Um foco destes não deve determinar as actividades em que a MdI se envolve. Isto é como “pôr a carroça à frente dos bois”, e não irá maximizar o impacto pretendido da nova política e estratégia de turismo de Moçambique no desenvolvimento.

QUAL É O MODO MAIS EFICAZ DE GERIR A MDI PARA EXECUTAR A SUA MISSÃO E FUNÇÃO(ÕES) FUNDAMENTAL(IS)?

Contexto

Presumindo que a missão e as funções fundamentais da Mdi são conforme descritas acima, o processo de organizar a Mdi é complicado, pelo facto de ser um novo veículo “pioneiro” que está a ser criado para responder às necessidades de uma nova abordagem nacional ao desenvolvimento turístico. Esta abordagem está concentrada em atrair os recursos do sector privado para projectos em Moçambique. Como tal, a organização e o funcionamento da Mdi requerem bastante criatividade e um profundo entendimento das dinâmicas do investimento do sector privado nas infra-estruturas turísticas, bem como experiência no “processo de negociação”. Isto é fundamental para assegurar que a Mdi está estruturada e gerida para fornecer aquilo que os investidores/promotores precisam para realizar os projectos de turismo que Moçambique está a promover. E não pode ser feito por decreto. Requer um processo de consolidação sistemático que é demorado.

Consequentemente, os Accionistas da Mdi devem assegurar que as pessoas designadas pelo seu Conselho de Administração possuem as capacidades necessárias para orientar a Mdi no empreendedorismo pretendido para o sector privado. De igual modo, os órgãos responsáveis da Mdi devem assegurar que as pessoas e os cargos dotados de poder “executivo” têm os conhecimentos, as competências e as capacidades para conceber e executar eficazmente a função essencial da Mdi no contexto da nova abordagem do Governo ao desenvolvimento integrado do turismo orientado pelo sector privado.

Esforços Iniciais

Para arrancar com as suas actividades, o Conselho de Administração da Mdi contratou os serviços de uma empresa de consultoria para elaborar um projecto de um plano empresarial quinquenal, incluindo uma estrutura organizacional e necessidades em termos de pessoal. No entanto, tendo em conta o vasto mandato da Mdi, a opinião do Conselho de Administração sobre uma missão centrada na geração de receitas e o conceito de um conselho executivo, a empresa de consultoria teve dificuldade em desenvolver um plano que fosse satisfatório para a maior parte dos membros do Conselho de Administração. Deve-se referir, e tal como sublinhado pelo Consultor Principal, que o exercício de desenvolvimento do plano estratégico deve ser conduzido pelas pessoas que vão implementar o plano, em vez de por uma terceira pessoa, um conselheiro externo. Isto deve-se ao facto de os executivos responsáveis serem aqueles que devem ter um conhecimento central para orientar o responsável pela elaboração do plano em relação ao que se pretende, e devem em última análise apropriar-se do plano, porque irão ser responsáveis por defender o seu plano e por o executar. Isto aplica-se ainda mais à Mdi, devido à sua singularidade como empresa, e à agenda de desenvolvimento para a qual foi estabelecida.

Falando francamente, é extremamente difícil ter uma parte terceira a conceber e a desenvolver um plano para uma nova entidade de arranque inovadora que seja depois imposto aos directores executivos para concretizarem. Uma tal parte externa independente pode, em vez disso, ao criar uma instituição pioneira tal como se pretende que seja a Mdi, ser uma fonte valiosa de informações e de assistência, ajudando o conselho de administração e gestão a fazer uma selecção de ideias e opções e a articular claramente um plano ou estratégia realista. É deste último recurso que a Mdi precisa, não de alguém que faça o trabalho para o Conselho de Administração ou Gestão da Mdi, mas de alguém que trabalhe conjuntamente com os directores responsáveis, que irão executar o seu plano.

Actual Abordagem de Gestão

Conselho Executivo

Tal como se encontra presentemente constituído, o Conselho de Administração da MdI está a actuar e aparentemente pretende continuar a trabalhar como um “Conselho Executivo” que gere activamente a MdI. Isto foi expressamente afirmado e ainda reforçado por comentários relativamente aos Membros do Conselho de Administração actuarem essencialmente como Directores de Projecto. Isto é ainda confirmado pelo projecto orçamental 2011, que propõe um salário de \$60,000 por ano para o Presidente (que é quase igual aos \$64,800 de salário a tempo inteiro do Director Geral) e \$36,000 por ano para cada Membro do Conselho de Administração. Assim, em 2011, está previsto um total de \$204,000 apenas para compensação do Conselho de Administração, sem estarem incluídas as despesas reembolsáveis conexas. A abordagem do “conselho de administração como executivo” contrasta com a do tradicional “Conselho de Administração não-executivo”, o qual não gere activamente a empresa, mas ajuda a definir a direcção estratégica e fornece supervisão ao Director Executivo (CEO) da empresa. Além disso, a abordagem do Conselho de Administração executivo está em contradição com as preferências expressas pelo IGEPE e INATUR, de um Conselho de Administração não-executivo, não assalariado.

É compreensível que esta situação tenha evoluído com a nomeação do Conselho de Administração e com a contratação pendente do Director Geral. Não há dúvida de que, entretantes, o Conselho de Administração tenha evidentemente considerado necessário gerir. No entanto, um grande inconveniente do “Conselho de Administração executivo” é o facto de se ter retirado o fundamental equilíbrio de poder coerente com a boa governação, colocando o Conselho de Administração e o Presidente em grande risco. Isto resulta em que a Assembleia Geral, que se reúne normalmente anualmente (excepto em uma sessão extraordinária), seja o único controlo sobre a gestão da empresa – i.e., o Conselho de Administração – excepto para a supervisão específica prestada pelo Conselho Fiscal. O Presidente da MdI informou que tinha desenvolvido um “código de conduta” e um manual de funcionamento de 200 páginas para a MdI, na base da sua experiência a trabalhar numa empresa do Reino Unido em Moçambique. No entanto, outros Membros do Conselho de Administração e o Director Geral e o Assessor Jurídico Interno desconheciam qualquer um destes documentos.

Além disto, no caso da MdI, o modelo do Conselho de Administração Executivo é ainda mais complicado por outros dois factores que irão provavelmente afectar negativamente o Conselho de Administração e o desempenho da Empresa. Em primeiro lugar, todos os membros do Conselho de Administração da MdI têm outros empregos a tempo inteiro e não podem realisticamente apresentar-se como uma equipa dedicada à gestão a tempo inteiro. Em segundo lugar, tal como se detalha abaixo, o facto de o papel do Director Geral da MdI ser tão limitado e de ele não ser, pelo menos, um membro de direito do Conselho de Administração da MdI, significa que o Director Geral está consideravelmente limitado na “autoridade executiva” para tomar decisões importantes e actuar diariamente no desenvolvimento da MdI. Uma empresa de arranque sem uma gestão dedicada a tempo inteiro é um modelo votado ao insucesso. Em terceiro lugar, tal como observado acima, encontra-se a fragilidade no controlo e equilíbrio sobre as acções do Conselho de Administração Executivo.

Como um exemplo dos problemas originados pelo modelo do Conselho de Administração executivo, enquanto a maior parte dos Fundos Empresariais nos países da Europa Central e Oriental (que estavam em transição para economias orientadas para o mercado) adoptou a abordagem tradicional dos seus Conselhos de Administração e Presidentes a trabalharem num papel de supervisão com a gestão executiva investida no CEO e nos seus funcionários, um Presidente escolheu funcionar

também como o CEO do Fundo e dirigir um director de gestão local. Aquela abordagem mostrou-se desde logo um desastre. Em resultado dos controlos e equilíbrios insuficientes, o Presidente Executivo começou a ter problemas, e ele e todo o Conselho de Administração foram despedidos, e esse Fundo foi obrigado a encerrar.

Director Geral

No caso da MdI, o Director Executivo (CEO) será normalmente o Director Geral. Idealmente, este director deve desempenhar as funções tradicionais do CEO de dirigir a equipa de gestão diária, contratar os seus funcionários/gestores, supervisionar as contas financeiras e apresentar relatórios e atingir metas e objectivos aprovados pelo Conselho de Administração. No entanto, tendo contratado um Director Geral (cuja descrição das funções, conforme definida no seu contrato, inclui muitas destas responsabilidades), o Presidente e o Conselho de Administração estão a adoptar uma abordagem de “esperar e ver” para confiar ao Director Geral uma autoridade ou responsabilidades executivas significativas.

Como tal, o papel do Director Geral parece actualmente estar limitado àquele de um funcionário assistente do Conselho de Administração da MdI e especialmente do seu Presidente. Ele não possui nenhuma autoridade de gestão significativa nem responsabilidade funcional. Esta situação, tal como o Presidente explicou, deve-se ao facto de o Director Geral se encontrar num período de experiência, e de o Conselho de Administração estar a avaliar as suas capacidades. Outra opinião de um membro do Conselho de Administração foi de que o Director Geral precisava de ser preparado antes de lhe ser transferida a autoridade executiva.

Isto levanta uma série de questões de gestão inquietantes. Está o Conselho de Administração a admitir que nomeou um estagiário ou uma pessoa incompetente para o cargo de Director Geral da MdI? Como irão o Presidente e os Membros do Conselho de Administração avaliar e testar a perspicácia de gestão do Director Geral, no final do período à experiência, sem lhe conferir a autoridade e o espaço para funcionar? Além do mais, os próprios Membros do Conselho de Administração geralmente tiveram pouca, se tiveram alguma, experiência como directores executivos em empresas empreendedoras do sector privado, e portanto não se encontram na melhor posição para preparar ou instruir um CEO. De facto, o projecto mais credível do Plano de Acção revisto pelo Consultor Principal foi desenvolvido pelo Director Geral em Setembro de 2010. Mesmo tendo desenvolvido o plano ele não tem, no entanto, autoridade para o implementar e para gerir o quotidiano da Empresa; pelo contrário, ele tem que aguardar ordens e instruções periódicas do Presidente do Conselho de Administração da MdI, que detém a maior autoridade orçamental, excepto para os pagamentos de rotina e para pequenas verbas.

Duma perspectiva corporativa, um “duplo executivo” nem sempre augura uma gestão eficaz. Sem autoridade nem responsabilidade, é difícil o Director Geral ter iniciativas. Face à natureza pioneira da MdI, enquanto empresa do sector privado pertencente ao Governo e com um papel inovador numa iniciativa de ponta, precisa de ser um líder dedicado 24 horas por dia e 7 dias por semana (24/7) e uma equipa de gestão funcional com um vontade empreendedora para assumir os riscos da empresa e seguir em frente.

Em última análise, o Conselho de Administração da MdI precisa de determinar se contratou um Director Geral com as competências fundamentais para prestar serviços como CEO ou não. Se tomou a decisão correcta, então precisa de conferir a esta pessoa a autoridade executiva e não de a abafar. Se tomou a decisão errada, precisa de demitir o actual Director Geral e de contratar um novo, que satisfaça os critérios necessários para prestar serviços como um CEO eficaz.

O status quo da MdI é de mandato sem prazo; uma missão específica que permanece por esclarecer quase um ano depois de o Conselho de Administração ter sido nomeado; cinco membros do Conselho de Administração empregados noutra actividade a tempo inteiro a tentarem dirigir a MdI e um CEO sem autoridade, constituem-se numa receita para a paralisação corporativa.

Acrescentam-se a isto os comentários dos representantes dos Accionistas de que é sua intenção que o Conselho de Administração da MdI desempenhe as funções de supervisão normal “não-executiva”, pelas quais os Membros do Conselho de Administração recebam pagamentos mínimos em função das presenças nas reuniões e não recebam salários. Além disso, o Presidente do INATUR manifestou claramente a sua opinião de que os funcionários do Governo destacados para o Conselho de Administração da MdI no exercício das suas funções estão a ser pagos pelo seu empregador, e que não devem receber salários da MdI.

Tendo em conta as melhores práticas tradicionais na governação corporativa, os desafios colocados ao progresso da MdI e as preferências expressas pelos Accionistas da MdI, o Conselho de Administração da MdI deve considerar a melhor linha de acção. Caso o Conselho de Administração da MdI pretenda continuar a actuar com uma função executiva, então o Conselho de Administração deve estar preparado para apresentar uma boa fundamentação económica para essa abordagem aos Accionistas da MdI.

Composição do Conselho de Administração

Uma questão conexa que diz respeito ao Conselho de Administração da MdI é assegurar que este é integrado por indivíduos com competências necessárias para supervisionar uma empresa nova, inovadora e empreendedora do sector privado, tal como se pretende que a MdI seja. A MdI é, sem dúvida, uma iniciativa pioneira e certas capacidades demorarão o seu tempo a desenvolver localmente. Contudo, a MdI foi criada para funcionar como uma empresa privada, mas o seu Conselho de Administração é constituído predominantemente por indivíduos das entidades do sector público -- i.e., 4 dos 5 Membros do Conselho de Administração. Para que a MdI seja bem sucedida como empresa privada, é importante que o Conselho de Administração seja integrado por um misto de pessoas predominantemente do verdadeiro sector privado – empresários com espírito visionário, assunção dos riscos e competências de gestão necessárias para realmente criar um empresa a partir do zero – e que trazem consigo conhecimento do assunto e acesso a recursos que podem contribuir para a missão da MdI.

A título de exemplo, se a função principal da MdI é gerir a terra e outros activos e atrair investimentos para o desenvolvimento de infra-estruturas e de estâncias turísticas, seria preferível ter Membros do Conselho de Administração individuais, com verdadeira experiência no sector privado, como um Promotor Imobiliário ou Avaliador de Terrenos; Arquitecto ou Projectista; Banqueiro de Investimento ou Comercial; ou Operador de Estâncias Turísticas. Deve-se recrutar fora de Moçambique, para o Conselho de Administração da MdI, pelo menos um profissional experiente do sector privado com experiência em Juntas Comerciais, e deve-se recrutar dentro de Moçambique um segundo profissional semelhante, com sólida experiência empresarial. Idealmente, o indivíduo anterior deve possuir conhecimentos e experiência que não existem em Moçambique e que estão relacionados com a função central da MdI, e possivelmente as competências de “realização de negócios” de um banqueiro de investimento. Além disso, todos os membros do Conselho de Administração devem sentir-se habilitados a expressarem-se de maneiras que evitem a tendência para o “pensamento de grupo”, que pode ocorrer frequentemente em conselhos ou grupos de gestão constituídos por indivíduos da mesma nacionalidade.

Eventualmente, pode-se estabelecer um Conselho Consultivo com especialistas seleccionados para prestar consultoria e aconselhamento ocasional à MdI mas, este Conselho, por si, não teria qualquer responsabilidade ou autoridade.

Assim que a MdI recuperar e começar a gerar receitas suficientes, os seus membros do Conselho de Administração do sector privado devem ser devidamente remunerados pelo seu contributo para esse sucesso. Por último, os Accionistas da MdI terão que determinar qual a abordagem que irão adoptar para remunerar o Conselho de Administração. De qualquer forma, a maior parte das empresas empreendedoras do sector privado, tal como se pretende que seja a MdI, não são geridas por Conselho de Administrações executivos.

PODEM A MISSÃO E OS OBJECTIVOS DA MDI SER REALISTICAMENTE CUMPRIDOS COM OS RECURSOS DISPONÍVEIS?

Para cumprir a sua missão e objectivos, a MdI precisa de capital suficiente, de pessoal qualificado e competente e de um ambiente de trabalho funcional. Mesmo pressupondo uma missão e funções principais reduzidas, tal como se discutiu acima, a MdI irá ter dificuldades em atingir muito mais do que aquilo que já realizou com os recursos que tem actualmente.

Capital

O capital declarado da MdI são uns irrisórios 200,000 meticais (\$5,714). Embora a estrutura de capital aberto da MdI esteja designada como sendo 51% (INATUR) e 49% (IGEPE), não parece evidente ter havido uma emissão de acções, pedido de capital ou pagamento de acções por parte dos Accionistas, que justificassem esta divisão. A estrutura accionista parece ter sido determinada por decreto, com pouca consideração pelos princípios de actividade comercial. Embora os membros do Conselho de Administração da MdI tenham reconhecido que o IGEPE tinha participado aproximadamente com uma verba de \$500,000 para apoiar as actividades de arranque da Empresa, não sabiam como lançar estas verbas nos livros contabilísticos da MdI para efeitos de contabilidade. Esta é uma questão que deve suscitar a máxima preocupação.

De igual modo, a contabilização da participação do INATUR em 51% foi duvidosa, e geralmente atribuída a trabalho com que o INATUR contribuiu para a conceptualização da nova estratégia de desenvolvimento do turismo e das ZITs e para o estabelecimento da MdI. O Consultor Principal sugeriu que isto poderia ter sido atribuído a “boa vontade” mas, de qualquer modo, as participações tanto da IGEPE como do INATUR, devem basear-se em algo de valor relativo, com que cada Accionista tenha contribuído para a MdI, e a MdI deve contabilizar estes activos correctamente.

Visivelmente, o único financiamento disponível para a Empresa são os \$500,000 providenciados pelo IGEPE como capital de arranque para financiar a organização e alocação de pessoal da MdI. O IGEPE esclareceu que esta verba é um “adiantamento de accionista” que teria a opção de converter em capital de participação. Tal como se observou, a “contribuição” do INATUR seria aparentemente lançada no balanço como “boa vontade”. Embora o IGEPE tenha reconhecido que a MdI precisaria de mais capital que poderia ter capacidade para obter, o INATUR esclareceu que não possui fundos disponíveis para suportar uma injeção de capital na MdI. De qualquer modo, em meados de Janeiro, a MdI informou que tinham ficado aproximadamente \$200,000 dos \$500,000 e, quando forem emitidas as declarações financeiras para 2010, estará disponível um quadro completo do estatuto financeiro da MdI.

Mesmo num cenário mais optimista, será difícil a MdI cobrir as despesas de funcionamento nos próximos meses, sem mencionar a conclusão das actividades mínimas ao abrigo das principais funções mais focalizadas, presumidas na discussão acima. Nestas circunstâncias, as únicas opções plausíveis de que o Conselho de Administração parece dispor, são: (i) dirigir um apelo aos Accionistas para o pagamento das acções adquiridas (mas isto suscita a questão, “Avaliadas em quanto?”); (ii) surgir com uma estratégia para aumentar o capital declarado da MdI e aumentar a dívida a curto-prazo para cobrir as suas operações (mas, de novo, “O que pode a MdI oferecer em termos de valor, fluxo de caixa ou segurança?”); ao mesmo tempo que (iii) toma medidas para abrir a actual estrutura accionista e oferecer acções a entidades públicas com mais recursos e, deste modo, mobilizar alguns fundos (mas, deve-se dar resposta às mesmas questões colocadas acima).

Considerando as actuais condições da MdI, serão precisos muitos esforços para atrair capitais próprios ou capitais de dívida, porque o seu valor fundamental e potencial de valor não foi, até aqui, demonstrado. A focalização em um ou dois projectos-piloto, no entanto, podia, dar à MdI “algo de valor” a partir do qual pudesse alavancar. Conforme se observou, os activos contribuíram para a MdI realizar valor real no contexto de um desenvolvimento turístico específico, portanto quanto mais cedo a MdI puder avançar com um projecto de desenvolvimento turístico, mais cedo o seu próprio valor e aquele dos activos sob o seu controlo se podem restabelecer.

Quadro de pessoal

A MdI conta apenas com dois profissionais no seu quadro de pessoal – o seu Director-Geral e o Assessor Jurídico interno. No mínimo, a MdI irá precisar de contratar um Director Financeiro profissional e competente, o qual deverá aparentemente, no mercado de Maputo, requerer um salário na ordem dos \$60,000 por ano. Também, além do actual Assessor Jurídico interno, é provável que precise de um Arquitecto/Projectista, 2 Gestores de Projecto e/ou um Administrador Imobiliário para lidar com as tarefas de assegurar que existem “direitos inequívocos e claros da terra” disponíveis e para facilitar a elaboração de planos directores para as ZITs. Mesmo que haja uma focalização imediata no Projecto Âncora e Arco Norte, cujos planos directores já estão feitos ou estão quase terminados e que já contam com a pressão dos promotores, serão necessários gestores qualificados, competentes e dedicados a tempo inteiro para encerrar esses projectos. Também será necessário um Director de Comunicações ou de Marketing para assegurar que todas as comunicações públicas da MdI e materiais promocionais e relacionados com concursos, cumprem os padrões internacionais de qualidade e profissionais.

Caso as estimativas orçamentais para a Arco Norte sirvam de orientação, o salário de um Director Executivo competente, contratado localmente, deve rondar os \$80,000-90,000 por ano e, de qualquer modo, deve ser mais elevado do que o nível de salário referenciado para um Director Financeiro qualificado local de \$60,000. De igual modo, é provável que os salários para os gestores do projecto locais-nacionais variem entre os \$40,000-50,000. Pode-se prever que o salário de um gestor competente de comunicações/marketing ronde aproximadamente os mesmos valores. O Presidente da MdI manifestou claramente que queria ter a certeza que se contratavam apenas pessoas profissionais altamente qualificadas e competentes. Portanto, só para esta contratação mínima de gestores principais, a MdI iria precisar de orçamentar um mínimo de aproximadamente \$200,000 para novas contratações. Não há dúvida de que, com a passagem do tempo e com as despesas contínuas, a MdI irá encontrar-se agora numa situação de “galinha ou ovo?” - precisa de contratar pessoal para realizar as actividades para produzir valor que a MdI possa alavancar, mas apenas com os \$200,000 que ficaram do financiamento para o arranque, tem uma margem pequena para proceder às contratações necessárias, com outros encargos nos seus recursos.

Ambiente de Trabalho Funcional

Os actuais escritórios e entrada do edifício da MdI não apresentam a melhor imagem profissional aos investidores/promotores que consideram projectos de dezenas e centenas de milhões de dólares. Obviamente que, no arranque, a MdI precisava, com razão, de se concentrar primeiro em criar um organização funcional e se conformar com facilidades temporárias. No entanto, assim que a MdI se define e começa a estabelecer relações com os seus constituintes, precisa de assegurar que os seus escritórios e ambiente físico de trabalho reflectem devidamente a sua imagem. Embora tais escritórios não tenham que ser opulentos, devem apresentar a MdI como uma empresa do sector privado séria e profissional. Também, visualmente, as condições do escritório do Director-Geral neste momento não estimulariam a confiança e a credibilidade aos profissionais que chegam com intenções comerciais sérias, especialmente considerando o grande escritório adjacente do Presidente da MdI, o qual esclareceria qualquer observador quanto a quem é actualmente o responsável.

A MdI terá, em breve, de contar com um escritório totalmente equipado e adequado para receber os seus executivos, gestores e pessoal. Além disso, é essencial que a MdI instale sistemas de comunicação adequados, incluindo Internet de banda larga, capazes de receberem e transmitirem documentos e ficheiros com grande largura de banda, imprescindíveis para os profissionais no sector do desenvolvimento turístico internacional. Embora o actual recepcionista da MdI tenha uma boa capacidade de resposta e seja simpático, a MdI irá precisar, eventualmente, de uma recepcionista bilingue, com boa formação a nível de telefónico e com resposta inteligente aos pedidos de informação tanto dos mercados nacional como internacional; uma boa decoração interior que reflecta a marca corporativa é essencial para criar um ambiente de trabalho favorável, tanto para os empregados como para o círculo de clientes da Empresa.

Conforme é imediatamente perceptível, nenhum único elemento pode ser tratado isoladamente; pelo contrário, todos devem ser considerados num contexto mútuo, e funcionarem em conjunto. O Plano de Acção proposto também deve abordar a questão do ambiente físico da MdI. O equipamento e os serviços foram tidos em conta no projecto de orçamento de 2011 da MdI mas, para se perceber se são suficientes, é precisa uma análise mais rigorosa, que se adapte melhor ao desenvolvimento de um plano empresarial mais detalhado.

O QUE PODE SER FEITO PARA FACILITAR E ACELERAR O PROCESSO ORGANIZACIONAL DA MDI DE MODO A COMEÇAR A ATINGIR RESULTADOS?

Atendendo às reacções prestadas pelos Accionistas da MdI e a outras constatações, tal como se definiram aqui, a MdI pode acelerar o seu processo organizacional através do desenvolvimento, tão cedo quanto possível, de um “plano de acção” preliminar, que incluia:

- de que modo se proporia executar um ou dois projectos-piloto seleccionados,
- de que modo organizaria as suas operações para o fazer, e
- um resumo dos recursos mínimos necessários e como se propõe garantir esses tais recursos

Isto deve ser apresentado “informalmente” às suas principais partes interessadas, de preferência numa sessão colectiva, ou individualmente conforme dita o protocolo e a prática Moçambicana. Este esforço deve ser concebido para informar estas partes interessadas do progresso da MdI, demonstrar aquilo que a MdI já fez e está a planear fazer, destacar as dificuldades que a MdI enfrenta e aquilo que necessita para realizar os seus primeiros projectos. Isto constituirá a base para se entenderem as

preocupações e as preferências das suas principais partes interessadas, de modo a aperfeiçoar a abordagem da MdI e, em última instância, a garantir a sua aceitação e apoio formal.

Como um primeiro passo, no entanto, o Conselho de Administração e a Gestão da MdI precisam de se organizar para realizarem uma sessão de debate de ideias inicial, interna, colectiva e de mente aberta, com o objectivo de definir com mais precisão aquele que acreditam ser, realisticamente, o enfoque e os objectivos particulares da MdI. A seguir, nessa sessão, a MdI deve concordar com um ou dois projectos específicos de turismo integrado nos quais vá focar a sua atenção e aonde a MdI tenha uma possibilidade clara de acrescentar valor, necessário para Moçambique apresentar estes projectos aos investidores/promotores internacionais. Isto deve incluir a definição daquilo que precisa basicamente de ser feito, tanto pela MdI como por outras entidades, para atingir aquele resultado. O Projecto Arco Norte e Âncora constituem bons exemplos de projectos potencialmente bons e exequíveis nos quais a MdI se pode concentrar.

Também numa tal sessão, o Conselho de Administração da MdI deve decidir como vai organizar as funções do seu Conselho de Administração e Gestão para melhor atingirem os resultados no que respeita aos projectos-piloto 1-2 seleccionados. O Consultor Principal recomendou que o Conselho de Administração da MdI funcione como um Conselho de Administração não-executivo tradicional e que confira autoridade operacional ao Director-Geral da MdI, que cumprirá funções como Director Executivo da Empresa e contratará uma equipa de gestores responsável pelas operações diárias, a qual deverá reportar-lhe a si. Esta abordagem está em linha com as melhores práticas e está em conformidade com as preferências expressas pela maioria dos accionistas da MdI. No caso de o Conselho de Administração considerar criteriosamente que é necessária uma abordagem diferente, deve apresentar o seu caso para convencer os proprietários da MdI de que aquele é o melhor caminho para o sucesso e porquê.

Caso o Conselho de Administração decida conferir a autoridade executiva ao seu Director-Geral, então deve solicitar-lhe que desenvolva o Plano de Acção descrito acima. Se ele for um executivo competente, a sua capacidade para demonstrar um plano realista e exequível tornar-se-á óbvia.

Posteriormente, o Conselho de Administração e Gestão da MdI devem apresentar as suas opiniões sobre a missão e função(ões) principal (is) específicas da MdI e o Plano de Acção concomitante para o 1º ano da MdI perante os seus Accionistas e o Ministério do Turismo, para discussão, reacções e análise quanto à divisão de trabalho e de responsabilidades. Com base nesta tal reunião, todas as partes terão uma ideia clara dos desafios e opções da MdI (e, de facto, daqueles mais gerais para a estratégia dedesenvolvimento integrado do turismo em Moçambique) esperando-se que conduza à oferta, por parte das partes interessadas da MdI, de uma orientação focalizada para as actividades da MdI. A reunião informal proposta deve ser regida por uma Agenda elaborada a partir daquilo que se aprendeu através da revisão estratégica e ser moderada por um profissional de uma parte terceira.

4. Conclusões, Opções e Recomendações sobre Constatações Específicas

MISSÃO E OBJECTIVOS DA EMPRESA

Os objectivos da Empresa são demasiado vastos e não estão focalizados na missão de desenvolvimento da MdI. Existe também uma tendência para uma concentração na geração de receitas em si, visto que o principal objectivo corporativo da MdI está deslocado e retira à Empresa as razões fundamentais pelas quais esta se estabeleceu. O sucesso corporativo só se pode assegurar se a MdI definir primeiro os seus objectivos fundamentais de desenvolvimento e conceber, depois, um plano estratégico, que aborde os recursos – humanos, financeiros e físicos – necessários para atingir aquele conjunto de objectivos.

Opções/Recomendações

Recomenda-se que o Conselho de Administração realize uma sessão para o debate de ideias, inicial e interno, colectivo e com abertura de espírito, para definir com mais precisão qual deve ser realisticamente a missão e os objectivos em particular da MdI. Os resultados desta sessão devem ser apresentados aos accionistas e ao Ministério do Turismo para uma determinação colectiva, de modo a garantir a aceitação por todas as partes interessadas. Esta é uma questão do limiar, que irá definir a etapa para a resolução de muitos dos verdadeiros desafios que a MdI enfrenta. Espera-se que isto dê à MdI o enfoque estratégico de que necessita para operar com eficácia. Assim que se proceder à determinação colectiva envolvendo o Conselho de Administração, as Partes Interessadas e o MITUR, esta deve ser seguida de uma revisão abrangente dos Estatutos da MdI. Esta última revisão deve ser realizada com o contributo adicional de um advogado comercial internacional, para assegurar que estes reflectem o tipo de empresa privada inovadora em que a MdI precisa de ser tornar, de modo a executar a sua missão.

PRINCIPAIS FUNÇÕES E TAREFAS FUNDAMENTAIS

A MdI é uma empresa de arranque, concebida para testar uma agenda de desenvolvimento inovadora e transformadora. No entanto, a Empresa também tem que ser considerada como a única ligação na cadeia de instituições encarregadas do desenvolvimento e promoção do turismo. Neste contexto, e com os recursos actualmente disponíveis para tal, a MdI precisa de definir o seu papel e actividades fundamentais de uma maneira tal que preencham um nicho em falta e não a que dupliquem os papéis de outros e conduzam a uma duplicação improdutivo e possivelmente a guerras de competências reciprocamente destrutivas.

Opções/Recomendações

Para fazer a diferença, as funções e actividades da MdI devem estar imbuídas de um novo-pensamento e de uma mentalidade empresarial. Tendo sido criada como uma entidade fundamental pertencente ao sector público mas concebida para se envolver e funcionar como uma entidade do sector privado num mercado turístico e de investimento altamente competitivo, consideramos que a MdI está mais indicada para, por agora, servir como um Facilitador/Coordenador de outros, com: (i) direitos ao uso da terra dentro das ZITs; (ii) competências técnicas mais sofisticadas e capital para

desenvolver e realizar investimentos de infra-estruturas e projectos catalisadores nas ZITs. Este é um programa que pode ser cumprido realisticamente e que é de igual modo consistente com as opiniões expressas pelas principais partes interessadas da MdI.

Sempre que for viável, também, a MdI pode conseguir dar mais um passo e começar a servir de “gestor de activos” para os titulares de tais direitos ao uso da terra. Embora a MdI possuísse os direitos legais para poder transferir esses tais direitos de uso aos investidores/promotores, os titulares originais dos direitos da terra podem manter “benefícios”, interesses económicos. Em contrapartida, a MdI pode obter pagamentos pelas suas actividades de gestão e de valor acrescentado à propriedade, como uma fonte de receitas realista para cobrir os seus custos e manter as suas operações.

CAPITALIZAÇÃO

O capital declarado ou o valor declarado do total das acções da MdI são uns insignificantes 200,000 meticais (\$5,714). Isto significa que, se os accionistas fossem liquidar inteiramente as suas acções, a Empresa só podia solicitar e receber 200,000 meticais em contribuição de capital próprio. Isto é inaceitável e deixa a MdI subcapitalizada, à luz de quaisquer normas, para realizar qualquer actividade mínima e significativa, mesmo no âmbito das funções mais focalizadas, conforme descritas neste relatório! O único financiamento disponível para a MdI neste momento é, portanto, um empréstimo de accionista de \$500,000 (com uma opção para converter em capital próprio) fornecido em numerário pelo IGEPE para apoiar as actividades de arranque da Empresa. Claramente, não houve nenhuma consideração comercial ou financeira para determinar nem o capital declarado nem a estrutura accionista de 51% (INATUR) e de 49% (IGEPE). Parece que estes foram determinados por decreto com pouca consideração pelos princípios de actividade comercial. Do empréstimo de accionista, ficaram aproximadamente \$200,000 em meados de Janeiro de 2011, quando se iniciou esta análise. As despesas foram desembolsadas, em grande parte, em rubricas recorrentes, com pouco investimento em recursos que possam produzir retornos futuros. Para evitar a bancarrota eminente, a MdI não teve nenhuma opção senão tomar medidas urgentes para cortar os gastos desnecessários e para obter capital. No entanto, tendo em conta aquilo que a MdI pode oferecer hoje, este último será difícil a menos que os Accionistas existentes consigam encontrar financiamento para apoiar mais a MdI até esta demonstrar o seu “valor” no mercado.

Opções/Recomendações

Deste modo, a opção mais plausível aberta à MdI, nesta fase, é outra injeção de numerário dos ou facilitada pelos, Accionistas existentes. Esta última, por exemplo, pode ser na forma de activos geradores de receitas que podem ser garantidos, ou possivelmente, se a lei de Moçambique o permitir, uma garantia a um prestamista.

Por outro lado, se a MdI pudesse demonstrar o seu valor a organismos para-estatais com fortes recursos financeiros e que fossem titulares de direitos ao uso da terra para bens não produtivos nas ZITs, poderia conseguir procurar capital próprio ou de dívida junto destes, em troca de transformar os seus direitos de propriedade em algo de valor. Então, poderia possivelmente vender acções normais ou preferenciais a estes investidores institucionais, ou oferecer-se para gerir os seus activos não produtivos contra um pagamento, o qual podia ser adiantado na pendência da determinação da avaliação exacta dos direitos de uso da terra, e então ser ajustado em conformidade, entre MdI e o organismo para-estatal. De igual modo, poderia haver investidores privados individuais que encarassem um tal benefício semelhante mas, como empresários de sucesso, o mais provável seria eles poderem gerir melhor os seus activos em seu próprio nome. Em qualquer caso, em troca de

numerário e de outros activos valiosos pagos como um aumento de capital, os novos investidores teriam direito a receber um interesse de propriedade no MdI.

No entanto, conforme observado, é difícil fazer um cálculo abstracto da avaliação de direitos ao uso da terra em espécie, fora do contexto de um dado desenvolvimento que define o uso e o valor da propriedade. Além disso, em virtude dos seus Estatutos, a MdI não pode obter legalmente nenhum montante para além dos 200,000 meticais, sem a autorização dos seus Accionistas. E como deviam entrar novos accionistas, o processo iria tornar-se mais complicado; daí, a discussão sobre criar possivelmente duas classes de acções para proporcionar flexibilidade. Opcionalmente, podiam-se dar-se passos para rever os Estatutos da MdI proporcionando um meio mais fácil para permitir aumentos de capital. Uma segunda opção é pedir dinheiro emprestado garantindo liquidez para as operações financeiras da MdI. A partir destas duas opções surge uma terceira, que é um misto de ambos, capital próprio e financiamento da dívida. No entanto, em todos os casos, haverá a necessidade de avaliar as acções e, caso seja o Conselho de Administração a decidir pela obtenção de dívida a curto-prazo para cobrir as suas operações, precisa de demonstrar um fluxo de caixa credível e um plano de garantia claro e previsível que seja aceitável para o(s) Mutuante(s) responsável(is).

De qualquer forma, é preciso tomar medidas imediatas para um Director Financeiro competente resolver o problema de contabilidade da MdI. Com sólidos controlos internos, um sistema de gestão financeira a funcionar e uma contabilidade verificável, a MdI ficaria numa melhor posição para abrir a sua actual estrutura accionista; para oferecer acções a entidades públicas com mais recursos; para resistir com sucesso a qualquer diligência devida; e para, deste modo, obter o dinheiro de que necessita. Face às actuais condições da MdI, será preciso um grande esforço para angariar capital porque, tal como observado anteriormente, o valor fundamental e o potencial de valor da MdI não foi, até agora, demonstrado.

ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO DA MOZAICO PARA MELHOR ATINGIR OS RESULTADOS

A MdI é actualmente operada num modelo de Conselho de Administração Executivo. Nesta abordagem, o Conselho de Administração também funciona como Executivo da Empresa, embora a MdI tenha contratado um Director Geral com a descrição das funções de um Director Executivo tradicional. Para resumir a actual estrutura de governação da MdI em poucas palavras – A autoridade mantém-se portanto dirigida de cima para baixo, do Conselho de Administração para o Director Geral, o qual fica colocado diariamente numa posição de responder a, e de servir como, um subordinado de cinco superiores, e ficando a gestão prática entregue ao Presidente, cujo maior escritório executivo fica adjacente ao do Director Geral.

Isto contraria a preferência pretendida pelos Accionistas, de um Conselho de Administração não-executivo – i.e., um Conselho de Administração que presta principalmente supervisão, orientação e direcção ao CEO e à equipa de gestão; que garante os devidos equilíbrios de poder para diminuir o risco de fraude, desperdício e abuso; que trabalha como uma “caixa de ressonância” para o CEO; e que aprova as recomendações de gestão sobre as acções seleccionadas, fundamentais para as actividades principais da Empresa.

Com os Membros do Conselho da MdI empregados a tempo inteiro noutros locais, falta à Empresa uma equipa dedicada à gestão, a qual é vital para alimentar a boa saúde de uma empresa de arranque pioneira do sector privado e que desempenha um papel fulcral na transformação estrutural radical e sem precedentes de um sector-chave da economia Moçambicana. Os desafios da MdI são agravados

pelo facto de a maior parte (pelo menos 80%) dos Membros do Conselho de Administração da MdI provirem actualmente do sector público e terem muito pouca experiência a dirigir empresas privadas bem sucedidas ou de possuírem claramente um profundo conhecimento substantivo nas actividades funcionais atribuídas à Empresa, conforme definido nos seus Estatutos. O Conselho de Administração da MdI foi aparentemente seleccionado por funcionários do governo com um contributo muito reduzido dos profissionais empresariais no sector privado Moçambicano. Não ficou bem claro quais os critérios de selecção que foram utilizados nas nomeações para o Conselho de Administração ou qual a consideração consciente que foi dada ao misto de competências e de indivíduos, necessárias para maximizar a eficácia da MdI.

Embora seja claro que o plano era a MdI ser criada como uma empresa do sector privado, para se transferir o processo de desenvolvimento integrado do turismo das mãos do sector público, a conceptualização da MdI e o projecto dos seus Estatutos foi realizado pelos funcionários do governo e, assim, quando da criação da MdI, os funcionários do governo ficaram incorporados no Conselho de Administração da MdI; reduzindo, deste modo, a possibilidade de a MdI funcionar com uma abordagem empresarial e credível do sector privado.

Opções/Recomendações

O Conselho de Administração e os Accionistas precisam de tomar uma decisão se continuam com o modelo de Conselho de Administração Executivo ou se mudam para uma abordagem de um Conselho de Administração Não-Executivo mais tradicional, com um CEO encarregue de gerir as operações da MdI, sendo a última destas a que é aconselhável. Também é aconselhável que o Director-Geral se torne um membro de direito do Conselho de Administração em virtude da sua posição, para maximizar o valor e a perspicácia da supostamente pessoa-chave na equipa de gestão da Empresa. Deve haver uma revisão fundamental da composição do Conselho de Administração, sem que isto tenha qualquer reflexo na competência dos Membros individuais do Conselho de Administração, nas suas respectivas áreas. A este respeito, devem-se ter em consideração as necessidades da Empresa à luz da sua missão e do que se concordou como as principais funções, e o contributo de cada Membro do Conselho de Administração existente e quais as competências e experiência suplementares que possuem do sector privado.

Para a MdI ter sucesso como uma empresa privada, é preciso trazer para o Conselho de Administração da MdI empresas experientes do sector privado e profissionais de investimento. É essencial que o Conselho de Administração seja constituído por um misto de pessoas com competências e talentos, bem como com acesso a recursos que possam ser vantajosos e reforcem a realização da missão da Empresa. Fundamentalmente, estes profissionais devem ser pessoas que entendam e acreditem na missão e nos objectivos para os quais se estabeleceu a MdI.

De qualquer maneira, deve-se considerar seriamente a nomeação de, pelo menos dois empresários experientes e empreendedores do sector privado, com profunda experiência na gestão de investimentos, na gestão de activos ou de propriedades, no desenvolvimento relacionado com o turismo e semelhantes. Um dos dois não deve ser Moçambicano, no sentido de trazer uma perspectiva comercial externa para as deliberações do Conselho de Administração e para falar mais à vontade do que falarão provavelmente os locais, tendo em conta as relações estabelecidas e as sensibilidades aos protocolos locais. (Por exemplo, para efeitos semelhantes a estes, o Consultor Principal foi recrutado para trabalhar como o único cidadão não-Polaco no Comité de Investimento de ~\$300 milhões de fundo-de-fundos na Polónia, capitalizando novas empresas Polacas de Capital de Risco a financiarem PME inovadoras.)

O valor que se pode obter com o envolvimento de variados contributos transculturais, ilustra-se pelas diferenças nas realizações das equipas locais de investimento que estavam a gerir o Fundo Empresarial na Polónia, comparadas com aquelas na Hungria. A equipa local para a gestão do investimento do Fundo Húngaro era exclusivamente composta por Húngaros (alguns dos quais eram cidadãos Canadianos), que diferiam para o Director-Geral local, contribuindo para um pensamento mais tacanho e menos criativo. A equipa toda de Húngaros foi incapaz de angariar outros fundos para além do fundo privado de \$50 milhões angariados em larga medida pelos executivos Americanos que estavam a gerir o Fundo Empresarial de origem, e essa equipa finalmente dissolveu-se. A equipa local que estava a gerir o Fundo Empresarial na Polónia, no entanto, era composta tanto por Polacos como por gestores de topo Americanos. Esta desenvolveu um estilo de gestão mais expansivo, flexível e criativo. Conseguiu angariar com sucesso uma série de fundos privados totalizando \$2 mil milhões, e é agora uma das mais proeminentes gestoras de fundos na região da CEE hoje em dia.

Eventualmente, o Conselho de Administração pode ser complementado por um Conselho de Consultores, composto por peritos em várias matérias. Este último não terá a autoridade sobre, nem a responsabilidade pela, MdI, mas estará simplesmente disponível para prestar parecer e aconselhamento ao CEO e à gestão e ao Conselho de Administração, conforme necessário.

VARIADAS COMPETÊNCIAS /CAPACIDADES PARA GERIR A MOZAICO

A MdI, como um veículo inovador concebido para desempenhar um papel crucial na iniciativa global do Governo, de atrair e responder às exigências dos promotores internacionais em termos de projectos Moçambicanos de turismo integrado, deve contar com um quadro de pessoal adequado. O Director-Geral precisa definitivamente de recrutar pessoal profissional adicional (para além do único Assessor Jurídico Interno), que é fundamental para gerir eficazmente a MdI e realizar as suas actividades fundamentais numa base quotidiana. Enquanto CEO da MdI, o Director-Geral está na melhor posição para saber os recursos humanos que são necessários e deve ser responsável e ter a autoridade para o realizar. De facto, no seu plano de acção de Setembro de 2010 para o desenvolvimento e início das operações activas da MdI, ele definiu as suas necessidades e planos em conformidade. Nas condições em que se encontra a MdI actualmente, é o Conselho de Administração e o seu Presidente que são responsáveis, não o CEO da Empresa; enquanto eles deviam estar a delegar para gestores a tempo inteiro, a quem pudessem responsabilizar. Compreensivelmente, a MdI está prevista ser como um veículo inovador do sector privado, para desempenhar um papel crucial na transformação do sector do Turismo e é preciso desenvolver em Moçambique muitas das competências criativas, conhecimentos e capacidades fundamentais.

Opções/Recomendações

Um Director Financeiro, Gestores de Projecto e Director de Marketing e Comunicações, são competências e posições fundamentais que precisam obviamente de ser preenchidas o mais rápido possível na MdI, e deve ser o CEO da MdI a constituir esta equipa que ficará sob a sua responsabilidade. No que diz respeito a estas posições de gestão específicas, é urgente a MdI contratar um “Director Financeiro” para garantir um tratamento e gestão contabilística adequada de todos os dinheiros e outros activos da MdI e para estabelecer controlos internos eficazes. É provável que a MdI precise de recrutar um gestor superior expatriado com experiência internacional, para ajudar a sua equipa de gestão a desenvolver a capacidade necessária durante os próximos anos – assim, este executivo experiente pode ser contratado numa posição de CEO Adjunto.

Além do investimento nos recursos humanos e para assegurar a eficácia da gestão e das comunicações, a MdI irá precisar, no mínimo, de investir no desenvolvimento de um sítio web adequado que descreva claramente quem é e o que é a MdI, as suas responsabilidades funcionais e que irá concentrar-se no processo de desenvolvimento das ZIT e semelhantes. É preciso apresentar materiais de apoio fundamentais, em Português e Inglês, e descrever claramente a MdI e o seu papel no processo de desenvolvimento das ZIT. Não obstante a divisão de trabalho com outras entidades e ligações, tal como a INATUR, envolvida na promoção do investimento turístico, os pacotes de sensibilização e promocionais da própria MdI, sejam de apoio ou directos, devem ser elaborados de acordo com as necessidades dos investidores/promotores de turismo internacional no que respeita aos serviços prestados pela MdI. Para desempenhar esta função, será preciso um profissional com sólidas competências em comunicações e marketing, para apresentar as oportunidades comerciais e para identificar claramente o mercado-alvo no seio dos investidores nacionais e internacionais.

DIVISÃO DE TRABALHO E RESPONSABILIDADES NO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO PARA GARANTIR A LIGAÇÃO EM COMPONENTES CRUCIAIS

Assim que os papéis e responsabilidades estiverem claramente definidos e concordados pelas principais partes interessadas, a viabilidade da MdI em desempenhar a sua missão dependerá do sucesso no funcionamento de outras instituições dentro do Ministério do Turismo, de outras instituições do Governo e também dos Governos locais em áreas de destino fundamentais. Dentro da administração do turismo de Moçambique, o INATUR desempenha um papel central. Tem a responsabilidade estatutária de todas as ZITs, da promoção do investimento e do turismo e da classificação da indústria da comercialização, bem como do desenvolvimento dos recursos humanos para o sector do turismo.

Por outro lado, existe a Direcção Nacional do Turismo (DINATUR), que tem um papel no licenciamento, na regulação e na garantia de qualidade, relacionados com facilidades no sector do turismo. Existe também o Centro de Promoção do Investimento (CPI), bem como o Departamento de Geografia e Cadastro, dependentes do Ministério da Agricultura. Este último desempenha um papel crucial na demarcação de terras, na aprovação de DUATS e na emissão de títulos relativos aos direitos de uso. Por último mas não os menos importantes, existem os Conselhos Municipais e as Administrações Distritais, que possuem jurisdição legal sobre as licenças e as aprovações de construção dentro das suas localidades. De uma ou de outra forma, os vários papéis destas instituições terão um impacto no trabalho da MdI e vice-versa, particularmente no desenvolvimento das ZITs.

Opções/ Recomendações

É importante que a MdI trabalhe em concertação e evite conflitos ou duplicação com estas outras instituições e agências. Isto pode ser melhor conseguido se o papel da MdI for claramente definido face aos outros. Além disso, o estabelecimento de um Centro de Intercâmbio que institucionalize o diálogo e os canais de comunicações entre estas instituições, deve criar um ambiente empresarial mais propício para a MdI funcionar. A Comissão Inter-Ministerial utilizada para a coordenação das agências governamentais na planificação do desenvolvimento para a Arco Norte, pode servir como um modelo útil no que se refere a esta matéria.

LEI DE TERRAS NO CONTEXTO DO PAPEL DA MOZAICO

A terra fornece a base fundamental para o desenvolvimento de infra-estruturas e super-estruturas. Portanto, para que ocorra qualquer desenvolvimento significativo nas ZITs, o acesso à terra torna-se

indispensável. Daí a proposição enfatizada através deste relatório de que a MdI se deve centrar na provisão de “direitos claros e inequívocas à terra” como uma função principal. Moçambique, no entanto, tem uma lei de terras peculiar e invulgar. A lei estipula claramente que toda a terra em Moçambique é “propriedade do Estado e não pode ser vendida ou de outro modo alienada, hipotecada ou penhorada”¹². Portanto, as pessoas individuais ou corporativas só podem adquirir “direitos ao uso e aproveitamento”¹³.

Embora a lei estipule as condições para a aquisição de direitos e aproveitamento do uso da terra; título; registo; requisitos de prova e transferência;¹⁴ termo máximo; e revogação do direito ao uso e aproveitamento da terra; entre outras coisas, a lei não é frequentemente muito bem entendida pelos investidores internacionais, especialmente por aqueles da tradição jurídica Anglo-Saxónica. A Lei de Terras Moçambicana estipula também que a “revogação do direito de uso e aproveitamento por motivos de interesse público deve ser precedida do pagamento de uma indemnização e/ou compensação justa”¹⁵.

A emissão do título provisório e definitivo, ao abrigo da Lei de Terras, tem implicações para os promotores que podem querer recorrer ao financiamento da dívida junto do mercado financeiro internacional. Existe também a questão da justa avaliação da terra pelo mercado, sem infra-estruturas, tal como observado anteriormente. Garantir direitos claros e inequívocos ao uso da terra, algo que a MdI deve realizar, é, portanto, uma tarefa repleta de desafios, tanto para os titulares de DUAT como para os investidores/promotores. A resposta a estes desafios exige uma mentalidade inovadora e alguma engenharia financeira.

Opções/Recomendações

Para levar a cabo a principal função proposta para a MdI, a MdI irá precisar de ter um registo de todos os proprietários de títulos nas ZITs e dos seus planos de exploração da terra¹⁶ e de envolver Banqueiros de Investimento e Advogados Corporativos astutos na elaboração de mecanismos jurídicos e financeiros inovadores que respondam satisfatoriamente aos interesses dos proprietários de títulos e dos investidores/promotores, tal como se refere acima. A MdI precisa também de consultar a legislação económica em vigor e relacionada com as PPS, os Projectos de Grande Dimensão (LSPs) e as Concessões Comerciais (BCs) existentes, alguns dos quais estão já a funcionar por meio de contratos de concessão, contratos para a atribuição de operações e contratos de gestão. A este respeito, por exemplo, as abordagens e experiências de instituições tais como a Empresa Nacional de Hidrocarbonetos para transferirem o risco e atraírem investimentos para o desenvolvimento do gás nacional e campos petrolíferos, através de concessões com empresas privadas internacionais de reputação, ou aquela dos CFM em procederem à concessão da gestão e do desenvolvimento dos seus activos, tais como portos e linhas férreas, podem oferecer um conhecimento valioso.

¹² Mozambique Land Law Legislation (Chapter 2, Article 3)

¹³ Ibid (Chapter 3, Article 10)

¹⁴ Title holders to the right of use and benefit may transfer this right by inheritance or inter vivos infrastructures, structures and improvements existing on the land.

¹⁵ Mozambique Land Law (Chapter 4, Article 22)

¹⁶ Ibid (Chapter 4, Article 19)

COORDENAÇÃO DA MARCA E PROMOÇÃO

Embora esta matéria possa parecer como ultrapassando o âmbito desta análise, estas questões são fundamentais para o pleno cumprimento do papel da MdI. Caso a MdI se envolva com investidores nacionais e internacionais, então tem que encarar seriamente esta questão da marca corporativa. “Marca” é algo que trata, basicamente, da criação de uma identidade especial que diferencia a empresa e garante o fácil reconhecimento no mercado, através de um nome, símbolo ou slogan. Para além de diferenciar, a marca faz com que as empresas se destaquem entre a concorrência, tanto no cenário nacional como internacional. Neste contexto, a “marca” é mais do que um instrumento de comercialização ou de desenvolvimento de imagem. Por excelência, a marca baseia-se num valor ou reputação fundamental (identidade da marca) que a empresa procura projectar. Consequentemente, é uma promessa de entregar e de actuar de acordo com o valor ou reputação fundamental da empresa. Actualmente, é difícil ligar o nome da MdI à sua missão de desenvolvimento. Além disso, existem elementos que comprovam a confusão à volta do nome “Mozaico” e também da ortografia “Índigo”.

Opções/ Recomendações

Para levar a cabo as suas funções fundamentais conforme propostas e discutidas neste relatório, a MdI precisa de estabelecer os valores fundamentais que passarão a aplicar uma imagem e reputação positivas na Empresa. Como parte de uma estratégia de comunicações global que precisa de ser desenvolvida, a Empresa pode pretender rever o seu nome e também a designação de “Director-Geral” para a posição de “Director Financeiro”, visto que este último é mais apropriado para uma empresa privada.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Se a MdI estiver focalizada, com o pessoal adequado e estruturada e devidamente equipada como uma verdadeira e moderna empresa do sector privado, terá melhores hipóteses de actuar como a entidade pioneira e transformadora que presidiu à sua concepção original. Assim, pode desempenhar um papel dinamizador a coordenar as agências do sector público, para-estatais e os indivíduos que possuem terras nas ZITs e, trabalhando através do quadro legal, a permitir que estas terras sejam consolidadas e fiquem mais acessíveis a investimentos e desenvolvimentos do sector turístico. Ao fazê-lo, irá garantir um ambiente mais propício para o novo modelo transformador do desenvolvimento turístico de Moçambique. Para poder fazer esta grande iniciativa funcionar e garantir o êxito final, o desafio fundamental recai nos líderes e nos indivíduos encarregues de criar, supervisionar e gerir a MdI e o plano de Moçambique para o desenvolvimento integrado do turismo.

5. Próximos Passos

Após a integração das reacções iniciais no projecto de relatório dos Consultores e entrega deste Relatório Final da Análise Estratégica, devem-se realizar reuniões de acompanhamento com o Conselho de Administração da MdI, os Accionistas da MdI e o Ministério do Turismo, para solicitar e discutir as suas reacções e opiniões sobre as Constatações, Conclusões e Recomendações do Relatório Final, como forma de determinar se existe uma convergência de opiniões quanto aos elementos fundamentais e à direcção que a MdI precisa de tomar para avançar.

Elaborar o esboço das Opções Estratégicas para o Conselho de Administração e Accionistas da MdI, como uma base para reduzir o enfoque da MdI para as suas funções fundamentais e realisticamente atingíveis.

Desenvolver um projecto de Agenda, para uma sessão moderada e interna de debate de ideias do Conselho de Administração e da Gestão da MdI para:

- Definir aquelas que acreditam ser as funções fundamentais, decisivas e realisticamente atingíveis da MdI, no contexto da estratégia de Moçambique para o desenvolvimento integrado do turismo;
- Definir a missão específica da MdI, com um enfoque particular nos objectivos da MdI, com o objectivo de dirigir o Director Executivo (seja ele o Presidente Executivo ou o Director-Geral) para a elaboração de um Plano de Acção do primeiro ano, para execução
- Acordar sobre, pelo menos, dois projectos específicos de turismo integrado, que sejam projectos realisticamente realizáveis nas ZITs – um no Arco Norte e outro no Projecto Âncora, para prosseguirem como “projectos-piloto”, com o objectivo de atrair uma Empresa de Desenvolvimento & Gestão de Estâncias Turísticas conforme o caso ou investidores/promotores individuais para dirigir estes projectos; e
- Decidir sobre o modo como a MdI irá organizar as funções do seu Conselho de Administração e Gestão, para melhor atingirem os resultados;

Trabalhar na prática com o Director Executivo designado para a MdI, na elaboração de um Plano de Acção para a MdI, a ser apresentado ao Conselho de Administração da MdI e, em última análise, aos Accionistas da MdI, para aprovação. Este Plano de Acção deve incluir, no mínimo, o seguinte:

- O modo como se propõe executar um ou os dois projectos-piloto seleccionados,
- O modo como irá organizar as suas operações para este efeito, e
- Um panorama dos recursos que irão, no mínimo, ser necessários e o modo que propõe para garantir tais recursos

Simultaneamente, é preciso proceder a uma análise dos Estatutos da MdI, para garantir que a MdI está concebida para operar como uma empresa comercial inovadora e empreendedora.

A MdI deverá empenhar-se em sensibilizar o sector privado local e internacional, para garantir que os seus planos e abordagens respondem às exigências dos investidores/promotores do sector privado.

Assim que a MdI tiver definido a sua missão, funções fundamentais e objectivos e tiver elaborado o seu Plano de Acção, a MdI precisa de apresentar o seu Plano de Acção perante os seus Accionistas e o Ministério do Turismo. Esta sessão, moderada por uma parte terceira profissional, será concebida para informar estas partes interessadas sobre o progresso da MdI, para demonstrar aquilo que a MdI realizou e aquilo que planeia realizar, para destacar os desafios que a MdI enfrenta e aquilo de que necessita para realizar os seus primeiros projectos. Isto constituirá a base para influenciar e compreender as preocupações e preferências das principais partes interessadas da MdI, de modo a aperfeiçoar a abordagem da MdI e, em última análise, a assegurar a sua aceitação e apoio formais. Este exercício também vai apresentar uma forma de ajudar a delinear os papéis e as responsabilidades, de modo a garantir que todas as ligações essenciais na cadeia dedesenvolvimento integrado do turismo estão a ser devidamente desenvolvidas e geridas.

Apêndice 1. Contactos das Entrevistas

MOZAICO DO ÍNDIGO, S.A.

- Armando Jeque – Presidente
- Mário Sevene – Membro do Conselho de Administração
- António Muluana – Membro do Conselho de Administração
- Bernardo Dramos – Membro do Conselho de Administração
- Pascoal Mocumbi – Membro do Conselho de Administração
- António Saia – Director-Geral
- Joice Quilambo – Assessor Jurídico

PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS DA MOZAICO DO ÍNDIGO, S.A.

- **Hipólito Hamela** – Presidente Executivo do IGEPE, representante do Accionista
- **José Tomo Psico** – Presidente do INATUR, representante do accionista
- **Mohamed Harun** – Ministério do Turismo
- **Zacarias Sumbana** – Ministério do Turismo

USAID e SPEED

- **Scott Simons** – Programa SPEED
- **Robert Layng** – USAID
- **Tim Born** – USAID

FORNECEDORES DE INFORMAÇÃO GERAL DA INDÚSTRIA DO TURISMO NÃO ESPECÍFICA À MOZAICO

- Anna Spenceley – Consultor de Desenvolvimento Turismo da Spenceley
- Ema Batey – Consultor do sector do Turismo
- Quessianias Matsombe – Presidente da FEMOTUR

Apêndice 2. Documentação e Relatórios Analisados

- Estatutos de Mozaico do Índigo
- Folheto tipo Brochura Promocional da MdI
- Orçamento 2010 e Projecto de Orçamento 2011 da MdI
- Planeamento & Projecto Conceptual do Uso da Terra – Um Quadro para o Desenvolvimento do Turismo no Norte de Moçambique, Maio de 2008
- Investir no Arco Norte – Brochura
- Plano Comercial da Empresa para o Desenvolvimento Turístico do Arco Norte – Projecto Final
- Estudo do Mercado Turístico do Arco Norte em Moçambique – Constatações & Recomendações do Estudo de Mercado, Estudos de Mercado Demacon, Maio de 2010
- Política do Turismo e Estratégia de Implementação, Resolução n° 14, de 4 de Abril de 2003, Ministério do Turismo
- Projecto do Plano Comercial Quinquenal da MdI preparado por Intellica
- Quadro do Destino de Nampula – Relatório do Sumário Executivo da Análise do Contexto
- Sumário Executivo dos Conceitos para Cabo Delgado
- Uma Abordagem Integrada ao Desenvolvimento de Estâncias Turísticas – Seis Estudos de Casos por Edward Inskeep & Mark Kallenberger