



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

STLEED
For a Better Business
Environment

ANÁLISE DAS LIGAÇÕES COMERCIAIS EM MOÇAMBIQUE

UMA VISÃO GERAL DAS EXPERIÊNCIAS FUNDAMENTAIS, QUESTÕES E LIÇÕES

NOVEMBER 2012

ANÁLISE DAS LIGAÇÕES COMERCIAIS EM MOÇAMBIQUE

UMA VISÃO GERAL DAS EXPERIÊNCIAS FUNDAMENTAIS,
QUESTÕES E LIÇÕES

Título do Programa:	Programa de Apoio para o Desenvolvimento Económico e Empresarial em Moçambique (SPEED).
Escritório da USAID Patrocinador:	USAID/Moçambique
Número do Contrato:	EDH-I-00-05-00004-00/13
Contratante:	DAI e Nathan Associates
Data de Publicação:	Outubro de 2012
Autor:	Peter Mwanza

Índice

ÍNDICE	<u>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.!</u>
TABELAS E FIGURAS.....	II
PREFÁCIO	III
ABREVIATURAS	V
SUMÁRIO EXECUTIVO	VII
1. ANTECEDENTES E CONTEXTO	11
1.1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJECTIVOS	12
1.3 METODOLOGIA	12
1.4 LIMITAÇÕES	12
2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	1342
2.1 VISÃO GERAL DOS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO	1342
2.2 MOZLINK.....	17
2.2.1 Antecedentes	17
2.2.2 Abordagem do programa.....	18
2.3 MOZLINK II - LIÇÕES, EXPERIÊNCIAS E QUESTÕES	19
2.3.1 Compromisso de MNCs com as ligações – CSR versus estratégia comercial.....	19
2.3.2 GERIR AS EXPECTATIVAS DAS PME LOCAIS	20
2.3.3 Acesso dos PME locais ao financiamento	20
2.3.4 Programa de formação e de mentoria	21
2.3.5 Coordenação dos programas de ligação	22
2.3.6 Transição e sustentabilidade do programa.....	22
2.3.7 Resultados do programa – custos versus benefícios.....	22
2.3.8 Resumo da avaliação independente da Mozlink II, pela E&Y	25
2.4 CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS DO PAÍS, PARA OS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO	27
2.4.1 O sector privado	27
2.4.2 Educação	27
2.4.3 Infra-estruturas e competências	28
2.4.4 Frágil sector de produção fabril	28
2.4.5 Ambiente de políticas e regulamentos.....	28
4. MELHORES PRÁTICAS NAS RELAÇÕES COMERCIAIS	30
4.1 QUALIDADES DOS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO COM BASE NAS MELHORES PRÁTICAS	30
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	31
5.1 CONCLUSÃO	31

5.1.1 CONTEXTO DO PAÍS PARA OS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO	31
5.1.2 DESENVOLVER O TRABALHO PIONEIRO DA MOZLINK	32
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	33
ANEXO A: BIBLIOGRAFIA.....	36
ANEXO B: ANGLO ZIMELE – UM ESTUDO DE CASO SOBRE MELHORES PRÁTICAS	37
ANEXO C: PLANO DE TRABALHO	4041
ANEXO D: LISTA DAS ENTREVISTAS	4445
ANEXO E: GUIÃO DE ENTREVISTA.....	4546

TABELAS E FIGURAS

TABELA

1	Resumo de investimentos/organizações com programas de ligação	15
2	Resumo dos KPI e realizações da Mozlink II	24
3	Mozlink II versus programa de desenvolvimento de fornecedores tipo PME no Copperbelt (CSSDP)	25
4	Observações da avaliação independente da Mozlink II, pela E&Y.....	26

PREFÁCIO

ABREVIATURAS

APDF	Instrumento para o Desenvolvimento de Projectos em África
A2F	Acesso ao Financiamento
BEAM	Criar Competências de Engenharia em Moçambique
BEE	Emancipação Económica da População Negra
CDM	Cervejas de Moçambique
CPI	Centro de Promoção de Investimentos
CSI	Investimento Social Empresarial
CSR	Responsabilidade Social Empresarial
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional, do Reino Unido
EPCM	Sector de Engenharia, Aquisição, Construção e Gestão
FDI	Investimento Directo Estrangeiro (IDE)
GDP	Produto Interno Bruto
HDSA	Sul-africanos Historicamente Desfavorecidos
ICC	<i>International Capital Corporation</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IPR	Análise da Política de Investimento - Moçambique
JV	Empreendimento Conjunto
MFI	Instituição de Micro-Finanças
MIREM	Ministério de Minerais e Recursos Naturais
MMSD	Projecto de Mineração, Minerais e Desenvolvimento Sustentável
NGO	Organização Não-Governamental
PACDE	Projecto de Desenvolvimento Empresarial e de Apoio à Competitividade
PARPA	Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta
PODE	Projecto de Desenvolvimento Empresarial
RTCM	<i>Rio Tinto Coal Mozambique</i>
Sasol	<i>Sasol Petroleum International – Mozambique</i>
SME	Pequenas e Médias Empresas (PME)
SMEELP	Programa de Fortalecimento das Pequenas e Médias Empresas
SSA	África Subsaariana
TA	Assistência Técnica
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
WB	Banco Mundial
WBCSD	Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

SUMÁRIO EXECUTIVO

Moçambique continuou a atrair Investimento Directo Estrangeiro (IDE) na sequência da assinatura do acordo de paz, em 1992. O avanço fundamental do país foi alcançado em meados dos anos 90, quando se estabeleceu a Mozal, fundição de alumínio em grande escala. Este projecto enviou um forte sinal para a comunidade global de negócios, de que Moçambique estava aberto para o investimento e capaz de acolher um mega projecto deste tipo. Depois disso, outros mega projectos, principalmente nas indústrias extractivas, têm gerado grandes fluxos de IDE, no valor de cerca de US\$ 8,4 mil milhões, entre 1997 e 2009. A experiência tem mostrado que a indústria extractiva pode ter significativos impactos económicos, sociais, físicos e ambientais nos países de acolhimento. No entanto, a forma como essas operações de mineração são reguladas, pode determinar se os seus impactos são positivos ou negativos. Existe uma procura crescente a nível mundial, especialmente por parte dos intervenientes, tais como doadores e comunidades empresariais locais, para que as empresas multinacionais do sector forneçam impactos positivos. Da mesma forma, as expectativas sobre o impacto dos mega projectos em Moçambique, em termos de crescimento, desenvolvimento e redução da pobreza, têm sido muito elevadas.

A presente análise foi encomendada neste contexto, com o objectivo primordial de:

- rever criticamente as experiências, os desafios, as questões e as lições aprendidas com as ligações comerciais em Moçambique, em particular documentando as experiências das empresas que participaram com êxito em tais programas, destacar os riscos, e
- fazer uma comparação com outros projectos de sucesso na região, especialmente na África Austral.

A metodologia adoptada incluiu a recolha de dados primários através de uma série de entrevistas com um amplo leque de intervenientes, utilizando entrevistas direccionadas. Dados de fontes secundárias provêm da revisão da literatura de várias organizações multilaterais, académicos e empresas de mineração (Ver bibliografia, Anexo A e Anexo D).

As principais constatações e conclusões da análise podem resumir-se da seguinte forma:

- Moçambique tem vários programas e/ou actividades destinadas a apoiar as PME; no entanto, não todos podem ser classificados como programas de relacionamento comercial. Este relatório incide sobre as ligações comerciais colaborativas, que são explicitamente estabelecidas por empresas, com base em interesses mútuos.
- O Programa de Ligações Comerciais com PME da IFC Moçambique (Mozlink) é considerado por muitos o principal programa do país e é, portanto, o foco principal desta análise. Outros programas e actividades de ligação foram identificadas como se segue:
 - Os programas de ligação d Rio Tinto Coal Mozambique (RTCM) e da VALE, que ainda estão em fase de projecto; a RTCM e a VALE estão entre os maiores investidores na região de mineração de carvão de Tete. Alguns dos menores investidores na indústria do carvão são Ncondezi Coal, Beacon Hill Resources, e Minas de Revúboè.

- Além disso, existem várias empresas realizando explorações de recursos de gás, incluindo as grandes empresas Anadarko e ENI, todos prometendo estabelecer programas ou actividades de ligação para apoiar as PME locais.

Após a identificação das debilidades do sector privado e da sua incapacidade para satisfazer os padrões de comércio internacional como os principais obstáculos para uma colaboração efectiva com as PME locais, a Mozal estabeleceu, em 2001, o Programa de Fortalecimento e Ligação de Pequenas e Médias Empresas (SMEELP). Na sequência do seu sucesso, a IFC e a Mozal, em conjunto, estabeleceram em 2003 a Mozlink I. Em 2007, a Mozlink II, que incluiu a Sasol, a SABMiller e a Coca-Cola, foi criada para aplicar os progressos alcançados pelas Mozlink I e II.

A abordagem da Mozlink consistiu em cinco fases: 1) Preparação, 2) Avaliação I e Seminário I; 3) Execução do Plano de Melhoria das SME; 4) Avaliação II e Seminário II; e 5) Avaliação.

Com base num investimento de cerca de US\$ 1 milhão, realizado pela IFC e empresas parceiras, o programa gerou um incremento nas vendas das PME locais no valor de US\$ 53 milhões; contratos assinados pelas PME no valor de US\$ 15 milhões e a criação de 336 empregos formais. A Mozlink foi considerado como um programa geralmente bem sucedido por quase todos os entrevistados; no entanto, destacaram-se várias áreas que funcionam menos bem, a saber:

- Compromisso da gestão de topo das empresas - houve um maior nível de empenho demonstrado pela administração da Mozal durante os projectos de SMEELP e Mozlink I; No entanto, registou-se um declínio notável durante a Mozlink II, quando múltiplos parceiros aderiram ao programa.
- Gestão das expectativas das PME durante a execução do projecto veio a revelar-se complicada, visto que houve empreendedores que pensaram que aderir ao programa iria garantir-lhes fechar contratos com as empresas. Quando as suas expectativas não foram satisfeitas, alguns deles perderam o interesse e o isso afectou o seu empenhamento com o programa.
- No entanto, as PME que aderiram ao programa para beneficiar da assistência técnica (TA) têm mostrado grandes progressos, com a maior parte deles a diversificarem os seus mercados.
- O acesso ao financiamento (A2F) - quase todos os entrevistados indicaram que este aspecto do programa não funcionou bem. Os resultados da avaliação independente da Mozlink II, realizada pela E&Y (secção 3.4) confirmam tal observação. Em geral, o acesso ao financiamento pelas PME é um desafio na maior parte dos países em desenvolvimento. Em Moçambique, a falta de garantias e de registos históricos de crédito formal, juntamente com juros exorbitantes, resultou na exclusão estrutural da maioria das PME do acesso ao financiamento por parte dos bancos comerciais. No geral, houve poucos contactos entre o programa e os bancos comerciais locais para impulsionar esta componente do programa.
- A maior parte dos empresários apreciaram a formação em segurança, saúde, meio ambiente e qualidade. A formação foi principalmente providenciada pelo pessoal das várias empresas do programa. Parece que isso tem funcionado muito bem, mas é um exercício dispendioso e moroso para as empresas.
- A falta de coordenação e/ou de abordagem estratégica para os programas de apoio às PME, entre os prestadores de serviços técnicos e empresariais foi indicado como um obstáculo à eficiência e o impacto do programa. Houve um esforço limitado visando melhorar a empresa como um todo – através da abordagem da cadeia de valor.

- A selecção das PME pelas empresas nem sempre foi considerada transparente - às vezes seleccionaram-se PME 'débeis'.
- Coordenação dos programas de ligação - é limitada a evidência apoiada documentalmente dos esforços para coordenar esses programas de ligação de forma a alavancar a experiência e os recursos.
- Sustentabilidade do programa - está em curso o processo de entrega da Mozlink II ao Centro de Promoção de Investimentos (CPI) pela IFC; No entanto, a opinião geral destaca que o programa perdeu dinamismo, sendo a incerteza sobre a capacidade do CPI para gerir o programa uma grande preocupação dos principais intervenientes.

Outros factores específicos do país, que afectam o sucesso dos programas de ligação, são:

- O débil sector privado do país caracteriza-se por um sector informal muito vasto.
- Capital humano limitado ou inexistente - o progresso recente na educação tem sido insuficiente para criar um grupo de trabalhadores qualificados para responder à crescente procura. Um levantamento de 2008 revelou que o nível de educação dos trabalhadores tem-se tornado um obstáculo cada vez maior para fazer negócios em Moçambique, especialmente para as empresas estrangeiras e orientadas para a exportação.
- A fragilidade das infra-estruturas físicas do país é outro grande obstáculo para o desenvolvimento de Moçambique. Estão a ser envidados esforços para a respectiva melhoria, mas o mau estado das redes rodoviárias e ferroviárias é um entrave ao desenvolvimento económico, impedindo a integração dos mercados regionais.
- Moçambique tem um sector industrial insuficiente, dificultando às PME locais a maximização das oportunidades de negócios oferecidas pelas operações tecnologicamente avançadas das empresas multinacionais (MNC).
- Finalmente, o ambiente político não é favorável para o desenvolvimento e crescimento das PME moçambicanas. Apesar das boas intenções e dos esforços feitos pelo governo para responder às preocupações da comunidade empresarial local, a percepção geral é de que as políticas de Moçambique tendem a favorecer os mega projectos e as empresas estrangeiras, em detrimento dos pequenos investidores e das PME.

Tomando em consideração as conclusões acima indicadas, apresentam-se as seguintes recomendações:

- O Governo deve investir na melhoria e no reforço do sector privado, em especial, promover as PME e o capital humano. Para isso, é necessário fazer uma análise das necessidades em termos de competências relativas aos investimentos actuais e previstos, que iria permitir que o país usasse a actual grande expansão de investimento para criar competências relevantes nas respectivas indústrias.
- A necessidade de investir no sector da produção fabril do país é urgente, sendo também um passo importante na criação da competitividade das PME locais.

- O país deve aproveitar a sua proximidade com a África do Sul, encorajando empreendimentos conjuntos (Joint Ventures, JV) entre empresas sul-africanas mais experientes e PME locais. Os JV também oferecem oportunidades para transferência de competências e de tecnologia.
- Além disso, existe a oportunidade para outros intervenientes, designadamente os doadores, trabalharem em conjunto com as empresas, tal como a RTCM, na concepção e no apoio à implementação de programas de ligação.
- O papel do CPI na promoção de ligações comerciais em Moçambique é crucial. Devem envidar-se esforços para aumentar a capacidade da agência para gerir programas de ligação, incluindo a familiarização de pessoal-chave aos modelos de boas práticas, através de viagens de estudo, entre outras iniciativas.
- Os intervenientes devem definir expectativas realistas sobre os benefícios e os impactos dos programas de ligação. Isto é necessário para evitar desilusões. Deve-se prestar mais atenção às PME, em particular aquelas que são mais propensas a participar nos programas de ligação para acederem a contratos/negócios. Devem-se encorajar as PME a desenvolverem uma visão de longo prazo no que diz respeito às ligações empresariais.
- A prestação de serviços técnicos pelo pessoal das empresas é um exercício dispendioso. Assim, existe uma oportunidade para que os doadores inicialmente financiem a formação de consultores independentes para prestarem tais serviços.
- A melhoria do acesso das PME ao financiamento é necessária para o seu crescimento. As empresas devem considerar a adopção do Modelo da Anglo Zimele sobre capital social de risco (ANEXO B). Alternativamente, as parcerias com os agentes de desenvolvimento e os doadores devem ser considerados para alavancagem de recursos e partilha de riscos.
- A coordenação de programas de ligação deve ser encorajada, a fim de reduzir a duplicação de esforços; Promover a mobilização de recursos e a partilha de experiências, para maximizar o impacto dos programas.
- Os futuros programas de ligação devem assegurar a inclusão de planos de sustentabilidade na fase de concepção, visto que isso iria assegurar a transição suave do programa na sua fase de saída.
- Além disso, o governo deve continuar a implementar reformas destinadas a melhorar o clima de investimento no país; no entanto, deve ser dada prioridade ao desenvolvimento de políticas e regulamentos que principalmente se concentrem em pequenos investidores e PME locais.

Finalmente, como regra geral, as expectativas devem ser realistas, pois a criação de ligações fortes a montante e a jusante com as empresas de mineração orientadas para a exportação tem sido difícil na maior parte dos países, especialmente porque o carvão não é um recurso que pode ser transformado localmente.

1. ANTECEDENTES E CONTEXTO

1.1 INTRODUÇÃO

Moçambique está localizado no sudeste da África, fazendo fronteira com o Canal de Moçambique, e entre a África do Sul e Tanzânia. Com uma população de cerca de 19 milhões de pessoas, foi um dos países menos desenvolvidos e de mais rápido crescimento no mundo, ao longo das últimas duas décadas. O crescimento médio anual foi de 7,0 por cento, entre 1993-1999, seguido por um crescimento médio de 8,1 por cento, no período entre 2000-2008.¹ Este crescimento tem sido principalmente provocado por um aumento na procura global de minerais, como o carvão, bem como pela crescente procura de novas fontes de energia. Esta última tem incentivado a exploração de petróleo e gás ao largo das costas da África Austral e de Moçambique, dado que o país é dotado de vastos recursos naturais - incluindo carvão, titânio, gás natural e vastos terrenos agrícolas subdesenvolvidos.

Moçambique tem continuado a atrair IDE após a assinatura do acordo de paz, em 1992. Um dos maiores avanços foi alcançado em meados dos anos 90, quando um consórcio de investidores estrangeiros decidiu criar a fundição em grande escala de alumínio - Mozal. Este projecto foi particularmente importante porque enviou um forte sinal à comunidade empresarial global de que Moçambique se abria ao investimento externos e seria capaz de acolher tais mega projectos.² Depois disso, outros mega projectos, principalmente nas indústrias extractivas, têm gerado grandes fluxos de IDE. Entre 1997 e 2009, o país recebeu em IDE mais de US\$ \$ 8,4 mil milhões.

Devido à sua natureza (escala, duração, métodos de extracção e localização), a indústria extractiva pode ter impactos económicos, sociais, físicos e ambientais importantes nos países de acolhimento. A forma como as operações de mineração são reguladas e geridas, pode determinar se os seus impactos são positivos ou negativos³. Globalmente, há uma procura crescente, especialmente por parte dos intervenientes, tais como doadores e comunidades de empresas locais, para que as MNC sectoriais possam gerar impactos positivos. Da mesma forma, há muita atenção para mega projectos com grande visibilidade em Moçambique, e as expectativas sobre os seus impactos no país, em termos de crescimento, desenvolvimento e redução da pobreza, têm sido muito elevadas.

Neste contexto, encomendou-se esta análise, com os objectivos enunciados a seguir.

¹ Revisão da Política de Investimento do UNCTAD (IPR), 2010-2011

² Um “mega projecto” é definido legalmente como qualquer investimento que ultrapassa os \$500 milhões, independentemente da actividade económica. Relatório de IPR, do UNCTAD, 2010-2011

³ Banco Mundial e International Finance Corporation: 2002. *Large Mines and Local Communities: Forging Partnerships, Building Sustainability*.

1.2 OBJECTIVOS

O objectivo principal do trabalho foi analisar a eficácia dos programas de ligação comercial realizados em Moçambique ao longo da última década, e comparar essa experiência com outros programas de ligação bem sucedidos na África do Sul. Especificamente, para:

- Analisar de forma crítica as experiências, os desafios, as questões e as lições aprendidas nas ligações comerciais em Moçambique, em particular, documentando as experiências das empresas que participaram com sucesso em tais programas, das que tentaram e falharam, e das grandes empresas que têm sido os “alvos” desses programas;
- Determinar se as restrições regulamentares e as políticas têm impedido ligações efectivas entre as grandes empresas e empresas moçambicanas; e na medida do possível
- Comparar as lições aprendidas com os programas de ligação bem sucedidos na área de mineração na região, particularmente na África do Sul.

1.3 METODOLOGIA

Recolheram-se os dados primários por meio de uma série de entrevistas semi-estruturadas com um vasto número de partes interessadas, utilizando entrevistas direccionadas. Os dados de fontes secundárias provinham da revisão da literatura de várias organizações multilaterais, académicos e empresas de mineração (ver bibliografia, ANEXO A).

1.4 LIMITAÇÕES

O estudo foi realizado em 15 dias, dos quais seis corresponderam a trabalho de campo/entrevistas em Moçambique. Um total de 27 respondentes participaram nas entrevistas. Eles incluíram PME, grandes empresas, governo, empresas de consultoria, parceiros de desenvolvimento e consultores individuais.

A exposição fiel (avaliação) da eficácia das ligações comerciais ao longo da última década exigiria um programa detalhado e informações e dados ao nível das empresas, incluindo uma amostra maior, algo que ultrapassou o âmbito deste trabalho devido às limitações de tempo. Nesta perspectiva, as secções que se seguem fornecem uma análise básica dos programas de ligação comercial em Moçambique, sem a pretensão de ser exaustiva.

2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

2.1 VISÃO GERAL DOS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO

Existem vários programas e/ou actividades que se realizam em Moçambique para apoiar as PME, no entanto, nem todos podem ser classificados como programas de ligação comercial. Em geral, todas as interações comerciais, todas as actividades de venda ou compra entre empresas podem ser classificadas como ligações comerciais. No entanto, este relatório incide sobre as **ligações comerciais colaborativas**⁴, que são explicitamente criadas pelas empresas com base em interesse mútuo. Isto acontece quando empresas (grandes empresas e PME) se juntam num grupo formal ou informal, com o objectivo de criar uma situação benéfica para todas partes envolvidas.

O Programa de Ligação de PME da IFC Moçambique (chamando Mozlink) é considerado por muitos como o programa emblemático do país e é, portanto, o foco principal desta análise (secção 2.2). Apresenta-se abaixo uma visão geral de outros programas e actividades de ligação.

RIO TINTO COAL MOZAMBIQUE (RTCM)

A Rio Tinto tem uma vasta experiência na área das ligações, acumulada nos seus projectos em outros países. A empresa está envolvida no projecto Mozal, mas recentemente também entrou na indústria de Tete, com o seu projecto de mineração de carvão. O programa da Rio Tinto ainda está na fase de concepção embora já se tenham atingido progressos significativos. A empresa está comprometida com a implementação de um modelo de ligação comercial orientado pela procura, que irá contribuir para oportunidades significativas *versus* PME locais. O programa da RTCM baseia-se na estratégia seguinte:

- Mapeamento das oportunidades para as MPME locais (lado da procura) – As oportunidades foram mapeadas como se segue (a) Oportunidades de Aquisição da Rio Tinto (b) Relações com a Comunidade / Iniciativas de Negócios (Agro-negócio, Serviços de catering), (c) Potenciais Negócios relacionados com as Centrais Termoelectricas, Infra-estruturas, etc., da RTCM.
- Identificação das áreas geográficas prioritárias - áreas identificadas por ordem de prioridade são (a) Comunidades Reassentadas (b) Tete/Beira (c) Corredor de Zambeze e, (d) Moçambique no seu todo.
- Mapeamento das MPME locais – a empresa de consultoria local (ICC) foi contratada para mapear as MPME/empresários (lado da oferta) da área geográfica prioritária, com vista a reservar uma quantidade fixa de empresas listadas. A RMCT, então, irá realizar diagnósticos sobre as empresas seleccionadas. No entanto, não se garante que as empresas seleccionadas consigam obter contratos, visto que o exercício é feito numa base competitiva pelo departamento de compras.
- Identificação de parceiros do programa - doadores ou qualquer organização relevante. Existem contactos com a DFID, mas ainda não foram concluídos. O financiamento pelo DFID da AgDevCo (cerca de US \$ 9 milhões) tornou aquela entidade como atraente, pois a AgDevCo é também um parceiro do Governo Britânico e tem estado activa na região - trabalhando com agricultores

⁴ *Promoting business linkages*, Fr. Dr. Schulenburg e Sabine Becker, GTZ, 2006

(comunidades reassentadas) na área de produção de alimentos, irrigação e biocombustíveis (grande procura de combustíveis pelas operações da RTCM). A AgDevCo está a conduzir um estudo de seis meses sobre aquelas três vertentes. A RTCM também investiu num Centro de Negócios, e paga a um consultor (com sede na Holanda, mas que voa frequentemente para Moçambique), bem como a ICC para fazer o mapeamento das MPME. Até agora, a empresa dispendeu US\$ 120 milhões (2011) na aquisição local (além da construção) e US\$ 160 milhões em 2012.⁵

VALE

Esta empresa é um dos líderes da indústria global de companhias em minerais diversificadas. Tem um nível de integração significativo na logística, produção de energia e aço. A Vale foi a primeira empresa de indústria extractiva que entrou na indústria de mineração de carvão em Tete. Em conjunto com a IFC, a empresa fez a primeira tentativa para criar um programa de ligação. Este programa tentou estender o modelo do programa similar de compras **Inove** (da Vale) para fornecedores do Brasil direccionado para a região de Tete. No entanto, isso não se concretizou, em parte porque a IFC não manteve o investimento previsto na Vale. Salientou-se que a Vale⁶ dispendeu, até agora, mais de US \$ 90 milhões dos US \$ 162 milhões reservados para o seu programa de CSR - um programa social combinado nas áreas da agricultura, saúde, reassentamento e outras questões sociais. A estratégia da empresa prioriza as comunidades directamente afectadas pelas suas actividades de mineração, e cobre um raio de 50 quilómetros em volta das operações de Moatize. Está também na fase inicial e, como tal, não se obteve informação sobre o impacto do projecto. Os demais projectos previstos da Vale incluem o seu planeado investimento no depósito de fosfato Evate, em Nampula. Este projecto ainda está na fase de pré-viabilidade. A empresa providencia um significativo potencial de ligações comerciais e de geração de receitas de exportação, bem como de ligações internas com outros sectores, especialmente a agricultura e indústrias de produtos químicos, devido à produção de fertilizantes com base em enxofre.

Uma visão geral de outras empresas (investimentos) e organizações com ligações - ou com potencial para programas de ligação – encontra-se na tabela abaixo.

⁵ Entrevista com o Director Geral dos Assuntos Externas, da RTCM.

⁶ Autor desconhecido – Avaliação do potencial dos programas de ligação na região de Tete, em Moçambique.

TABELA 1: RESUMO DE INVESTIMENTOS/ORGANIZAÇÕES COM PROGRAMAS DE LIGAÇÃO

EMPRESA/ORGANIZAÇÃO	DESCRIÇÃO	VALOR DE CSR GASTO (US\$)
NCONDEZI COAL	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pequena empresa com ligações a instituições financeiras no Reino Unido ⇒ Prospecção e pesquisa ainda em andamento ⇒ Interessado em juntar-se a um parceiro maior, para alavancar o seu orçamento de CSR 	Reservou \$2milhões para o orçamento de CSR ⁷
JSPL	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Um actor importante na economia industrial da Índia, com interesse de expansão global, cuja actividade principal é a produção de energia e aço ⇒ Prevê a criação de uma oficina (2012) de construção civil (pedreiros, zeladores de gás, soldadores, etc.) para atender cerca de 100 estagiários ⇒ Alguns funcionários locais já foram enviados para a Índia, para serem formados ⇒ Prevê o início da produção em 2012 	Compromisso - 10% do total das despesas de mineração e de infra-estruturas serão para o CSI (\$2 milhões reservados para carvão e outros fundos para o projecto de Energia) com enfoque no desenvolvimento comunitário /questões sociais
ANADARKO - Oil & Gas	<ul style="list-style-type: none"> • Anadarko é uma das maiores empresas independentes no mundo de exploração e produção de petróleo e de gás natural, com reservas confirmadas de 2,54 mil milhões de barris de óleo equivalentes (BBOE). • Já identificou a necessidade de iniciar ou participar num programa de ligação. Mas os elevados padrões – qualidade, capital humano, tecnologia, etc. significam que existe a necessidade de investir no aprofundamento da capacitação profissional. • Programa de CSR centrado na Saúde e Educação - Saúde (capacitação de clínicas e hospitais regionais), Educação (enfoque em escolas secundárias e técnicas). Recomenda-se o exercício de mapeamento das competências, para identificar talentos disponíveis, em comparação com aquilo que está sendo exigido pelas Empresas. 	Orçamento de CSR ainda na fase de preparação
BEACON HILL RESOURCES	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena empresa em fase operacional • Pequena equipa especializada no local • Pode não ter capacidade para desenvolver e gerir um programa de ligação e pode beneficiar da adesão a um programa que abranja toda a indústria. 	Comprometeu \$4 milhões para o orçamento de CSR e/ou CSI
MINAS DE REVUBOË	<ul style="list-style-type: none"> • Prevê-se o início da produção em 2014, para esta pequena empresa de mineração australiana • Pode ser pequena demais para iniciar o seu próprio programa de ligação - aderir a um programa sectorial pode ser benéfico. 	O orçamento de CSR/CSI ainda a ser debatido, visto que as negociações de contrato ainda estão em curso
OUTROS PROGRAMAS, PARA ALÉM DO SECTOR DE OGM		
AgDevCo, Agro-negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Os objectivos do trabalho da AgDevCo em Tete são promover o arranque de contratos entre empresas de mineração, agricultores moçambicanos e empresas de restauração. • Os principais parceiros são a AgDevCo e o DFID • Outros parceiros igualmente vitais são a Vale, a RTCM e outras empresas de mineração de carvão - Beacon Hill Resources, Revuboë, Ncondezi e hotéis, restaurantes, etc. • O pacote de TA estruturado com base no apoio institucional às cooperativas de pequenos produtores, com vista a captar a procura 	

⁷ Conversa informal e informação apresentada no seu stand de exposição no BusinessLink (2012) –Indy Village

EMPRESA/ORGANIZAÇÃO	DESCRIÇÃO	VALOR DE CSR GASTO (US\$)
	das empresa de mineração por produtos alimentícios para atender o pessoal de projecto e operacional.	
WO PROGRAMAS DO BANCO MUNDIAL	<ul style="list-style-type: none"> PACDE - é um programa financiado pelo Banco Mundial e pela Irlanda, que inclui o Mecanismo de Subvenção de Pequenas Empresas (MESE). Dispõe de um orçamento para 5 anos de \$ 4,5 milhões, concentrando-se nas PME, micro-empresas e associações comerciais. Há uma componente de financiamento estruturado em torno da bacia carbonífera de Moatize, para as PME orientadas pela indústria de mineração de carvão, concebido para maximizar a aquisição de produtos locais pelas empresas de mineração. <p>Programa dos Polos de Crescimento – Banco Mundial Os objectivos gerais de uma estratégia integrada de pólos de crescimento para Moçambique é, portanto, a promoção do crescimento e do emprego liderado pelo sector privado, maximizando o crescimento sustentável e equitativo, especialmente nas províncias carentes. Os objectivos específicos são: (i) reforçar a competitividade económica sub-nacional, através de reformas do ambiente empresarial; (ii) fomentar e desenvolver as empresas locais e indígenas, promovendo ligações com grandes investimentos e investimentos estrangeiros; (iii) fortalecer a capacidade institucional local; (iv) modernizar as infra-estruturas urbanas; e (v) reforçar a governação económica e melhorar a gestão dos impactos sociais e ambientais.</p>	\$4.5milhões Estudos/análise do projecto estão em curso
SNV –Modelo de Negócio Inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> Sectores: Agronegócio, energia renovável, água, higiene e saneamento Os programas de SNV são implementados principalmente nos corredores de Nampula, Nacala e Beira O modelo assenta na capacitação dos pequenos agricultores através de intermediários. Grandes empresas, tais como a OLAM, trabalham com a SNV neste modelo e providenciam capacitação/formação aos pequenos agricultores locais a quem compram produtos agrícolas. A abordagem do Modelo de Negócio Inclusivo é trabalhar com todos os actores na cadeia de valor, sejam esses trabalhadores, fornecedores, distribuidores e/ou consumidores. Os principais produtos são algodão, gergelim, soja, sementes de oleaginosas, que são exportados para o Japão e outros mercados Discussões com o CPI em curso, para garantir a sustentabilidade. 	Financiamento do programa de \$500,000, \$250,000 dos quais da Fundação Ford. Financiamento adicional é necessário para sustentar o programa.
ACIS – Programa de Ligação Comercial	<ul style="list-style-type: none"> BUSINESSLINK - Feira / Exposição / Evento de Formação de Redes. Anual gratuito para PME, enquanto as grandes empresas pagam para expor os seus produtos. Oferece uma boa plataforma para a formação de redes / intercâmbio de informações entre grandes empresas e PME Lista de participantes dado a todos os expositores antes do evento, para ajudá-los a planejar as suas reuniões com antecedência. Oportunidade para facilitar a formação de empreendimentos conjuntos com empresas estrangeiras que participam no evento. 	ACIS, associação comercial - 320 membros, na maioria PME, com algumas empresas grandes. Geralmente financiado pelas mensalidades (custos de estrutura) e por eventos, tais como BusinessLink.
UNIDO – modelo SPX	<p>Programa (Portal) com base na Web –</p> <ul style="list-style-type: none"> Processo: Estabelecimento de parcerias, Avaliação comparativa & Fornecedor de um programa de capacitação Concentra-se em 3 sectores - 1. Metais, 2. Plástico & Embalagens, 3. Serviços industriais - Todos os fornecedores são empresas de fabricação. Alvo (150 fornecedores): programa iniciado em 2011, Centro SPX lançado em Agosto de 2012 Modelo orientado pela oferta, começando com o mapeamento/selecção das PME; espera-se que as grandes empresas visitem / verifiquem o portal para encontrar potenciais fornecedores locais. 	
GLOBAL GAP	<ul style="list-style-type: none"> Concentra-se nos Agronegócios Cadeias de lojas que compram produtos aos camponeses locais Encoraja boas práticas ambientais, mas os custos para a certificação são elevados demais para MPME, AV. \$ 50.000 	

2.2 MOZLINK

2.2.1 ANTECEDENTES

A Mozlink foi estabelecida como seguimento de uma iniciativa semelhante, iniciada pelo projecto de investimento da fundição de alumínio Mozal, localizada a cerca de 20 quilómetros de Maputo, a capital de Moçambique. Foi o primeiro mega-projecto do país, com um investimento de cerca de US \$ 2 mil milhões, por um consórcio de empresas no qual a BHP Billiton tem uma participação maioritária.

A Mozal identificou as fragilidades do sector privado e a sua incapacidade de satisfazer os padrões de comércio internacional, como principais restrições à colaboração efectiva com as PME locais. Estas restrições incluíram a falta de capacidade das PME para: (i) participar efectivamente na licitação, concurso e pós-concurso, processos relativamente complexos; (ii) satisfazer os rigorosos requisitos técnicos, de qualidade, de segurança e ambientais; (iii) cumprir prazos e garantir um fornecimento regular; e (iv) criar uma gestão financeira adequada e controlos organizacionais internos.

SMEELP (2001–2003)

Em resposta à falta da capacidade no seio das PME locais, concebeu-se o Programa de Fortalecimento das Pequenas e Médias Empresas (SMEELP), com o objectivo de proporcionar oportunidades de crescimento para as PME, e assegurar a sustentabilidade do modelo “Capacitação e Ligações das SME” por meio da transferência de competências para a “Unidade de Ligação”, acolhida pelo Centro de Promoção de Investimento (CPI). Este programa foi desenvolvido pela Mozal e pela IFC, em colaboração com os beneficiários, com base na sua experiência em lidar com as PME locais durante a primeira fase de construção fabril. Os principais componentes do programa incluíram: (i) identificação de contratos para as PME locais; (ii) selecção das PME; e (iii) formação e orientação, concentrando-se em empresas moçambicanas que empregam menos de 100 empregados.

Mozlink I (2003-2007)

O sucesso do SMEELP incentivou a Mozal a conceber um novo programa – o Programa de Ligações de SME Moçambicanas (Mozlink I), juntamente com o Mecanismo de Desenvolvimento do Projecto África (APDF), o Programa de Desenvolvimento Empresarial (PODE) e o CPI, em nome do Governo de Moçambique, cujos resultados também foram encorajadores.⁸

Mozlink II (2007-2010)

Mozlink II, que foi desenvolvido com a assistência técnica da IFC, assenta no sucesso dos dois anteriores programas de ligação e visou prosseguir os mesmos objectivos e metodologia de trabalho, estabelecidos pelos seus antecessores. Quatro empresas, a Mozal, a Sasol, a SAB Miller e a Coca-Cola juntaram-se ao programa Mozlink II

⁸ Relatório da E&Y, de 2010 – avaliação independente do Mozlink II

2.2.2 ABORDAGEM DO PROGRAMA

A abordagem da Mozlink consistia de cinco fases⁹: 1) Preparação; 2) Avaliação I e Seminário I; 3) Execução do Plano de Melhoria das PME; 4) Avaliação II e Seminário II; e 5) Avaliação.

Fase 1: Preparação

Esta fase consiste em encontrar ganhadores internos e incorporar valores do programa na escritura da empresa. Os parceiros são então seleccionados, e cria-se um comité director para monitorizar a implementação e o progresso do programa. Em seguida concebe-se uma estratégia que integra componentes essenciais do programa (p.ex.: aquisições, finanças, programa de monitorização e avaliação). As PME são seleccionados e visitados por membros do programa, para saberem mais sobre o seu interesse no programa. Finalmente, os mentores técnicos (funcionários da empresa) e de negócios (consultores externos), que irão treinar e orientar as PME através do programa, são identificados, recrutados e formados.

Fase 2: Avaliação I e Seminário I

Os componentes de formação e de orientação do programa são concebidos com base na recolha e análise de dados de base sobre as competências técnicas e empresariais das PME. O currículo resultante é aplicado em sessões de um dia de formação de grupos, e em seguida durante sessões de orientação individuais. Desenvolve-se um plano de melhoria de seis meses para cada PME, a ser monitorizado pelas PME e pelos mentores para garantir a apropriação do programa pelas PME e o seu compromisso. Finalmente, realiza-se um seminário para apresentar às PME o estado das suas competências actuais (identificadas na primeira avaliação), e proporcionar-lhes a oportunidade de se reunir com os mentores para discutirem o seu plano de melhoria.

Fase 3: Execução do Plano de Melhoria das PME

Fazendo uso do currículo desenvolvido na fase 2, realizam-se seminários de um dia para as PME, que também implementam o seu plano de melhoria e que são incentivados a estar em contacto regular com os seus mentores. Os mentores continuam a estar disponíveis depois de o programa terminar. Os mentores comerciais e técnicos avaliam o progresso e o desempenho durante os primeiros três meses do plano de implementação, utilizando o mesmo questionário que se utilizou na primeira avaliação. Então o progresso é comparado com os dados de base, e os respectivos défices são abordados nas reuniões posteriores dos gerentes das PME e dos mentores. Finalmente, uma reunião do comité director analisa os progressos do programa global.

Fase 4: Avaliação II e Seminário II

⁹ Esta secção é derivada de Jaspers, Frans-Jozef; e Mehta, Ishira. 2008. *Developing SMEs through Business Linkages—The Mozlink Experience. A Manual for Companies, NGOs, and Government Entities, Version 1. 0. International Finance Corporation.*

No fim do plano de implementação, os dados finais são recolhidos e comparados com os dados anteriores, concentrando-se na melhoria e na disposição das PME para melhorar. Realiza-se outro seminário, no qual os mentores apresentam às PME os resultados da segunda avaliação. Os próximos passos são descritos e esses concentram-se na necessidade das PME diversificarem as suas acções a fim de evitar a dependência da empresa principal. As PME são também informadas de que uma avaliação da sua nova estrutura organizacional e do modelo de negócios terá lugar após dois anos, e que a orientação estará disponível depois do fim do programa.

Fase 5: Avaliação

Nesta fase, as mudanças nos padrões de compras da empresa líder face às PME locais, a mudança de emprego, na quantidade e no tamanho dos contratos, no volume de negócios, e no número de empresas clientes (diversificação dos clientes) são medidas. Os dados finais recolhidos durante esta fase são comparados com os dados de base. Visto que algumas mudanças se tornarão visíveis apenas alguns anos após o fim do programa, são necessárias avaliações subsequentes para obter uma ideia exacta dos seus efeitos.

2.3 MOZLINK II - LIÇÕES, EXPERIÊNCIAS E QUESTÕES

Os seguintes temas foram realçados como sendo as principais lições e experiências do programa Mozlink.

«2.3.1 COMPROMISSO DE MNCS COM AS LIGAÇÕES – CSR VERSUS ESTRATÉGIA COMERCIAL

Um relatório sobre as experiências das melhores práticas de ligações comerciais¹⁰ salienta a demonstração do compromisso da gestão de uma empresa com um programa de ligações, como se segue:

- Precisa-se ter ***argumentos económicos claros*** para obter um compromisso contínuo e de longo prazo da empresa investidora. A sustentabilidade real é, portanto, de natureza comercial, não filantrópica. Isto resulta de os programas de ligação de PME serem dispendiosos, arriscados e morosos para as empresas.
- ***Responsabilidades claras e liderança*** - isto implica liderança empresarial, uma visão e recursos, inclusive a utilização das competências e conhecimentos da empresa e do seu pessoal, tais como a integração de gestores de linha, bem como a aquisição, na monitorização e avaliação do programa de ligação.

A Mozal mostrou este nível de liderança e compromisso, especialmente nos programas SMEELP e Mozlink I. No entanto, este compromisso decresceu no Mozlink II, quando múltiplos parceiros aderiram ao programa. Importa notar que os parceiros provêm de diferentes sectores da indústria – p.ex.: a Coca-Cola e a SABMiller não são indústrias extractivas. Isso poderia representar um potencial desafio, especialmente em termos da gestão das expectativas de todos os parceiros.

¹⁰ Relatório por Jasper, Franz-Josef e Ishira Mehta, 2007

2.3.2 GERIR AS EXPECTATIVAS DAS PME LOCAIS

Revelou-se ser um desafio gerir as expectativas das PME durante a vida do projecto, na maioria dos programas de ligações. As questões a seguir foram enfatizadas no que diz respeito ao programa Mozlink:

- A maior parte das PME consideraram aderir ao programa como garantia de contratos das empresas. Em contraste, a visão das empresas era de que o objectivo do programa seria ajudar a capacitar as PME locais e a melhorar a sua competitividade no mercado.
- A maior parte das PME não abordaram o programa com uma visão de longo prazo, ou seja, melhorar a sua capacidade em todas as áreas relevantes de forma a poderem ter acesso a oportunidades para além das oferecidas pelas empresas que fazem parte do programa.
- As PME que aderiram ao programa com o objectivo principal de ter acesso aos contratos mostraram pouco empenhamento na formação ou no programa de orientação. Em certos casos, os proprietários/gestores delegaram em pessoal júnior e em parentes (não empregados pela empresa) a participação nos seminários de formação.
- A desproporção entre as expectativas dos empresários e aquilo que o programa estava a oferecer afectou negativamente a atitude de alguns participantes. Alguns dos empresários consideraram a formação como uma perda de tempo, dada a oportunidade de usar o tempo para procurar para mais negócios. Alguns até abandonaram o programa por esta razão.

No entanto, as PME que aderiram ao programa para beneficiar da assistência técnica (TA) têm mostrado grandes progressos, tendo a maior parte deles diversificado os seus mercados.¹¹

Esta experiência sublinha o facto de que ter objectivos claros para os programas de ligação é bom mas, por si só, não é suficiente. Comunicar claramente os objectivos do programa a todos os interessados, especialmente às PME, antes de participarem no programa, é um passo importante para a gestão das expectativas de todas as partes envolvidas.

2.3.3 ACESSO DOS PMES LOCAIS AO FINANCIAMENTO

O acesso ao financiamento (A2F) é necessária para o desenvolvimento e o crescimento das PME. Quase todos os entrevistados indicaram que este aspecto do programa não funcionou bem. Isto é ainda complementado com os resultados da avaliação independente da Mozlink II, realizada pela E&Y (secção 3.4). Em geral, o acesso das PME ao financiamento é um desafio na maioria dos países em desenvolvimento. Em Moçambique, a falta de garantias e históricos de crédito formal, juntamente com juros excessivos resultou na exclusão estrutural da maior parte das PME do acesso ao financiamento pelos bancos comerciais. Por outro lado, as Instituições de Micro Finanças (MFI) tendem a concentrar-se nas micro empresas, deixando uma lacuna para as pequenas e médias empresas.

Enquanto surgiram evidências mostrando que a formação oferecida pela Mozlink tinha melhorado o perfil das PME, no que diz respeito ao acesso ao financiamento não houve ligações formais do programa aos

¹¹ Destacado na entrevista com a ICC.

bancos locais.¹² Além disso, as expectativas das PME quanto ao papel da IFC em fornecer financiamento precisam ser clarificadas.

Outros programas de ligação da IFC, tal como o programa de desenvolvimento de fornecedores PME da região do Cooperbelt, convidaram bancos locais a fazer parte do seu comité de direcção. Isto permitiu-lhes acessar a informação sobre as PME promissoras que seriam escolhidas para potencial financiamento, resultando em mais de US\$ 1,5 milhões em créditos concedidos a PME pelos bancos comerciais locais. Merece destaque o facto de uma parte essencial do sucesso do programa sul-africano Anglo Zimele ser uma componente A2F.

2.3.4 PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DE MENTORIA

A maioria dos empresários apreciaram a formação em segurança, saúde, meio ambiente e qualidade. Esta foi principalmente providenciada pelo pessoal das várias empresas envolvidas no programa. Parece ter funcionado muito bem, mas é um exercício dispendioso e moroso para as empresas.

A iniciativa Criar Competências de Engenharia em Moçambique (BEAM), da Mozal – realizada pelo Conselho de Engenharia, ajudou na capacitação de fornecedores locais nas áreas de HSEC/Saúde, Segurança, Meio Ambiente & Comunidade, e continuou a oferecer uma sessão por mês aos seus fornecedores. Foi também implementada como parte do programa Mozlink II, com feedback positivo dos fornecedores locais que participaram.

No entanto, as áreas que necessitam de melhorias são as seguintes:

- Falta de coordenação e/ou abordagem estratégica para os programas de apoio às PME, entre técnicos e fornecedores de serviços empresariais. Por exemplo, ambos fizeram a análise de lacunas (*GAP analysis*) independentemente. A ausência de planeamento e implementação conjunta da TA foi considerado moroso para as PME. O planeamento conjunto, ou a coordenação, é necessário, devido às ligações entre os aspectos técnicos e os dados empresariais, por exemplo Comercialização versus Lacunas Técnicas (desenvolvimento de produtos) iria informar as estratégias, tal como redução do preço *versus* aumento do mercado.
- Houve um esforço limitado visando melhorar a empresa como um todo – através da melhoria da “cadeia de valor”.¹³
- A disposição das PME para dedicarem tempo e dinheiro às actividades de formação ou de capacitação.

¹² Avaliação independente da Mozlink II, pela E&Y.

¹³ "Cadeia de valor" refere-se a todas as actividades e serviços que acompanham um produto (ou serviço), desde a concepção até à utilização final em um determinado sector - de fornecimento de insumos para a produção, por grosso e finalmente a retalho. É assim chamada porque o valor está a ser adicionado ao produto ou serviço em cada etapa. Tomar uma "abordagem da cadeia de valor" para o desenvolvimento económico significa abordar os principais constrangimentos e oportunidades enfrentados pelas empresas em múltiplos níveis da cadeia de valor. ACIDI / VOCA

- A selecção das PME pelas empresas nem sempre foi considerada transparente - às vezes seleccionaram-se PME “débeis”.¹⁴
- O tempo alocado para orientação foi considerado inadequado - 16 horas/2 dias para cada PME foi considerada como uma abordagem “ligeira”, que limitou o impacto da formação nas PME.

2.3.5 COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO

Moçambique tem vários programas ou iniciativas destinadas às PME. Alguns são financiados por doadores, enquanto outros são implementados por empresas e órgãos governamentais. Existem limitadas evidências documentadas de esforços para coordenar esses programas de forma a alavancar a experiência e os recursos. Enquanto isto é um problema na maior parte dos países em desenvolvimento, partilhar lições teria ajudado outros programas a melhorar significativamente.

2.3.6 TRANSIÇÃO E SUSTENTABILIDADE DO PROGRAMA

O processo de transição da Mozlink II para o CPI pela IFC está em curso. Um memorando de entendimento já foi assinado por ambas as partes. Enquanto o consultor não teve acesso ao documento, entende-se que ele delinea as actividades de capacitação necessárias para o CPI poder continuar com a Mozlink III. A opinião geral é que o programa perdeu parte do seu dinamismo, e uma grande lição aprendida com essa experiência é que devem ser acordados planos de estratégia de sustentabilidade durante a fase de concepção, para permitir a transição suave do programa.

2.3.7 RESULTADOS DO PROGRAMA – CUSTOS VERSUS BENEFÍCIOS

Actividades de ligação comercial podem ser difíceis de controlar e avaliar, por diversas razões. Um dos desafios é escolher métricas adequadas, tanto do impacto comercial como de desenvolvimento. Outro é distinguir as métricas de produção – tal como o número de contratos locais atribuídos - e as métricas dos resultados, tal como o aumento do rendimento per capita atribuível a um programa de ligação. A complexidade e a falta de dados contrafactuais – ou seja, a incapacidade de saber o que teria acontecido na ausência do programa de ligação - complicam a tarefa de estabelecer a causalidade.¹⁵

Os custos associados à implementação de um programa de ligação comercial dependem primariamente do modelo adoptado; os níveis de competências/custos do pessoal-chave; a estrutura do programa, tal como o número dos funcionários, a localização dos escritórios - se localizado na sede de uma empresa, as rendas podem ser descontadas se a empresa fizer uma contribuição em espécie.

O orçamento inicial da IFC e das empresas parceiras, no valor de US\$ 1.170.000, foi revisto para um investimento final de US\$ 1.012.153, no programa Mozlink II, dos quais perto de US\$ 700.000 foram gastos pelo programa.¹⁶ Ao longo do respectivo cronograma de três anos, o programa alcançou os

¹⁴ PME que não satisfazem os critérios de selecção.

¹⁵ Beth Jenkins, Anna Akhalkatsi, Brad Roberts, e Amanda Gardiner – IFC International Business Leaders Forum, and the Fellows of Harvard College

¹⁶ Avaliação Independente da Mozlink II, pela E&Y

seguintes resultados (**tabela 2**) ¹⁷: Mozlink também teve uma componente HIV/SIDA, que não está incluída neste relatório

¹⁷ Estes indicadores são traçados numa base trimestral para todos os programas de ligação da IFC.

Tabela 2: resumo dos KPI e Realizações da Mozlink II

Indicadores	Previsto	Realizado
<i>Produção</i>		
Nº de aulas/cursos, eventos de formação, seminários	30	51
Nº de participantes em aulas/cursos, eventos de formação, seminários	400	551
Nº de entidades/SME que recebem serviços de consultoria aprofundada (aconselhamento)	17	45
Nº de entidades que recebem serviços de aconselhamento (formação)	80	77
Nº de relatórios completados	6	45
<i>Resultados</i>		
Nº de entidades que implementaram mudanças recomendadas	40	36
Valor de contratos assinados por PME (US\$)	15.000.000	15.000.084
Nº de contratos assinados	N/A	N/A

Indicadores	Previsto	Realizado
<i>Impacto</i>		
Nº de entidades com acesso ao financiamento	N/A	
Montante total das receitas de vendas marginais (US\$)	20,000,000	53,032,000
Montante de financiamento facilitado pelo aconselhamento	2,000,000	0
Nº de postos de trabalho formais criados	700	336
Nº de entidades que relatam melhorias do desempenho	70	36

Os custos do programa, de acordo com o orçamento, foram US\$ 1,01 milhões (para 3 anos). A intenção das MNC para continuar o financiamento das actividades pode implicar que o benefício que derivaram da Mozlink ultrapassou a sua contribuição ao longo dos três anos (aproximadamente US\$ \$ 0,5 milhão).

Isto já sem as receitas de vendas de US\$ 53 milhões para as PME, algumas das quais de outro modo podiam ter desmoronadas na crise financeira global.

Além disso, quaisquer benefícios adicionais resultantes da continuação das actividades do programa pelas MNC após a saída do programa, surgiriam devido ao investimento inicial no programa Mozlink.

Enquanto a ausência de dados de base sobre alguns dos indicadores limita a possibilidade de avaliar o que poderia ter sido a posição das PME “sem Mozlink II”, incluindo os fornecedores locais de serviços

empresariais , uma análise breve dos custos e benefícios parece indicar que os benefícios do programa Mozlink II certamente ultrapassam os custos ou o investimento.

Uma comparação da Mozlink II com outros programas idênticos de ligação da IFC também mostra que o programa teve um desempenho relativamente bom, com excepção do componente A2F (**tabela 3**).

Tabela 3: Mozlink II versus Programa de Desenvolvimento de Fornecedores tipo PME no Copperbelt (CSSDP) ¹⁸

Componente/Indicador	Mozlink II	CSSDP (Zâmbia)
Orçamento/custo do programa	US\$ 1,01milhões	US\$1,2 milhões
Nº de entidades/SME que recebem serviços de assessoria aprofundada	45	35
Valor de contratos assinados pelas PME	US\$ 15 milhões	US\$ 21,5 milhões
Receitas totais de vendas marginais	US\$ 53 milhões	US\$ 18,5 milhões
Postos de trabalho formais criados	336	135
Financiamento total concedido a PME locais	0	US\$ 1,5 milhões

No entanto, esta comparação deve ser vista no contexto de países diferentes, especialmente em termos do quadro político e jurídico existente, e do ambiente empresarial geral prevalente em cada país.

2.3.8 RESUMO DA AVALIAÇÃO INDEPENDENTE DA MOZLINK II, PELA E&Y

A E&Y foi contratada pela IFC para realizar uma avaliação independente do programa Mozlink II. O trabalho da E&Y visa proporcionar às partes interessadas uma avaliação da concepção e do modelo de negócio adoptado pelo programa, dos primeiros resultados no que diz respeito a produtos e resultados desejados do programa, avaliar o que funcionou e o que não funcionou e recomendar uma nova direcção ou áreas de enfoque do programa em 2010.¹⁹ O estudo criticamente avaliou as realizações em áreas fundamentais, incluindo - Objectivos do programa; Relevância e Concepção; Eficácia e Eficiência; Modelo de implementação, Impacto e Sustentabilidade. As principais observações e recomendações da avaliação da E&Y, relevantes para esta avaliação, encontram-se resumidas na Tabela 4.

¹⁸ Os programas foram implementados ao longo do mesmo período (2007-2010).

¹⁹ Relatório da E&Y, 2010 – Uma avaliação independente da Mozlink II.

Tabela 4: Observações²⁰ da avaliação independente da Mozlink II pela E&Y

COMPONENTE		PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES	RECOMENDAÇÕES
Objectivos do programa	⇒ Formação, capacitação & orientação para as PME	Disponibilizou formação e orientação; Orientação eficaz, mas beneficiou menos empresas Capacitação técnica através de empresas; beneficiou menos firmas, pois requer mais tempo e esforço	Negociação entre PME e fornecedores de serviços para acertar melhores cronogramas para formação; Triagem mais rigorosa de participantes de PME em sessões de formação
	⇒ Internalizar o processo de ligações na indústria	Empresas positivamente afectadas e ansiosas para continuarem o programa apesar do insuficiente compromisso da gestão de topo	Melhorar o empenhamento da gestão de topo das empresas relativamente às ligações comerciais
	⇒ Melhorar o A2F para as PME	Alguns sinais de que a formação melhorou o perfil de acesso das PME ao financiamento; porém, inexistência de ligações formais do programa com bancos locais	Estabelecer ou trabalhar com instrumentos específicos para PME - fundos de capital de risco, fundos de garantia. Melhorar a coordenação com outros programas de A2F da IFC
Relevância & Concepção	⇒ Relevância	O programa foi e é relevante face à necessidade de formar PME e ajudá-las a aproveitar as oportunidades de mercado	
	⇒ Concepção	A duração do programa é curta para atingir os objectivos desejados	Atingir as metas fixadas pelo programa exigem um prazo maior – pelo menos 5 anos
		A selecção das PME pelas empresas envolvidas é pouco transparente	A escolha das empresas deverá levar a uma consulta pública através da qual todas as PME interessadas se podem candidatar
Eficácia &	⇒ Monitorização & Avaliação	Um organismo representativo das PME não faz parte do comité de direcção	Inclusão das PME no comité de direcção uma vez que elas são o foco do programa
		Disponibilidade limitada de dados sobre empresas participantes	Assegurar a conclusão de um estudo de base antes do arranque do programa Direccionar mais fundos para

²⁰ Para uma compreensão mais abrangente das observações da E&Y, recomenda-se referir ao relatório detalhado.

COMPONENTE		PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES	RECOMENDAÇÕES
Efectividade			actividades do programa (60-70% do orçamento)
	⇒ Quadro do pessoal	Recursos humanos limitados – em especial fornecedores de serviços; igualmente escassa equipa de gestão de projecto (PMU)	Assegurar coordenação com outros programas complementares
	⇒ Duração do projecto	Duração do projecto é curta para alcançar os resultados desejados	Prazo mais dilatado é mais realista para atingir os resultados pretendidos
Modelo de Implementação		Modelo de implementação é o mesmo desde o lançamento dos programas SMEELP e Mozlink I	
Impacto		O programa melhorou a competitividade das PME, aumentou a criação de emprego e é percepcionado como um modelo de Boas Práticas com potencial para ser mantido pelas empresas	
Sustentabilidade		Grande potencial de sustentabilidade do programa – grande interesse por parte dos doadores, PME, governo e empresas	Encorajar um modelo de partilha de custos e recomendá-lo às empresas

2.4 CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS DO PAÍS, PARA OS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO

A presença de numerosas MNC em Moçambique não garante automaticamente a formação de programas significativos de ligação comercial. Uma série de factores específicos do país que promove ou impede o desenvolvimento de programas de ligação foram destacados, como se segue:

2.4.1 O SECTOR PRIVADO

O sector privado do país continua débil e a economia é caracterizada por um grande sector informal.²¹ Há um vasto número de obstáculos, incluindo de natureza regulamentar, que limita o investimento e o desenvolvimento das PME locais (secção 3.3). Além disso, a grande maioria dos Moçambicanos continuam dedicados à agricultura de subsistência e não fizeram ainda a transição para a agricultura comercial, um primeiro passo fundamental para a criação de uma economia de mercado com futuro.

2.4.2 EDUCAÇÃO

O governo colocou a educação no centro da sua estratégia de redução da pobreza, com o acesso ao ensino primário a melhorar significativamente nos últimos anos. No entanto, o acesso à educação secundária e

²¹ Relatório do Levantamento dos Empreendimentos.

terciária continua insuficiente. O progresso recente na educação tem sido incapaz de formar um conjunto de trabalhadores qualificados para atender à crescente procura. Um levantamento das empresas, feito em 2008, revelou que o nível de educação do trabalhador tem-se tornado um crescente obstáculo para fazer negócios em Moçambique, especialmente para empresas estrangeiras e orientadas para a exportação, pois 23 e 27 por cento, respectivamente, daqueles entrevistados citaram esta questão como um constrangimento importante.

2.4.3 INFRA-ESTRUTURAS E COMPETÊNCIAS

O relatório de IPR da UNCTAD²² para Moçambique destaca as fragilidades nas infra-estruturas físicas e os baixos níveis de capital humano entre os principais obstáculos para o desenvolvimento do país. Esforços para melhorar a infra-estrutura física estão em curso, mas o mau estado das redes rodoviárias e ferroviárias entrava o desenvolvimento económico, impedindo a integração dos mercados regionais. Além disso, o acesso às telecomunicações e à electricidade ainda é limitado nas áreas rurais. O desenvolvimento do capital humano é outro grande desafio, tal como referido no parágrafo anterior.

2.4.4 FRÁGIL SECTOR DE PRODUÇÃO FABRIL

Moçambique tem um sector de produção fabril com grandes carências, tornando difícil que as PME locais consigam maximizar as oportunidades oferecidas pelas operações tecnologicamente avançadas das TNC.

2.4.5 AMBIENTE DE POLÍTICAS E REGULAMENTOS

Para enfrentar os desafios de desenvolvimento de Moçambique, o Governo aprovou vários planos estratégicos plurianuais. O Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA) é uma das principais estratégias do país, que orientaram a política económica durante muitos anos. O Governo definiu também uma série de estratégias sectoriais (incluindo o desenvolvimento das PME) que, juntamente com a política económica do PARPA, orientam a política económica nacional. O primeiro PARPA foi implementado entre 2000 - 2005. O PARPA II, que se concentrou mais e deu maior prioridade ao desenvolvimento do sector privado, foi executado no período entre 2006 – 2009, tendo como principais prioridades melhorar o clima empresarial e incentivar o investimento nacional e estrangeiro.²³

O plano quinquenal de 2010-2014 reconhece o papel cada vez mais importante do investimento privado no desenvolvimento económico de Moçambique, e afirma que prosseguirá as suas iniciativas para atrair o investimento privado de fontes internas e externas. O plano visa atrair investimento que irá ajudar a desenvolver as áreas rurais de Moçambique, incluindo infra-estruturas, agro-negócios, pesca e silvicultura, bem como mineração e outras indústrias. Para o efeito propõe como acções prioritárias:

- Realização de estudos de pesquisa e de viabilidade para avaliar as oportunidades de investimento em novas áreas de negócio, com enfoque nas actividades fabris;
- Promover ligações comerciais entre grandes empresas e PME, em particular na agricultura, agro-indústria e pesca; e

²² Relatório de IPR, de Moçambique, 2011

²³ IPR (UNCTAD, 2011), o PARPA II apela a “melhorar o clima de negócios e de trabalho em Moçambique para: (i) incentivar o investimento interno e estrangeiro; (ii) facilitar a formalização da economia; e (iii) contribuir para a criação de postos de emprego de qualidade”.

- Expandir as zonas económicas especiais e os sistemas de parques industriais no país. Utilizam-se indicadores macroeconómicos e sectoriais específicos para definir metas de específicas.

Apesar destas boas intenções e esforços, a percepção geral é que as políticas de Moçambique favorecem os mega projectos e as empresas estrangeiras. Os pequenos investidores e as PME não são objecto de grande atenção. Moçambique precisa de lidar mais urgentemente com os desafios enfrentados pelo seu sector empresarial, em geral, e pelas suas PME, em particular. É necessária uma estratégia que não olhe apenas para os mega projectos como impulsionadores de desenvolvimento. Também o enfoque das políticas governamentais precisa ser mais equilibrado para os investimentos nacionais e as PME.

Moçambique tem pouca experiência na mineração, comparativamente com países como a Zâmbia e a África do Sul, que ao longo de muitos anos criaram competências relevantes neste sector. O país deve aprender com outros países onde as iniciativas de ligação comercial tiveram algum sucesso, especialmente com a África do Sul, assegurando que tais políticas são especialmente concebidas no contexto de desenvolvimento moçambicano. É geralmente aceite que as políticas e os regulamentos do governo sulfricano para o sector, incluindo códigos e estatutos das empresas industriais, criaram uma base forte para a facilitação de programas de ligação.

4. MELHORES PRÁTICAS NAS RELAÇÕES COMERCIAIS

4.1 QUALIDADES DOS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO COM BASE NAS MELHORES PRÁTICAS

Existe muita literatura que documenta ensinamentos sobre boas práticas na área de ligações comerciais. Em geral a ênfase tem sido colocada nas despesas locais como indicador fundamental que subjaz aos benefícios criados para as economias locais. No entanto isso tem limitações consideráveis porque as estatísticas de *gastos* locais geralmente são relatados num nível agregado. A análise detalhada dos dados, a fim de estabelecer onde e como essa despesa ocorreu, muitas vezes destaca um impacto unilateral da presença de TNC de mineração nas economias locais.

Os principais características das melhores práticas em projectos de ligação, da experiência global, estão resumidos abaixo:²⁴

- O programa deve ser concebido antes da implementação do projecto de investimento. Quanto mais cedo se realiza a concepção, maior o tempo para ampliar o leque de potenciais investimentos e sectores. Em particular, as decisões tomadas na identificação do projecto e nas fases de planeamento têm um impacto desproporcional sobre o tipo de ligações desenvolvidas.
- São precisos argumentos económicos claros para um compromisso contínuo e de longo prazo da empresa investidora. A sustentabilidade real é, portanto, de natureza comercial, não filantrópica. Esta constatação resulta do facto de os programas de ligação de PME serem dispendiosos, arriscados e morosos para as empresas.
- O sucesso (ou a sua falta) é uma função das sinergias (ou bloqueios) entre o negócio central da empresa e as prioridades de desenvolvimento mais amplas do governo, especialmente entre estratégia empresarial e planeamento de infra-estruturas nas áreas operacionais das empresas de mineração.
- Uma unidade dedicada, ou pelo menos um intermediário contratado, é necessária para facilitar a integração em cadeias de fornecimento locais, pois isso exige um trabalho contínuo ligado às realidades do dia-a-dia do negócio nuclear da empresa. Isso servirá para integrar os objectivos do programa de ligação com a estratégia comercial.
- São necessárias responsabilidades claras e liderança. Isso implica liderança empresarial, uma visão e recursos, inclusive a utilização das competências e conhecimentos da empresa e do seu pessoal, tais como a integração de gestores de linha, e da aquisição, monitorização e avaliação do programa de ligação.
- É necessária uma orientação extensiva para que as PME locais cumpram as normas e tirem partido das oportunidades resultantes da sua integração plena na cadeia de fornecimento. A concepção do programa deve, portanto, considerar cuidadosamente intervenções significativas em competências e formação, tais como incubadoras de empresas.
- As PME locais devem ser comercialmente viáveis *ex ante*, ou oferecer oportunidades de investimento convincentes. O objectivo contínuo da empresa de mineração é reduzir a dependência da PME na sua procura, e concentrar-se numa estratégia de saída clara. Isto inclui objectivos, metas e monitorização específicos em termos de tempo.

²⁴ Jasper, Franz-Josef and Ishira Mehta (2007).

- Comece com objectivos realistas e delineados que, posteriormente, podem ser ampliados. É precisa uma comunicação clara e visibilidade do investimento, pois as expectativas da comunidade devem ser geridas.

Anglo Zimele – o programa de desenvolvimento de empreendimento do Grupo Anglo American – é um pioneiro das melhores práticas nesta área (um estudo de caso **consta do ANEXO A**).

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Entra as principais conclusões desta análise, destacam-se:

5.1.1 CONTEXTO DO PAÍS PARA OS PROGRAMAS DE LIGAÇÃO

- Os recentes e gigantescos investimentos realizados pelas empresas multinacionais, principalmente no sector das indústrias extractivas de Moçambique, apresentam uma grande oportunidade para conceber e implementar programas de ligação. A maior parte desses mega projectos, em princípio, manifestaram o seu interesse e/ou vontade para se envolverem em iniciativas de ligação com PME locais.
- Embora ainda seja muito cedo para determinar o impacto de alguns mega-projectos, há uma percepção geral negativa no país, particularmente em termos de criação de emprego e de ligações comerciais.²⁵
- O potencial para dinamização de ligações é prejudicado por factores anteriormente referidos (insuficiente capital humano e débeis infra-estruturas físicas, fraco sector industrial, falta de um ambiente favorável, etc.);
- O potencial para o desenvolvimento de programas de ligação comercial é, em grande medida, prejudicado por diversos factores, que requerem atenção urgente por parte do governo. Eles incluem o seguinte:
 - ⇒ um frágil sector privado, caracterizado por um grande sector informal; e a grande maioria dos Moçambicanos continuam dedicados à agricultura de subsistência, com capacidade limitada para se tornarem agricultores comerciais;
 - ⇒ capital humano limitado, ou escassez do tipo de competências requeridas num mercado em constante evolução, ditada em grande parte pelas exigências de novos investimentos;
 - ⇒ a fragilidade da infra-estrutura física foi citada entre os factores que limitam as economias locais de acederem às oportunidades oferecidas pelos mega projectos;
 - ⇒ o sector de produção fabril é débil, condição essa que o torna não competitivo, dada a proximidade de empresas industriais bem desenvolvidas da África do Sul;

²⁵ Documento *Mozambique Investment Policy Review* de 2011, do UNCTAD.

- ⇒ Moçambique não tem políticas que visem a promoção do empreendedorismo e o desenvolvimento das PME no país, incluindo políticas para promover o acesso ao financiamento por parte das PME;
- ⇒ Além disso, o Governo tem pouco ou nenhum incentivo para estimular as empresas a investir no desenvolvimento de negócios locais, ligações comerciais, formação profissional e empreendedorismo, e a percepção geral é que as políticas do país tendem a favorecer os mega projectos e as empresas estrangeiras, em detrimento das empresas locais.
- ⇒ Por último, a fraqueza institucional dos órgãos governamentais, tal como o CPI, com o mandato de supervisionar o desenvolvimento das empresas locais e da indústria em relação ao investimento estrangeiro, é causa de preocupação. O CPI tem pouca ou nenhuma influência sobre o tipo de pacotes de CSI desenvolvidos por investidores. Não está envolvido em negociações importantes com os investidores nas indústrias extractivas - uma tarefa realizada pelo MIREM. Juntamente com a sua falta de capacidade humana, o progresso é muito prejudicado pela sua falta de 'influência' política.

5.1.2 DESENVOLVER O TRABALHO PIONEIRO DA MOZLINK

Há um consenso geral de que o programa Mozlink da IFC tem criado uma boa base para futuros programas de ligação comercial em Moçambique. Mas as lições do programa devem informar a concepção de futuros programas de ligação em Moçambique. Vale a pena tomar nota das seguintes conclusões:

- A equipa de gestão de topo da Mozal tinha expressado um maior nível de comprometimento durante os projectos SMEELP e Mozlink I, quando comparado com o seu compromisso durante a Mozlink II. Isso pode destacar o efeito negativo de ter um programa com múltiplos parceiros, especialmente quando as empresas envolvidas pertencem a diferentes sectores industriais. O compromisso da gestão pode influenciar significativamente a forma (motivado pela procura ou oferta) de um programa. Da mesma maneira a Mozlink, que começou como programa orientado pela procura, pouco a pouco perdeu esta dinâmica durante a fase final.
- Definir objectivos de programa claros e assegurar que são comunicados a todas as partes interessadas, em especial às PME na fase de concepção do programa, é um passo importante no sentido de gerir as expectativas das partes interessadas. Também é um ingrediente fundamental de um programa eficaz e impactante.
- Os serviços de desenvolvimento de negócios, a orientação e o apoio técnico foram benéficos, com o apoio técnico das empresas a ter o maior impacto - especialmente a formação em HSEC da Mozal - no entanto, o tempo atribuído a todas as sessões foi considerado inadequado.
- O acesso ao financiamento foi e continua ser um desafio para as PME. Notou-se que a este aspecto do programa não foi dada a devida atenção, pois houve pouca interacção entre o programa e os bancos comerciais.
- A coordenação entre os programas de ligação é inexistente, assim perde-se a oportunidade de alavancar recursos e partilhar experiências.
- O plano de sustentabilidade para a Mozlink III está no processo de finalização entre a IFC e o CPI. As duas partes já assinaram um Memorando de Entendimento. No entanto, foram levantadas questões em torno da conveniência de o CPI gerir o programa. A percepção geral é de que o programa perdeu algo

da sua dinâmica porque apenas duas das quatro empresas, a Mozal e a Sasol, assinaram os acordos de cooperação. A Coca-Cola e a SABMiller ainda não o fizeram.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta as conclusões acima, as recomendações são as seguintes:

- O Governo deve investir na melhoria e no fortalecimento do sector privado, incluindo envidar esforços consistentes para promover o crescimento das PME. O Governo deve investir também na melhoria das infra-estruturas físicas e das competências (capital humano) requeridas pelas empresas. Isto implica a recolha de dados e informações sobre as necessidades de competências no seio das empresas, e a partir daí criar instituições relevantes de formação profissional, ou promover a capacitação das universidades e faculdades para incluírem tais cursos nos seus currículos. Moçambique precisa de aproveitar esta grande expansão de investimentos para construir competências que são fundamentais para as respectivas indústrias, especialmente no sector extractivo.
 - Isto impõe a adopção de uma visão a longo prazo, pois os benefícios poderão apenas ser visíveis após cinco anos ou mais.
- A necessidade de investir no sector de produção fabril moçambicano é urgente e é um passo importante para o desenvolvimento da competitividade das PME locais.
- O país deve aproveitar a sua proximidade com a África do Sul, incentivando JV entre empresas sul-africanas mais sólidas e as PME locais. Os empreendimentos conjuntos (JV) oferecem também uma oportunidade para a transferência de competências e de tecnologia.
- Além disso, existe a oportunidade para outras partes interessadas, especialmente doadores, para trabalharem em conjunto com as empresas nas tarefas de conceber e apoiar a implementação de programas de ligação. Um bom exemplo vem da RTCM, que está à procura de um parceiro para apoiar a implementação de seu planeado programa de ligações.
- Dado o papel do CPI na promoção de ligações comerciais em Moçambique, é necessário um esforço concertado para melhorar a sua capacidade para gerir programas de ligação. Isto pode implicar a familiarização do pessoal-chave com aplicações práticas de modelos de boas práticas (p.ex.: viagens de estudo para visitar programas de sucesso), bem como o desenvolvimento das suas competências técnicas, através da formação. Deve-se priorizar também o desenvolvimento das suas competências de negociação, para melhorar os seu envolvimento com os investidores.
 - Existe a oportunidade para os doadores e parceiros de desenvolvimento ajudarem o CPI com as necessidades de capacitação referidas acima.
- A adopção de uma abordagem orientada pela procura na concepção de programas de ligação é importante, pois incentiva o planeamento conjunto e atrai o compromisso das empresas. Compreender as necessidades das empresas aumentaria as chances de seleccionar as PME apropriadas, ou de oferecer pacotes de intervenção adequados, uma vez concluída a análise das lacunas.

- As partes interessadas devem desenvolver expectativas realistas sobre os benefícios e o impacto dos programas de ligação. Isto é necessário para evitar frustrações. Em particular, uma maior atenção deve ser dada às PME mais propensas a participar nos programas de ligação para acessar contratos/negócios. Devem-se incentivar as PME a desenvolver uma visão a longo prazo no que diz respeito às ligações. Apesar de os contratos serem necessários, o enfoque deve estar também na melhoria da sua capacidade (de gestão e técnica, etc.) para satisfazer as necessidades das empresas no programa, e em posicioná-las melhor de forma a terem acesso a contratos de outras empresas.
- Embora se tenham obtido respostas positivas no que diz respeito aos benefícios dos serviços de desenvolvimento empresarial, à orientação e ao suporte técnico, o tempo alocado para as sessões deve ser aumentado para conseguir mais impacto. A prestação de serviços técnicos pelo pessoal das empresas é um exercício dispendioso. Portanto, existe a oportunidade para os doadores inicialmente financiarem a formação de consultores independentes que possam oferecer esses serviços.
- O acesso melhorado ao financiamento é necessário para o crescimento das PME. As empresas devem considerar adoptar o modelo de capital social de risco de Anglo Zimele. Alternativamente, devem-se considerar parcerias com os agentes de desenvolvimento e os doadores para alavancar recursos e partilhar riscos. Outros modelos, tal como o programa Inove da Vale, no Brasil, devem ser considerados como alternativas.
- Melhorar a coordenação entre os programas de ligação deve ser considerada e é necessário reduzir a duplicação de esforços; promover a mobilização de recursos e a partilha de experiências, resultando na maximização do impacto dos programas.
- Os futuros programas de ligação devem assegurar a inclusão de planos de sustentabilidade na fase de concepção, pois asseguraria uma transição suave do programa na fase de saída; A concepção deve tomar em conta ou considerar as principais lições e questões detectadas pela avaliação independente da Mozlink II²⁶, e prestar atenção às recomendações feitas em diversos relatórios, incluindo este.
- Finalmente, o Governo deve continuar a implementar reformas destinadas a melhorar o investimento do país em geral, para manter a dinâmica de atracção de IDE. Enquanto isso, o Governo deve também priorizar o desenvolvimento de políticas e regulamentos que se concentram designadamente no desenvolvimento das PME locais. A elaboração de regulamentos para lidar com os desafios específicos enfrentados pelas PME, tais como a falta de acesso ao financiamento, é fundamental para melhorar o crescimento das PME. Finalmente, Moçambique deve adoptar políticas pró-activas para maximizar as ligações entre empresas de mineração e o resto da economia.

Como regra geral, as expectativas devem ser realistas, pois a criação de ligações fortes, a montante e a jusante, com as empresas de mineração orientadas para a exportação tem sido difícil na maior parte dos países, especialmente porque o carvão não é um recurso que pode ser sujeito a transformação local²⁷, mas devem desenvolver-se sinergias sempre que possível. Em particular, há um forte potencial de sinergias no

²⁶ Relatório da Avaliação Independente da MozLink II, da E&Y.

²⁷ *Investment Review policy report for Mozambique, 2011*, da UNCTAD.

desenvolvimento de infra-estruturas (p.ex.: transporte e electricidade). Devem-se incentivar também programas proactivos de ligação e de terceirização. As oportunidades mais importantes devem ser as de envolver empresas e comunidades locais na prestação de serviços de valor acrescentado, relativamente baixos no curto prazo, enquanto progressivamente se vai desenvolvendo o processo de criação de uma rede mais elaborada de serviços relacionados com a engenharia e a mineração.

ANEXO A: BIBLIOGRAFIA

- Anglo American Plc. 2006. Anglo Zimele showcase of companies. Anglo American South Africa Limited.
- Anglo American Plc. 2007. Focusing on a sustainable future. Report to Society 2007.
- Anglo American Plc. December 2003. Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT).
- Anglo Zimele News. August 2008. Hub rollout goes full steam ahead. Anglo American.
- Anglo Zimele News. December 2008. Big results for small business. Anglo American.
- CSSDP Independent evaluation 2010. Newton Lungu & Associates.
- De Beers. 2007. Living Up to Diamonds, Report to Stakeholders 2005/6.
- De Beers. 2008. Living Up to Diamonds, Report to Society 2007.
- Earthworks and Oxfam America. 2004. Dirty metals: Mining, communities and the environment.
- Engineers against poverty. Undated. Maximizing the contributions of local enterprises to the supply chain of oil, gas and mining projects in low income countries: A briefing note for supply chain managers & technical end users.
- International Finance Corporation and Anglo Zimele Empowerment Initiative Ltd. 2008. The Anglo Zimele Model: A Corporate Risk Capital Facility Experience.
- International Finance Corporation. 2004. Mozambique — IFC Builds Skills of Small Firms Working with Mozal Aluminum Smelter. Press Release. [<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/bbbbed9e2807e7ef85256a5b0078814d/70b55a7b46fcc99085256da4006700ea?OpenDocument>].
- Jenkins, Beth; Ishikawa, Ishiro; Barthes, Emma; and Marisol Giacomelli. 2008. International Finance Corporation, Harvard Kennedy School of Government, and International Business Leaders Forum.
- Jenkins, Beth. 2007. Expanding economic opportunity: the role of large firms. Corporate Social Responsibility Report No. 17. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University
- Mozambique Growth Poles report, 2011. World BANK
- Mozlink II evaluation, 2011. E&Y
- Promoting business linkages, Fr. Dr. Schulenburg and Sabine Becker, GTZ, 2006
- UNCTAD's 2011 Investment Policy Review – Mozambique.
- World Bank Doing Business 2009 – Mozambique.
- World Bank and International Finance Corporation: 2002. Large Mines and Local Communities: Forging Partnerships, Building Sustainability.

ANEXO B: ANGLO ZIMELE – UM ESTUDO DE CASO SOBRE MELHORES PRÁTICAS

Hi-Quip Hydraulics, que fornece e mantém mangueiras e acessórios hidráulicos, foi apoiada pela Zimele



A **Anglo Zimele** é o fundo para o desenvolvimento empresarial e a iniciativa de investimentos, da Anglo American, que cria e desenvolve pequenas e médias empresas (PME) comercialmente viáveis e sustentáveis, oferecendo oportunidades de empoderamento para os sul-africanos historicamente desfavorecidos (HDSA). Ao longo dos últimos 20 anos, a iniciativa tornou-se um catalisador para negócios negros emergentes, com o efeito de arrasto da criação de emprego sustentável e de desenvolvimento sócio-económico em comunidades de mineração predominantemente rurais e peri-urbanas.

A Anglo Zimele opera cinco Fundos, a saber:

- ⇒ **O FUNDO DA CADEIA DE FORNECIMENTO** concentra-se em oportunidades de aquisição e desenvolvimento de negócios para as PME na posse e geridas por negros, que fazem parte da cadeia de fornecimento do Grupo Anglo American.
- ⇒ **O FUNDO DE MINERAÇÃO KHULA DA ANGLO AMERICAN** gere os investimentos relacionados com a mineração na forma de uma iniciativa conjunta com a Khula Enterprise Finance Limited, uma entidade estatal que promove o desenvolvimento das PME.
- ⇒ **O FUNDO COMUNITÁRIO** apoia os empreendedores e pequenas empresas nas comunidades em que operam. Isto é feito por meio de financiamento de empréstimos e orientação prática e apoio da nossa rede de Centros de Pequenos Negócios.
- ⇒ **O FUNDO VERDE** visa oportunidades de investimento que, especificamente, desempenham um papel na mitigação de riscos ambientais e que melhoram o bem-estar ambiental, a longo prazo, das comunidades. As iniciativas que recebem financiamento do Fundo Verde podem contribuir para o desenvolvimento sustentável por muitos meios, tais como a redução das emissões de carbono, o consumo de energia e de água, ou a melhoria da gestão de resíduos e emissões.
- ⇒ **O FUNDO OLWAZINI** é destinado a micro empresas – formação

A DIFERENÇA - Embora existem vários programas de ligação em muitos países no mundo, poucos têm recebido a atenção dada ao projecto Zimele. O fracasso da maioria dos modelos de ligação, especialmente os implementados na África sub-saariana, deve-se ao facto de eles não conseguirem lidar com a falta de “*bancabilidade*”, ou de qualificação bancária, das PME na região. Como na maioria dos países menos desenvolvidos, as PME em Moçambique estão estruturalmente excluídas pelos bancos comerciais. Factores como a falta de garantias, limitados ou não confiáveis históricos de crédito formal, e taxas de juros excessivas prejudicam as PM locais. Instituições de Micro Finanças (MFI) tendem também a concentrar-se em micro empresas, diminuindo ainda mais a disponibilidade de financiamento para as PME. Isto implica que a importância de integrar um componente de Acesso ao Financiamento (A2F) nos modelos de ligação, tal como Mozlink, não pode ser demasiadamente destacada.

A incorporação da componente A2F (financiamento do desenvolvimento) no modelo da Anglo Zimele é um ponto de partida fundamental para outros modelos. Isto envolve o fornecimento de *capital social de risco* - tanto crédito como capital próprio - para financiar PME comercialmente viáveis, dentro e fora da cadeia de fornecimento de mineração. Além disso, oferece-se apoio ao desenvolvimento de negócios e formação às PME. Como é o caso nas VCF convencionais ou de padrão, os Gestores do Fundo fazem parte dos conselhos de administração das PME, para orientar a sua gestão. E o fundo tem uma clara estratégia de desinvestimento. A Anglo Zimele tem 31 centros de PME ligadas a unidades de negócios da Anglo em locais de mineração na África do Sul. Os centros oferecem serviços em rede para as PME beneficiárias, bem como apoio ao desenvolvimento de negócios nas áreas fundamentais da gestão financeira e contabilidade, direito, governação empresarial, gestão e comercialização.

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO – Em 2008, a IFC e a Anglo Zimele elaboraram um relatório para enfatizar a singularidade do programa da Anglo Zimele.²⁸ Destacaram-se as características seguintes como factores de sucesso do modelo:

- ⇒ **Participação no capital pelo Fundo** - O facto de o fundo de investimento assumir o risco de tomar uma participação no capital da PME é uma ruptura importante com as abordagens tradicionais adoptadas por outros modelos, criando um incentivo para que o fundo tenha mais interesse nas operações diárias das empresas nas quais investe.
- ⇒ **Empréstimos não garantidos** – O modelo providencia mecanismos financeiros flexíveis para as PME, sob a forma de empréstimos não garantidos, quando considerado apropriado.
- ⇒ **Partilha de Riscos** – Ao incentivar o empreendedor a participar na empresa partilham-se os riscos.
- ⇒ **Flexibilidade** – O modelo não é rígido, ou seja, os rácios de crédito/capitais próprios são flexíveis e podem ser concebidos para se adequarem ao investimento.
- ⇒ **Abordagem de orientação activa/incubadora** – Parte integral do modelo é a provisão de apoio ao desenvolvimento do negócio e a transferência de competências técnicas.

O desempenho financeiro da Anglo Zimele

De acordo com o relatório conjunto da IFC-Zimele²⁹, entre 2004 e 2007, o Fundo investiu com sucesso em mais de 150 empresas. Um resumo do seu desempenho financeiro durante este período encontra-se detalhado abaixo:

²⁸ Ishira Mehta (IFC) foi responsável pela preparação do relatório chamado ‘*The Anglo Zimele Model – A Corporate Risk Capital Facility Experience*’

Investimento total: USD 3,2 milhões

Desempenho Financeiro da Anglo Zimele 2004-2007 (terminou Dez de 31)

<i>Descrição</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007 (est.)</i>
<i>Rendimento</i>	2,744	1,256	898	2,021
<i>Custos Gerais & Despesas Directas</i>	-1,030	-802	-854	-1,727
<i>Lucro Líquido</i>	1,714	454	44	294

Um resumo dos indicadores-chave de desempenho do Modelo de Financiamento da Anglo Zimele

	Total	Fundo da Cadeia de Fornecimento	Fundo de Mineração Khula, da Anglo American	Fundo Comunitário	Fundo Olwazini
Número de transacções	1,408	44	20	1,272	72
Quadro de pessoal	19,560	7,648	1,014	10,675	223
Movimento em milhões de Randes	2,404	1,047	491	847	19
Financiamento em milhões de Randes	548	103	164	280	0.62
Empresários do sexo feminino apoiados	36%	25%	35%	36%	42%
Jovens apoiados	48%	11%	25%	49%	50%
Empresas	1,035	44	20	900	71
Transacções repetidas com as mesmas empresas	373	0	0	372	1
Total	1,408	44	20	1,272	72
Taxa média de reembolso de empréstimo		86%	90%	73%	89%
Custos por posto de emprego em Randes	28,016	13,467	161,735	22,229	2,780

²⁹ Ishira Mehta (IFC) foi responsável pela preparação do relatório chamado ‘The Anglo Zimele Model – A Corporate Risk Capital Facility Experience’

ANEXO C: PLANO DE TRABALHO

7 a 31 de OUTUBRO de 2012

COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESULTADO(S)	07 a 13 OUT	14 OUT a 15 Nov	SITUAÇÃO	
PRÉ-MISSÃO, PREPARAÇÃO & ADMIN	Analisar os TdR e fazer contribuições	TdR analisados, contribuições feitas pelo consultor				
	Concluir todos os processos de admin/ contratação – Nathan Associates Inc.					
	Contactar o COP (BH) e outros contactos em Moçambique para obter pistas para entrevistas. Compilar uma lista de potenciais contactos para entrevistas	Lista de potenciais entrevistados obtida				
	Pesquisa/Análise da literatura (parcialmente)	Recolhidos e analisados documentos relevantes			Em curso	
MISSÃO PARA MOÇAMBIQUE	Chegada em Maputo		Dom, 7 Oct			
	Admin e questões afins Reunião inicial com COP, SPEED Analisar e preparar directrizes para a recolha de dados para várias audiências	Consenso obtido sobre objectivos do trabalho e a metodologia Directrizes para a recolha de dados preparadas				
	Trabalho de Campo 1					
	1. MOZLINK III – Entrevista e consulta com Gestor de Programa/PM, Sr. Wilson Chafinya	PM consultado sobre programa e materiais relevantes obtidos. Obtidos contactos/dicas adicionais para o seguimento				Contribuições a serem feitas
	2. UNICEF, UNIDO – Reunião com Sra L. Kurbiel, Sr. Jaime Comiche para consultar sobre o programa (SPX) da UNIDO e partilhar experiências com os programas de ligação	Consulta realizada e informação relevante obtida				Aguardar info adicional programa SPX da UNIDO
	3. Reunião com Irene Visser, consultora independente / antiga PM da IFC para a MOZLINK III	Consulta feita sobre questões de ligação fundamentais Dados e mais orientações afirmadas ou providenciadas				
	4. Recapitulação rápida das actividades do dia, Peter Mwanza/PMw & Brigit Helms/BH	BH informada sobre progressos e planos				
	5. ICC – Reunião com Sra Henriqueta Hunguana: papel da ICC nas ligações e experiências de várias	Discussão inicial realizada	feira	Terça		Reunião de seguimento prevista para

COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESULTADO(S)	07 a 13 OUT	14 OUT a 15 Nov	SITUAÇÃO
	fases do programa Mozlink III actual				Quarta-feira dia 9 de Out.
	6. Centro para a Promoção do Investimento, Sra Sara Taibo: Chefe das Ligações Comerciais	Consulta realizada. Obtida lista de PME e orientações/contactos adicionais			Realizado. Email de acompanhamento enviado, aguardar mais informação, relatórios, etc
	7. SASOL, conversa telefónica inicial com Sr. Dino Cangy, Gestor de Questões Comunitárias				Entrevista telefónica prevista para Sexta-feira, às 08.30
	Analisar & Actualizar o Plano de Trabalho				
	8. IPEME, Instituto para a Promoção de Pequenas e Médias Empresas, Sra Madina A. R. Ismail e outros, TBC	Informação sobre o programa do IPEME e questões fundamentais sobre ligações comerciais discutidas.			Reunião planeada
	IFC, reunião de seguimento com Sr. Wilson Chafinya	Obtidos relatórios relevantes e mais orientações. Obtida base de dados sobre PME da Mozlink.			Reunião planeada
	9. Banco Mundial, Reunião com Sr. Mazen Bouri, WB PACDE TTL para obter informação sobre programa e orientações para as entrevistas com o pessoal do programa	Reunião realizada e obtida informação relevante sobre a iniciativa de Pólos de Crescimento & o Programa PACDE, do Banco Mundial.			Reunião planeada
	10. SME1 , Sr. Fletch, Maputo Plant Hire, Entrevista telefónica	Reunião realizada, informação relevante obtida			Reunião planeada
	11. SME 2 , Reunião com Sr. Matusse, SOCLIMA	Reunião realizada, informação relevante obtida			Reunião planeada
	12. ICC, Reunião de seguimento com a Sra Henriqueta Hunguana	Informação /relatórios relevantes obtidos			Reunião planeada
	13. Rio Tinto, Reunião com Emmy Bosten	Informação sobre o programa da RT obtida Experiências partilhadas			Reunião planeada
	14. SME 3 , Papelaria, reunião com a Sra Khatija Bibi	Reunião realizada, informação relevante obtida			
	15. SNV, Reunião com Sra D'bora Carvalho	Informação sobre programa SNV e obtidos inputs sobre programas de ligação.			Reunião planeada
	16. SME 4 , Santa Verde, Sr. Andrew Wright	Reunião realizada, informação relevante obtida			

Quarta-feira, dia 10 de Outubro

Out

Quinta-feira 11th

COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESULTADO(S)	07 a 13 OUT	14 OUT a 15 Nov	SITUAÇÃO
	Greathead				
	17. Participar na BusinessLink Expo da ACIS, reunir com e conversas informais com quaisquer TNC, PME, etc	Participação no evento; conversa informal com TNCs – NCONDEZI & KENMARE			
	18. MOZAL, Reunião com Sra Esmilda Dombo (Desenvolvimento do Fornecedores Locais) e Sr. Fernando Acendino	Reunião realizada, informação relevante obtida.			
	19. SASOL, Conversa telefónica com Sr. Dino Cangy, Gestor de Questões Comunitárias, para obter informação sobre o programa de ligação e experiências afins, da SASOL	Informações recebidas. Informação relevante recolhida através de email ou conforme avisado			Para seguir e obter mais informação
	20. SME 5, Protecna, Sr. Geraldo Murta	Para obter informação e experiências relevantes relacionados com o programa da Mozlink			
	21. ACIS, Reunião com Carrie Davies para obter informação relevante sobre as suas experiências com os programas de ligação (BusinessLink)	Contribuição da BusinessLink obtida			Reunião planeada
	22. ANADARKO, Reunião com Barclay Collins, Brigit Helms, Sr. Alcido Mause	Reunião realizada, informação relevante obtida			Reunião planeada
	Discutir constatações gerais e o format do relatório com BH		12 de Outubro		Feito do forma informal
	Voltar para África do Sul		13 de Outubro		
CONSULTA DE AVALIAÇÃO COMPARATIVA ÁFRICA DO SUL	Trabalho de campo 2 – Planear e delinear as entrevistas				
	23. Projecto da ANGLO ZIMELE, Reunião com Lia Vangelatos, Director de Investimentos	Informação recolhida para a avaliação comparativa			
	24. Programa de Equivalência de Capital Próprio, da SAIBL/Microsof, Sr. John James,	Informação recolhida para a avaliação comparativa			

COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESULTADO(S)	07 a 13 OUT	14 OUT a 15 Nov	SITUAÇÃO
ANÁLISES ADICIONAIS DA LITERATURA E DADOS	Analisar literatura recolhida durante a missão em Moçambique Analisar literatura da África do Sul e de outros projectos relevantes (p.ex.: Ligações Newmont na Gana)	Literatura analisada e lições fundamentais extraídas.		Em 21 Out	
ESBOÇO DO RELATÓRIO & CONTRIBUTOS DO CLIENTE	Preparar esboço do relatório e entregar para obter o contributo do cliente Relatório discutido	Esboço do relatório preparado e entregue ao cliente		Em 24	
RELATÓRIO RECEBIDO COM CONTRIBUTO S DO CLIENTE	Entregar esboço do relatório para obter o contributo do cliente	Esboço do relatório entregue e o contributo do cliente obtido		Em 28	
RELATÓRIO FINAL & APRESENTAÇÃO DE PP	Preparar o relatório final e MS apresentação em formato Power Point	Relatório final report e apresentação em formato Power Point entregues ao cliente		10 de Novembro 2012	

ANEXO D: LISTA DAS ENTREVISTAS

- Adelino Novais (consultor da UNIDO)
- Alcido Mause, Anadarko
- Andrew Wright Greathead
- Barclay Collins, Anadarko
- Carla Cuambe, Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO)
- Carrie Davies, BusinessLink
- Dino Cangy, Sasol. Conversa telefónica.
- D'borá Carvalho, SNV
- Emmy Bosten, Rio Tinto
- Esmilda Dombo, Mozal
- Fernando Acendino, Mozal
- Fletch, Maputo Plant Hire
- Geraldo Murta, Protecna
- Henriqueta Hunguana, International Capital Corporation (ICC)
- Ibrahim Commercial, Papelaria
- Irene Visser, antiga Gestora de Programas da IFC
- Jaime Comiche, Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO)
- John James, DAI/ECIAfrica, África do Sul
- Khatija Bibi, Papelaria
- Lisa Kurbiel, Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)
- Madina A. R. Ismail, Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEMA)
- Matusse, Soclima
- Mazen Bouri, Banco Mundial
- Santiago Rodriguez Goicoechea, Genesis Analysis
- Sarah Taibo, Centro para a Promoção do Investimento (CPI)
- Thilasoni Chikwanda, IFC, África do Sul
- Wilson Chafinya, International Finance Corporation (IFC), Moçambique

ANEXO E: GUIÃO DE ENTREVISTA

(GERAL)

1. Nome da Organização _____
2. Contacto: _____
3. Descreva a natureza do seu envolvimento, papel ou interesse nas Ligações Comerciais em geral:
4. Você fez alguma contribuição financeira para os esforços decriar ligações comerciais?
5. Se SIM, por favour indique o nome do programa e/ou a área de apoio _____
6. Que benefícios você ganhou ao participar/apoiar o programa?
7. Qual é a sua experiência com os projectos de ligação comercial em Moçambique?
8. Você tem alguma experiência de outros países? Indique os países.
9. Você tem conhecimento de ligações comerciais de êxito em Moçambique? Na sua opinião, porque é que o programa teve sucesso?
10. Você acha que o governo tem elaborado políticas/legislação adequadas para facilitar o desenvolvimento das PME, especialmente para aproveitar dos recentes investimentos em mineração e petróleo e gás?
11. Por favour indique as ploíticas, leis etc. relevantes.
12. Lições de Moçambique e de outros países? O que é que você acha um programa de ligação ideal deveria ser?

(GUIÃO DE ENTREVISTA DAS PME)

Nome da PME _____

1. Contacto:
2. Como e onde você ficou sabendo sobre o Programa?
3. Como você aderiu ao programa?
4. Quando você participou, quais foram as suas expectativas do programa?
5. O programa atendeu as suas expectativas? Em que medida o programa atendeu essas expectativas?

6. Que formação / orientação você recebeu do programa?

7. Esta formação foi relevante para a sua situação comercial.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

8. Como resultado desta formação / orientação a sua capacidade de satisfazer os requisitos de aquisição na indústria aumentou.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

9. Como resultado desta formação / orientação o seu negócio está numa situação melhor do que estaria sem a formação / orientação.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

O conhecimento / competências adquiridas participando neste programa serão aplicadas mesmo após o programa terminar.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

10. Qual foi o seu movimento total em cada um dos últimos três anos?

	2007/ 08		2008/ 09		2009/10/ 11
--	-------------	--	-------------	--	----------------

11. Que actividades você realizou em resultado da sua participação no programa para diversificar os seus mercados?

12. Como resultado da sua participação no programa você aumentou a diversidade dos seus mercados.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

13. Esta diversidade aumentada pode ser mantida e até melhorada, mesmo após o programa terminar.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

14. A que entidades financeiras você conseguiu ter acesso em resultado da sua participação no programa?

15. Como resultado da sua participação no programa você melhorou o acesso a entidades financeiras.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

16. Como resultado da sua participação no programa você é capaz de ter melhor acesso a entidades financeiras, mesmo após o programa terminar.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

17. Como resultado de receber os serviços de consultoria através do programa, você é capaz de melhor gerir o seu negócio.

Discordo plenamente	Discordo	Indecisa	Concordo	Concordo plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------

18. De que forma o programa podia tê-lo servido melhor?

19. Quaisquer outras questões relevantes relacionadas com o programa.