



USAID
DO POVO AMERICANO

SPEED
Por Melhor Ambiente
De Negócios

PME EM MOÇAMBIQUE

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

DEZEMBRO/2014

Esta publicação foi produzida para revisão pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Foi elaborada pela DAI e Nathan Associates.

PME EM MOÇAMBIQUE

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Título do Programa:	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Empresarial em Moçambique Mozambique Support Program for Economic and Enterprise Development (SPEED).
Financiador:	USAID/Moçambique
Número do Contrato:	EDH-I-00-05-00004-00/13
Adjudicatários:	DAI e Nathan Associates
Data da Publicação:	Dezembro 2014
Autor:	Baker Tilly Moçambique

As opiniões do autor expressas nesta publicação não refletem necessariamente a opinião da Agência dos Estados Unidos para Desenvolvimento Internacional ou do Governo dos Estados.

As conclusões apresentadas no presente documento têm por base a informação recolhida num estudo de auscultação às pequenas e médias empresas em Moçambique, a par de uma análise interna da Baker Tilly Moçambique.

CONTEÚDOS

CONTEÚDOS	I
GRÁFICOS	III
PREFÁCIO.....	V
AGRADECIMENTOS	VII
ABREVIATURAS.....	IX
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	X
1. ENQUADRAMENTO	21
1.1. CLASSIFICAÇÃO DAS MPME	21
1.2. IMPORTÂNCIA DAS MPME	21
1.3. PRINCIPAIS BLOQUEIOS	22
2. CONTEXTO MACROECONÓMICO	24
2.1. AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL.....	24
2.2. AMBIENTE ECONÓMICO E DE NEGÓCIOS.....	25
2.3. AMBIENTE SOCIOCULTURAL	28
2.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO	30
3. FUNCIONAMENTO INTERNO DAS PME	31
3.1. ESTRATÉGIA.....	31
3.2. RECURSOS HUMANOS.....	33
3.3. CONTABILIDADE E FINANÇAS.....	35
3.4. APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA	36
3.5. COMERCIAL	37
3.6. MARKETING.....	38
3.7. INFORMÁTICA.....	39
3.8. PRODUÇÃO	40
3.9. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	41
3.10. RESPONSABILIDADE SOCIAL	41
3.11. CONCLUSÃO	42
4. OBSTÁCULOS E RECOMENDAÇÕES	43

4.1. OBSTÁCULO PME 1: MÃO DE OBRA POUCO QUALIFICADA	43
4.2. OBSTÁCULO PME 2: GESTÃO FINANCEIRA INEFICIENTE.....	44
4.3. OBSTÁCULO PME 3: ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO RÍGIDA.....	45
4.4. OBSTÁCULO PME 4: LIMITADA CAPACIDADE DE PLANEAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA.....	47
4.5. OBSTÁCULO PME 5: BARREIRAS AO COMÉRCIO COM O EXTERIOR	48
4.6. OBSTÁCULO PME 6: INFRA-ESTRUTURAS PÚBLICAS POUCO SATISFATÓRIAS	50
4.7. OBSTÁCULO PME 7: CORRUPÇÃO E COMPLEXIDADE DOS PROCESSOS PÚBLICOS.....	51
4.8. OBSTÁCULO PME 8: RELACIONAMENTO ENTRE SECTOR PÚBLICO E PRIVADO	52
5. CONCLUSÃO.....	54
METODOLOGIA	56
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	57
LIMITAÇÕES AO ESTUDO	59
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS.....	62
A. LISTAGEM DE EMPRESAS PARTICIPANTES	62
B. EQUIPA BAKER TILLY MOÇAMBIQUE	63
C. CONTACTOS BAKER TILLY.....	63

GRÁFICOS

Ilustração 1: Sectores de actividade representados na amostra.....	57
Ilustração 2: Volume de Negócios anual das empresas entrevistadas (em milhões de meticais)	58
Ilustração 3: Rácio de custos/volume de negócios das empresas entrevistadas (em percentagem)	59

PREFÁCIO

O actual contexto de crescimento sustentado em Moçambique é resultado do investimento realizado por todos os Agentes Económicos no sentido da implementação de um modelo de desenvolvimento integrador, solidário e ambientalmente responsável. Após a concretização dos primeiros objectivos macroeconómicos de criação de um ambiente de estabilidade política, social e monetária propício ao crescimento económico, foram realizados os grandes investimentos em Sectores Críticos de Actividade. Tal permitiu que grandes empresas assumissem a liderança de um processo de evolução estruturante na Sociedade Moçambicana, no entanto, a manutenção desta dinâmica positiva traz consigo novos e mais ambiciosos desafios.

O próximo passo é assegurar que a melhoria das condições de vida pelo emprego e pela satisfação e realização pessoal chega a todos e de forma equilibrada, pelo que o motor desse processo, como em qualquer Economia desenvolvida do mundo, é o sucesso das Pequenas e Médias Empresas.

O trabalho realizado pelo IPEME / USAID, em parceria com Baker Tilly Moçambique, tem como objectivo principal contribuir de forma sólida para o alargamento da base de Pequenas e Médias Empresas do País e criar condições para o seu sucesso num contexto cada vez mais competitivo.

No âmbito do trabalho desenvolvido, foram recolhidas as sensibilidades dos responsáveis de Pequenas e Médias Empresas no que diz respeito ao contexto macroeconómico e empresarial onde se inserem, e internamente sobre as suas práticas e processos e lacunas sentidas. Este trabalho foi desenvolvido através da selecção de uma amostra de empresas de diversos sectores de actividade e em todas as zonas do país, respeitando os critérios de volume de negócios e dimensão de massa laboral estabelecida por lei para as PME.

Neste contexto, o presente documento respeita os seguintes objectivos:

- Rever a literatura existente em relação às PME e classifica-las de acordo com a legislação nacional;
- Analisar a percepção das empresas em relação à envolvente Macroeconómica do contexto onde se inserem – esta análise foi feita com base no modelo PEST que identifica quatro vectores centrais – Político e Legal, Económico e de Negócios, Sociocultural e Tecnológico - para o enquadramento de factores macro ambientais como ferramenta na gestão estratégica de empresas;
- Identificar as actuais práticas das empresas ao nível dos seus processos internos - esta análise teve por base o estudo da cadeia de valor das empresas – Estratégia, Recursos Humanos, Contabilidade e Finanças, Aprovisionamento e Logística, Comercial, Marketing, Informática, Produção, Investigação e Desenvolvimento e Responsabilidade Social;
- Estruturar recomendações realísticas e factíveis em resposta aos principais obstáculos sentidos pelas empresas decorrentes de constrangimentos internos ou externos - as recomendações encontram-se separadas em três destinatários alvo: medidas a serem

implementadas pelas PME, medidas a serem implementadas pelo Estado e medidas a serem implementadas pelas Instituições de Apoio às PME.

AGRADECIMENTOS

A Baker Tilly Moçambique agradece ao Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IPEME), pelo apoio prestado e informação partilhada durante a realização do estudo.

À USAID, pela disponibilidade, apoio e *inputs* fornecidos durante todo o processo.

À Ordem dos Contabilistas e Auditores de Moçambique, pelo acompanhamento da equipa durante a fase das entrevistas e participação activa na fase de preparação do projecto.

Às empresas participantes no estudo, pela disponibilidade e partilha de informação crítica para a construção do estudo e identificação de obstáculos.

ABREVIATURAS

CORE Centro de Orientação ao Empresário

IPEME Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas

IRPC Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

ISPC Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes

IVA Imposto sobre o Valor Acrescentado

MPME Micro, Pequenas e Médias Empresas

OCAM Ordem dos Contabilistas e Auditores de Moçambique

OECD Organization for Economic Co-operation and Development

PALOP Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME Pequenas e Médias Empresas

SADC Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

USAID Agência dos Estados Unidos da América para o Desenvolvimento Internacional

SUMÁRIO EXECUTIVO

CONTEXTO MACROECONÓMICO

As empresas analisadas reconhecem a importância global do contexto Macroeconómico na sua actividade, identificando um conjunto de eventuais oportunidades de melhoria que, na sua opinião, poderiam assegurar o alcance de um novo e mais elevado paradigma de eficácia e eficiência da operação corrente.

AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

As Políticas e Intervenção do Estado são consideradas como tendo relevância significativa nas actividades das empresas, influenciando directamente a eficiência dos processos em termos de tempo e custos.

A Legislação Laboral que é caracterizada como exageradamente protectora, a elevada Carga Tributária para jovens empresas e empresas em crescimento e os processos de Tributação do IVA, considerados ineficientes, são as disposições legais mais mencionadas pela amostra.

AMBIENTE ECONÓMICO E DE NEGÓCIOS

O Ambiente de Negócios é globalmente considerado positivo, sendo reconhecido um aumento gradual da concorrência.

A principal dificuldade sentida centra-se nos processos de movimentação de mercadorias, nacional ou internacionalmente, tendo sido identificadas oportunidades de melhoria no que concerne à eficiência e celeridade dos processos de comércio internacional, bem como nas infra-estruturas associadas ao transporte rodoviário.

O fornecimento de serviços básicos como água e electricidade é também reconhecido como factor chave para a competitividade das empresas.

AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Os aspectos culturais do meio envolvente a cada uma das empresas da amostra são considerados como extremamente relevantes no que concerne à eficiência e eficácia da actividade.

O impacto sentido é mais relevante nas dimensões de recrutamento de mão-de-obra técnica/qualificada, absentismo e na comunicação com colaboradores, clientes e parceiros.

A aposta das empresas, por forma a ultrapassar as dificuldades, passa pela implementação de programas de desenvolvimento de competências internos.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

A importância e necessidade da implementação de sistemas informáticos capazes é amplamente reconhecida, sendo que apenas 35% das empresas dispõem de ferramentas consideradas adequadas.

A principal dificuldade sentida centra-se na aquisição de maquinaria especializada, industrial ou tecnologias avançadas no mercado nacional, representando este facto custos adicionais para as empresas, pela necessidade de recorrer ao mercado externo.

A importação de maquinaria industrial/tecnologia avançada poderia ter acesso a apoios Estatais, segundo as empresas entrevistadas, por forma a aumentar a sua competitividade.

FUNCIONAMENTO INTERNO DAS PME

O actual foco das empresas analisadas, a par com as dimensões de vendas e produção, passa pela gestão do capital humano. O desenvolvimento de políticas e práticas evoluídas é considerado como prioritário de forma a assegurar uma maior competitividade das organizações e como meio de possibilitar o desenvolvimento das restantes dimensões da cadeia de valor.

DRIVERS DE CRESCIMENTO

As empresas mencionam acções como diversificação de produtos e serviços (27%), expansão de actividade para outras localizações (18%), aumento da carteira de clientes (16%), melhoria da qualidade de produtos/serviços prestados (14%) e investimento em equipamento de produção (11%) como estratégias de crescimento para os próximos anos.

A preocupação com processos não directamente relacionados com vendas e produção como a criação de valor para o cliente, reforço da componente de marketing e formação de colaboradores permite identificar um crescente grau de maturidade dos responsáveis das empresas em Moçambique.

FINDINGS DA CADEIA DE VALOR

A área de recursos humanos é considerada, globalmente, como estrutural para as empresas, tendo sido contudo identificadas práticas ainda rudimentares a este nível, muito embora, já atentas à necessidade de formação de colaboradores.

As empresas evidenciam uma estrutura rígida de financiamento com poucas empresas a aceder a crédito bancário, pela existência de uma percepção negativa das condições de acesso.

As empresas apresentam fraca capacidade de gestão financeira, o que limita os benefícios a médio-longo prazo.

As boas práticas na área de aprovisionamento identificadas passam pela lógica *make-to-order*, com preocupação crescente em desenvolver práticas de gestão de inventário. Ao nível da logística, as condições das infra-estruturas de transporte representam custos adicionais para as empresas.

A boa relação com os clientes, a manutenção de conhecimentos da área de negócio, a participação em concursos e feiras foram identificadas como sendo as melhores práticas na vertente comercial. Verificou-se não ser uma prática comum a realização de estratégias ou definição de objectivos comerciais.

A dimensão marketing foi considerada como incipiente, contudo, diversas empresas definem já os seus clientes alvo e ajustam os produtos/serviços em resposta ao mercado.

A preocupação com a sofisticação organizativa e dos processos internos embora evidente, ainda não se reflecte na utilização massiva de sistemas informáticos ou na contratação de colaboradores especializados.

O investimento em investigação e desenvolvimento não é considerado como prioritário, no entanto, existem já soluções alternativas para as empresas com necessidade deste tipo de actividades, como sendo a recolha de informação relevante junto de universidades ou institutos de investigação.

As empresas desenvolvem acções de responsabilidade social principalmente com os objectivos de promover uma relação próxima e positiva com a população local, manter boas ligações com o Estado, divulgar a marca da empresa e motivar os trabalhadores.

OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS

A análise às evidências recolhidas pelas entrevistas às empresas que compõem a amostra do presente estudo permitiu identificar um conjunto de principais obstáculos que as PME, em Moçambique, enfrentam na sua actividade.

OBSTÁCULO PME 1: MÃO-DE-OBRA POUCO QUALIFICADA

O problema da mão-de-obra pouco qualificada é sentido em todo o país embora os impactos sejam mais centrados no norte do país devido à menor concentração de instituições de ensino nessa zona.

O impacto por sector de actividade é transversal a todos os sectores representados na amostra.

OBSTÁCULO PME 2: GESTÃO FINANCEIRA INEFICIENTE

A falta de capacidade de gestão financeira foi evidenciada na generalidade de empresas entrevistadas, nas três zonas do país e em todos os sectores de actividade representados na amostra.

OBSTÁCULO PME 3: ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO RÍGIDA

O impacto deste obstáculo é mais notado no norte do país, onde há maior concentração de micro e pequenas empresas, e no sector do comércio, onde a actividade de aprovisionamento é feita somente após efectivação de encomendas.

OBSTÁCULO PME 4: LIMITADA CAPACIDADE DE PLANEAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

Lacuna sentida em todo o país e transversal a todos sectores de actividade representados na amostra. Não se evidenciou a definição de planos estratégicos, planos comerciais ou objectivos comerciais na generalidade das empresas entrevistadas.

OBSTÁCULO PME 5: BARREIRAS AO COMÉRCIO COM O EXTERIOR

Obstáculo com mais impacto nas zonas sul e centro devido à maior concentração de médias empresas nestas áreas e existência de pequenas empresas no norte que apresentam comércio com o exterior limitado e maioritariamente na vertente importação.

OBSTÁCULO PME 6: INFRA-ESTRUTURAS PÚBLICAS POUCO SATISFATÓRIAS

Impacto mais sentido na zona norte do país devido ao pior estado de conservação das vias e infra-estruturas com menor nível de sofisticação. Os sectores de actividade mais afectados são o comércio, a indústria, e a prestação de serviços.

OBSTÁCULO PME 7: CORRUPÇÃO E COMPLEXIDADE DOS PROCESSOS PÚBLICOS

Obstáculo com menor impacto na zona norte do país devido ao tamanho reduzido do meio empresarial e elevado nível de convivência entre cidadãos, o que reduz o nível de corrupção. Os sectores que sentem esta lacuna com maior intensidade são a prestação de serviços, comércio, agricultura, construção e serviços associados e indústria.

OBSTÁCULO PME 8: RELACIONAMENTO ENTRE SECTOR PÚBLICO E PRIVADO

Impacto mais sentido nas zonas norte e centro devido ao direccionamento da maior parte de iniciativas de apoio às PME à zona sul do país, capitais provinciais e zonas de fácil acesso. As actividades financeiras e seguros, a indústria e a prestação de serviços são os sectores mais afectados por esta lacuna.

RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS

A cada um dos obstáculos identificados foram também sistematizadas um conjunto de recomendações. Estas estão direccionadas a três agentes principais: as PME, o Estado e as Instituições de apoio às PME.

RECOMENDAÇÃO PME 1: QUALIFICAR MÃO-DE-OBRA

Recomendações direccionadas às PME:

- Criar planos de formação e capacitação;
- Promover inscrição de trabalhadores em institutos de ensino em regime pós laboral;
- Apoiar no pagamento de propinas escolares.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Expandir rede de institutos médios/técnicos e escolas industriais pelo país e melhorar a qualidade de ensino;
- Adaptar currículos académicos às necessidades actuais do mercado;
- Incentivar as empresas a desenvolver práticas favoráveis a trabalhadores estudantes;
- Consciencializar população em relação à ética profissional e criação de hábitos de trabalho.

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar às PME os planos de formações de diversas instituições para os períodos próximos, incidindo nas áreas de maior interesse para as empresas, tendo em conta o sector de actividade, localização e as necessidades sentidas;
- Desenvolver programa nacional de estágios profissionais e pré-profissionais para PME, através de parcerias entre instituições de ensino e o IPEME;
- Criar um pacote de intercâmbios provinciais para estagiários, em especial, de Maputo para as províncias.

RECOMENDAÇÃO PME 2: MELHORAR CAPACIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA

Recomendações direccionadas às PME:

- Internalizar actividades de contabilidade e finanças com quadros técnicos qualificados;
- Garantir competências de gestão financeira a nível da gestão da empresa;
- Realizar auditorias de auditores externos de modo a identificar eventuais problemas.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Desenvolver sistema de incentivos para empresas que apresentem qualidade na informação financeira, de acordo com critérios estabelecidos;
- Dinamizar acções regulares de inspecção financeira às empresas.

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Consciencializar sobre importância de gestão financeira;
- Desenvolver *workshops* de boas práticas de contabilidade e gestão financeira;
- Auxiliar no recrutamento de quadros qualificados;
- Auxiliar na identificação e escolha de empresas de contabilidade certificadas.

RECOMENDAÇÃO PME 3: DIVERSIFICAR FONTES DE FINANCIAMENTO

Recomendações direccionadas às PME:

- Procurar informação sobre o uso e benefícios de diversificação de fontes de financiamento, bem como de seguros e corretagem de seguros;

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Ajustar financiamentos para que se apliquem a toda a cadeia de valor, em detrimento de financiamentos específicos para uma área;
- Promover acordos para constituição de fundos de co-garantia;
- Promover a captação de fundos externos com condições mais acessíveis às PME (taxas de juro inferiores, menos exigências).

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar oportunidades de financiamento existentes;
- Esclarecer sobre a metodologia de candidatura aos diferentes tipos de financiamentos e critérios exigidos;
- Desenvolver acordos com a banca comercial no sentido de facilitar o acesso das PME a financiamento;

- Promover protocolos com institutos de micro-finanças como meio de chegar às PME em zonas mais rurais;
- Desenvolver *workshops* de simulação de acesso a financiamento e criar linhas de apoio para esclarecimento das melhores opções no mercado.

RECOMENDAÇÃO PME 4: MELHORAR CAPACIDADE DE PLANEAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

Recomendações direccionadas às PME:

- Planear a longo prazo, definir objectivos e metas;
- Separar entre relação familiar e gestão profissional da empresa.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Criar políticas de favorecimento às PME que apresentem um conjunto de aspectos para atingir níveis de competitividade mais elevados (planeamento de médio-longo prazo, planos de negócio, objectivos estratégicos e comerciais, contabilidade organizada e relatórios de contas regulares, contratualização formal de todos os colaboradores, entre outros).

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar iniciativas em curso que visam a capacitação das PME em competências de gestão e desenvolvimento empresarial (CORE, SME ToolKit Moçambique, OCAM, entre outros);
- Oferecer *workshops* de elaboração de planos estratégicos, planos de marketing e comunicação e de definição de objectivos comerciais;
- Criar *workshops* e outras soluções em formatos alternativos de modo a atingir empresas em locais de difícil acesso e sem internet/computador.

RECOMENDAÇÃO PME 5: DIMINUIR BARREIRAS AO COMÉRCIO COM O EXTERIOR

Recomendações direccionadas às PME:

- Reforçar ética profissional na empresa, reportar e não ceder em situações de corrupção;
- Procurar informação relativa aos procedimentos e benefícios de importação/exportação;

- Ter em mente o processo actual de comércio com o exterior aquando da estipulação de prazos.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Reduzir taxas alfandegárias;
- Criar políticas favoráveis à importação de produtos benéficos para o país;
- Regular importação de substitutos directos dos produtos produzidos nacionalmente- proteger e valorizar marca “*Made in Mozambique*”;
- Desburocratizar a exportação;
- Aumentar parcerias com países SADC.

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Consciencializar agentes económicos sobre o papel da exportação no desenvolvimento económico do país;
- Divulgar sobre iniciativas já desenvolvidas para a melhoria do comércio com o exterior;
- Esclarecer sobre procedimentos a seguir aquando da importação e exportação;
- Criar linhas de apoio às PME para encaminhamento de questões;
- Criar linha directa de denúncia de situações críticas;
- Sensibilizar junto do governo para redução de taxas para a importação/exportação.

RECOMENDAÇÃO PME 6: MELHORAR O ESTADO DE INFRA-ESTRUTURAS

Recomendações direccionadas às PME:

- Instalar métodos alternativos para dar resposta às lacunas sentidas, em especial, no que diz respeito à higiene e à saúde pública.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Implementar soluções alternativas para diminuir o impacto sentido no curto prazo ou apoiar as empresas em adquirir soluções alternativas;
- Melhorar as infra-estruturas já existentes e criar infra-estruturas adicionais;

- Co-responsabilizar por danos resultantes do mau funcionamento dos serviços públicos oferecidos.

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar soluções simples que empresários nas zonas mais afectadas podem adoptar, sem grandes custos acrescidos;
- Apoiar no desenvolvimento de soluções alternativas que dêem resposta aos problemas sentidos ao nível das infra-estruturas de transporte, electricidade e água.

RECOMENDAÇÃO PME 7: SIMPLIFICAR E TORNAR PROCESSOS PÚBLICOS MAIS TRANSPARENTES

Recomendações direccionadas às PME:

- Reforçar ética profissional na empresa e recorrer a outros mecanismos por forma a não recorrer à corrupção como forma de acelerar processos.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Criar e divulgar procedimentos a seguir em caso de corrupção e de situações críticas;
- Consciencializar os trabalhadores de instituições públicas em ética de trabalho e valores a seguir;
- Implementar leis de prevenção à corrupção;
- Implementar sistemas de avaliação de desempenho e de satisfação do cliente no sector público.

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar iniciativas já implementadas de apoio às empresas quando se encontram em algum processo com o Estado.

RECOMENDAÇÃO PME 8: FORTIFICAR RELACIONAMENTO ENTRE SECTOR PÚBLICO E PRIVADO

Recomendações direccionadas às PME:

- Partilhar informação que possa ser relevante para outras empresas;
- Manter postura pró-activa de mudança e busca de novas soluções.

Recomendações direccionadas ao Estado:

- Consciencializar sobre a importância de trabalhar junto das empresas e criar linhas de apoio direccionadas e padronizadas às suas necessidades;
- Manter abertos os canais de contacto com as empresas, garantindo interacções regulares entre as partes (pública e privada) para promover o sentimento de proximidade.

Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Promover e divulgar mais fortemente iniciativas de instituições de apoio às PME, utilizando diversos canais de comunicação;
- Desenvolver eventos de *networking* entre empresas e o sector público onde seja possível partilhar experiências e promover redes de contactos;
- Criar uma rede de agentes que se dirija regularmente a empresas seleccionadas, de forma a acompanhar o seu desenvolvimento;
- Criar uma *newsletter* para partilha de informações pertinentes.

1. ENQUADRAMENTO

A presente secção caracteriza as micro, pequenas e médias empresas e sintetiza a informação disponível relativa às PME em Moçambique.

1.1. CLASSIFICAÇÃO DAS MPME

As micro, pequenas e médias empresas são definidas de maneira diferente de país para país, dependendo da legislação em vigor (Leopoulos, 2006). Em Moçambique, o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas¹ define-as de acordo com o número de trabalhadores e volume de negócios anual, sendo que o volume de negócios é o factor prevalecente na classificação. A distinção é feita da seguinte forma:

- **Micro empresa-** Empresa com menos de 4 trabalhadores ou com volume de negócio anual inferior a 1.2 milhões de meticais;
- **Pequena empresa-** Empresa com o número de trabalhadores compreendido entre 5 e 49 e volume de negócios entre 1.2 e 14.7 milhões de meticais;
- **Média empresa-** Empresa com o número de trabalhadores compreendido entre 50 e 100 e o volume de negócios superior a 14.7 e inferior a 29.97 milhões de meticais;
- **Grande empresa-** Empresa com o número de trabalhadores superior a 100 e volume e negócios superior a 29.97 milhões de meticais.

1.2. IMPORTÂNCIA DAS MPME

As PME² constituem um bloco empresarial muito importante para a economia do país sendo que 98,6% do mercado é constituído por este tipo de empresas³. Assim, o crescimento económico do país, a criação de emprego e a redução da pobreza está altamente dependente do sucesso das PME.

Foi notado que as pequenas e médias empresas, apesar da sua dimensão e do seu volume de negócios reduzido, absorvem mais força de trabalho nacional do que as grandes empresas,

¹ Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas, decreto 44º/2011 publicado no artigo 3º do Boletim da República, I Série nº38 de Setembro de 2011

² No presente documento utilizaremos alternadamente os termos PME e MPME (micro, pequenas e médias empresas)

³ Fonte: Censo de Empresas *CEMPRE* 2004. Segunda Edição do *CEMPRE* prevista para 2015

devido à fraca automatização de processos produtivos (Moçambique, Ministério da Indústria e Comércio, 2007).

Devido ao facto de estas estarem dispersas pelo país, mesmo em locais rurais, oferecem oportunidade de trabalho não centradas na capital do país e em zonas industriais- vantagem em relação às grandes empresas. Pelo mesmo motivo, estas assumem o papel de re-distribuidoras do rendimento por todo o país, reduzindo então as disparidades de rendimento entre zonas rurais-urbanas.

Por outro lado, o facto de existir um elevado número de empresas a competir no mesmo sector e com capacidades financeiras limitadas, estas focam-se em criar factores de diferenciação em relação à concorrência, gerando um ambiente de negócios saudável e criando oportunidades de inovação e de diversificação de produtos/serviços oferecidos- o que beneficia principalmente o mercado e os consumidores finais.

1.3. PRINCIPAIS BLOQUEIOS

Apesar de o desenvolvimento das PME ser benéfico para a economia e para o país como um todo, as empresas sentem algumas dificuldades que impedem o seu crescimento rápido e sustentável. Os principais grupos de problemas prendem-se com o ambiente macro económico em que se inserem, aspectos internos à empresa e o papel de instituições públicas neste processo (Smit & Watkins, 2012).

1.3.1. AMBIENTE MACRO ECONÓMICO

O sucesso das empresas não depende exclusivamente do seu *modus operandi*. O meio envolvente tem um peso significativo no desempenho da mesma.

O ambiente económico por sua vez pode ser dividido em vários aspectos.

Um deles é o estado da economia em geral. Uma economia que está em fase de crescimento por sua vez também promove oportunidades de crescimento mais atractivas às empresas. Por outro lado, se a economia estiver em fase de recessão é muito mais difícil que estas se desenvolvam e consigam aumentar a quota de mercado e obter lucros satisfatórios (Berry et al., 2002). Moçambique encontra-se neste momento com uma taxa de crescimento do PIB de 8.1% e previsão de 8.6% em 2015 (The World Bank, 2014) e uma forte previsão de entrada de Investimento Directo do Estrangeiro (IDE) no mercado. Estes factores geram uma perspectiva de oportunidades no mercado bastante positiva.

Por outro lado, o ambiente económico é determinante. O tamanho do mercado, o nível de oferta para satisfazer a procura, a facilidade de entrada de novas empresas e a existência de produtos complementares e substitutos impactam o sucesso da empresa (Huang & Brown, 1999).

Do mesmo modo, as disposições legais e políticas influenciam estas empresas. Quando não são garantidas condições favoráveis ao seu crescimento e estabilidade no mercado, é muito difícil que estas sobrevivam.

Outro factor crítico é o estado das infra-estruturas de transporte e serviços públicos oferecidos que determinam o nível de sofisticação de equipamento que a empresa pode adquirir, os métodos de distribuição, os níveis de serviço e os custos operativos.

1.3.2. ASPECTOS INTERNOS À EMPRESA

O funcionamento interno das empresas age como factor de diferenciação no mercado.

Em primeiro lugar, e o ponto mais crítico prende-se com as capacidades de gestão dos responsáveis das empresas (Naicker, 2006). Numa primeira fase, é a visão e a experiência no negócio que irão determinar a sobrevivência da empresa. Numa segunda fase, a capacidade de planear estrategicamente e de definir objectivos estratégicos determinarão o rumo da empresa e o seu estabelecimento no mercado.

Outro ponto importante é o modo de operar de cada uma das áreas da cadeia de valor. Para isso, é necessário ter, internamente ou com recurso a serviços externos, conhecimentos e capacidades de gestão específicos de cada área.

Adicionalmente, os recursos humanos das empresas desempenham um papel crítico no sucesso das mesmas: a taxa de rotatividade, a taxa de produtividade, as habilitações e a capacidade de inovar são aspectos que influenciam o sucesso das PME (Williamson, 2000).

1.3.3. PAPEL DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

As instituições públicas têm também um papel crítico no sucesso das PME. As políticas desenhadas, as leis implementadas, os apoios prestados, as oportunidades lançadas e até mesmo a informação difundida tem grandes impactos nas empresas que estão há pouco tempo no mercado e têm estruturas fragilizadas. É importante que as PME sejam um ponto de atenção de modo a que possam competir com grandes empresas e concorrentes estrangeiros no mercado nacional.

Para dar resposta às necessidades das PME foi criada, pelo decreto nº 47/2008 de 3 de Dezembro, uma instituição de apoio às PME- o Instituto de Promoção de Pequenas e Médias Empresas (IPEME), tutelado pelo Ministério da Indústria e Comércio.

2. CONTEXTO MACROECONÓMICO

As empresas analisadas reconhecem a importância global do contexto Macroeconómico na sua actividade, identificando um conjunto de eventuais oportunidades de melhoria que, na sua opinião, poderiam assegurar o alcance de um novo e mais elevado paradigma de eficácia e eficiência da operação corrente.

2.1. AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

As empresas reconhecem a influência da política e desempenho do Estado nas actividades da empresa, sendo as disposições legais aspectos que impactam igualmente as iniciativas das mesmas.

2.1.1. INSTABILIDADE POLÍTICA

A instabilidade política sentida no último ano - conflitos político-militares e conflitos resultantes da campanha eleitoral -, tiveram impactos negativos em 50% das empresas entrevistadas nomeadamente na redução no volume de negócios, destruição de carga transportada, retracção de investidores e distribuição limitada de produtos devido à redução de transportadores dispostos a fazer o percurso norte-sul e vice-versa.

2.1.2. ASPECTOS NEGATIVOS NA INTERACÇÃO COM O ESTADO

O desempenho do Estado tem impacto significativo nas actividades das empresas, por um lado, com consequências negativas ao nível dos processos – a morosidade e complexidade dos processos condicionam o fluxo e rapidez de resolução de constrangimentos – e por outro, ao nível dos custos em resultado dos elevados gastos adicionais não esperados.

Metade das empresas entrevistadas afirma sentir aspectos negativos na interacção com o Estado. O principal é a corrupção (sentido por 21% das empresas), seguido da burocracia (sentido por 19% das empresas) e por último o elevado tempo de resposta (sentido por 10% das empresas).

2.1.3. CONSTRANGIMENTOS DE DISPOSIÇÕES LEGAIS

Uma parte das empresas (31%) afirma existirem disposições legais que causam constrangimentos à actividade. As mais mencionadas foram a legislação laboral, a carga tributária e a tributação do IVA.

As empresas sentem que a legislação laboral concede uma protecção exagerada ao trabalhador, que é aproveitada por estes para levar a cabo acções e tomar atitudes que prejudicam o resultado da empresa no fim do período. Por outro lado, os empresários declaram que esta legislação dificulta a contratação sazonal, que é um factor crítico para certas empresas, o que se traduz em custos com pessoal muito elevados e aumentam a proporção dos custos no volume de negócios.

Em relação à carga tributária, as empresas consideram que os impostos são elevados e não são adequados a jovens empresas e empresas em crescimento. Por outro lado, o diferencial entre o ISPC (3% do volume de negócios se este for igual ou inferior a 2.5 milhões de meticais) e o IRPC (34% do volume de negócios se este for superior a 2.5 milhões de meticais) preocupa as empresas pois pretendem crescer e aumentar o volume de negócios mas temem que o imposto a aplicar possa agir como uma barreira ao crescimento. Estas consideram que deveria ser criado um imposto intermédio para potenciar o crescimento das empresas.

A tributação do IVA constitui um constrangimento pois as empresas dependem do recebimento de pagamentos dos clientes para poder efectuar o pagamento do IVA. Em muitos casos, este recebimento é alvo de atrasos e as empresas têm dificuldades em efectuar o pagamento do IVA dentro do prazo estipulado por lei, incorrendo assim a juros sobre o imposto.

2.2. AMBIENTE ECONÓMICO E DE NEGÓCIOS

As condições de acesso ao comércio externo e fornecimento de serviços públicos essenciais têm um elevado impacto no nível do desempenho das empresas.

2.2.1. NÍVEL DE CONCORRÊNCIA

Mais de 50% das empresas entrevistadas classificou o nível de concorrência no mercado onde operam como sendo moderado a muito forte.

Por haver um número elevado de concorrentes a operar no mesmo espaço, as empresas esforçam-se por criar factores de diferenciação, maioritariamente pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos, pela diversificação da oferta e pela qualidade de atendimento ao cliente.

2.2.2. COMÉRCIO COM O EXTERIOR

Foi evidenciado que 39% das empresas da amostra tem negócios com o exterior (importa, exporta ou importa e exporta) e nesta actividade sente que a burocracia, a corrupção, as taxas alfandegárias e as exigências para exportação constituem barreiras ao comércio externo.

De acordo com os responsáveis das empresas entrevistados, a dificuldade é sentida assim que surge a necessidade de importar ou exportar: os processos não são claros e é necessário contratar pessoal com experiência no ramo (como despachantes) para conduzir o processo.

Mesmo assim surgem imprevistos resultantes da complicação desnecessária do processo, por parte dos agentes alfandegários com o objectivo de extorquir montantes monetários das empresas de modo a dar seguimento ao processo.

Algumas empresas demonstraram a sua preocupação em relação ao sistema de gestão implementado nas alfândegas no país, que não apresenta um nível de funcionamento constante e por vezes impossibilita o processamento de mercadoria para importação e exportação.

Por outro lado, o número de documentos necessários para importar e exportar (9 e 7 respectivamente, contra 4 na OECD), os dias necessários (25 e 21 contra 9.6 e 10.1 da OECD, respectivamente) e o custo por contentor (48000 meticais e 31000 meticais) dificultam este processo (*Doing Business Report*, 2015).

Estes factores traduzem-se na redução do volume de negócios, no aumento de custos, na danificação da reputação da empresa perante clientes (devido a atrasos no envio ou no processo de desalfandegar a mercadoria) e no impedimento à internacionalização das empresas nacionais.

2.2.3. INFRA-ESTRUTURAS PÚBLICAS

Nesta secção foram classificadas como infra-estruturas públicas os serviços públicos - energia eléctrica, abastecimento de água potável e segurança pública-, e as infra-estruturas de transporte – rodoviário, marítimo, ferroviário e aéreo-.

2.2.3.1. Serviços públicos

i. Energia eléctrica

As empresas classificaram o nível de serviço de energia eléctrica como sendo mediano a muito fraco.

A dificuldade é superior nas zonas rurais onde não há energia eléctrica. Neste caso a empresa acarreta os custos completos de instalação de poste e de corrente. Assim, outras empresas que posteriormente desejam ter energia já não têm estes custos. As empresas defendem que o custo inicial deve ser absorvido pelo Estado e não por uma empresa.

O serviço de energia eléctrica caracteriza-se pela oscilação de corrente frequente e por cortes de média duração (2 a 4 horas), sendo que nas zonas mais afectadas estes ocorrem com mais frequência.

Estes factores impactam directamente o volume de negócios, o nível de produção das empresas, o tempo de vida dos equipamentos e os custos de manutenção e reparação de equipamentos danificados pelo serviço inconstante verificado.

ii. Abastecimento de água potável

Outro serviço público que teve baixa classificação por parte das empresas foi o abastecimento de água potável.

Ainda há sérias dificuldades em ter acesso a água no país, especialmente na zona norte. Em algumas zonas é possível ter água a sair pelas torneiras durante uma parte do dia (normalmente na parte da manhã), noutras este serviço é ocasional e em algumas o serviço é inexistente.

As empresas acarretam custos elevados de implementação de soluções para o problema, como instalação de tanques de água, bombas eléctricas e contratos de abastecimento de água de particulares.

Em algumas empresas, as que têm limitações financeiras mais graves, a água comprada a particulares destina-se somente a necessidades específicas, o que se traduz numa deterioração das condições de higiene e limpeza das empresas.

iii. Segurança pública

Em geral, a segurança pública foi o serviço público que obteve melhor classificação. Muitas empresas classificaram este serviço como sendo “bom” e não identificaram factores negativos resultantes do mesmo.

Ainda assim, certas regiões do país são caracterizadas pelos níveis elevados de criminalidade. Nestes casos, as empresas têm custos acrescidos, devido à vandalização de estabelecimento e propriedade, roubos de mercadoria e necessidade de contratação de segurança privada para colmatar o problema.

2.2.3.2. Infra-estruturas de transporte

i. Infra-estruturas Rodoviárias

Denota-se um sentimento generalizado das empresas que as infra-estruturas de transporte apresentam necessidades de melhoria, em especial, para o meio de transporte rodoviário.

Mais de metade das empresas utiliza a via rodoviária como principal meio de transporte de mercadoria e produtos e, destas, 78% considera que as infra-estruturas rodoviárias são fracas a medianas.

Não existe uma boa ligação, em termos de infra-estruturas rodoviárias, entre o norte e o sul do país. As estradas existentes apresentam condições desfavoráveis ao transporte de mercadoria- estradas esburacadas, estreitas ou não alcatroadas- e dificultam o acesso a algumas empresas, especialmente em épocas chuvosas, afectando a assiduidade dos trabalhadores.

Estas características traduzem-se em custos elevados de transporte, custos de manutenção de viaturas, maior tempo de transporte de mercadoria e danificação de mercadoria frágil.

ii. Infra-estruturas Marítimas

A via marítima é a mais usada para transporte de mercadoria para o estrangeiro.

As empresas consideram que esta é a que apresenta melhores infra-estruturas no país (67% das empresas classificou as infra-estruturas marítimas como sendo “boas” a “muito boas”).

Esta classificação resulta da existência de portos com condições satisfatórias, equipamento adequado e modo de funcionamento interno minimamente organizado.

iii. Infra-estruturas Ferroviárias

A via ferroviária é utilizada por apenas 12% das empresas entrevistadas. Os principais motivos alegados para a não utilização da mesma prendem-se com o nível de serviço limitado e pouco frequente, a ocupação total de vagões nacionais por parte de grandes empresas e o mau tratamento da carga.

iv. Infra-estruturas Aéreas

A via aérea não é utilizada por nenhuma das empresas das amostras por representar custos de transporte elevados.

2.3. AMBIENTE SOCIOCULTURAL

O meio sociocultural local das empresas impacta em grande medida o desempenho das mesmas, afectando o modo de funcionamento de mais de metade das empresas na amostra.

O nível de habilitações da mão-de-obra, os costumes locais, os diferentes hábitos de trabalho (ou a falta de hábitos de trabalho), o estilo de comunicação e a língua são os aspectos socioculturais mais sentidos pelas empresas.

2.3.1. IMPACTOS SENTIDOS

Os aspectos socioculturais mencionados têm impactos directos no volume de negócios da empresa (em 36% das empresas), no absentismo de trabalhadores (em 36% das empresas), na capacidade de recrutar (em 18% das empresas) e na qualidade do atendimento ao cliente (em 10% das empresas).

2.3.1.1. Volume de negócios

O volume de negócios é afectado positiva e negativamente pelos aspectos socioculturais. Seguem-se alguns exemplos de situações concretas.

Em primeiro lugar, a barreira linguística e de comunicação dificulta a comunicação eficiente com os clientes locais - seja na identificação de necessidades e preferências ou em campanhas publicitárias - e na comunicação interna na empresa.

A cultura e hábitos influenciam a captação de clientes, especialmente nas áreas de educação - em que a população não reconhece a sua importância-, micro-finanças e seguros, onde a população desconhece e desvaloriza estes serviços.

Outro factor evidenciado foi a elevada dependência no conjuge na tomada de decisões por parte da população do sexo feminino. Empresas cujo público-alvo são as mulheres deparam-se com constrangimentos resultantes da necessidade de aprovação dos maridos das clientes para que estas possam procurar serviços da empresa.

2.3.1.2. Absentismo de trabalhadores

A falta de hábitos de trabalho afecta a assiduidade dos trabalhadores. Diversas empresas afirmam que as faltas de trabalhadores são frequentes, por vezes durante dias consecutivos, e há atrasos significativos na hora de entrada.

É também notado o fraco sentido de responsabilidade dos trabalhadores, pelo abandono dos postos de trabalho sem aviso prévio e sem retorno do equipamento de trabalho fornecido pela empresa.

2.3.1.3. Capacidade de recrutar

Algumas empresas sentem muitas dificuldades no recrutamento de pessoal devido ao nível de habilitações da mão-de-obra local.

Estas dificuldades resultam da fraca qualificação média ou técnica da população. Nas zonas mais rurais esta situação agrava-se pelo facto de as pessoas não saberem ler e escrever.

Para colmatar este problema, as empresas tendem a optar pela contratação de pessoal, preferencialmente recém-formados (ensino médio/técnico) e capacita-los internamente - embora os custos associados a esta prática sejam muito elevados.

2.3.1.4. Qualidade no atendimento ao cliente

Devido aos diferentes estilos de comunicação dos trabalhadores, as empresas sentem alguma dificuldade em manter um nível de atendimento ao cliente constante. Assim, estas têm necessidade de desenvolver formações de atendimento ao cliente.

2.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO

Na presente secção o ambiente tecnológico da empresa foi analisado. Esta análise centra-se essencialmente no uso de sistemas informáticos de gestão, equipamentos informáticos e equipamentos de produção.

2.4.1. UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTÃO

Embora as empresas considerem que se encontra, com relativa facilidade, sistemas informáticos de apoio à gestão no mercado local, 31% ainda não adopta nenhum sistema deste tipo.

Ainda assim, evidenciou-se que 35% das empresas já usam (ver funcionamento interno das PME- Informática) e 15% revela interesse em vir a adoptar um nos próximos períodos.

2.4.2. EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS E TECNOLOGIAS AVANÇADAS

Das empresas entrevistadas, 23% requer grandes investimentos em tecnologia, sendo a maior parte desses investimentos em equipamentos de produção ou informático – tendencialmente no sector da agricultura, construção, indústria ou empresas que comercializam estes equipamentos. A principal lacuna sentida é a dificuldade em comprar este tipo de equipamentos no mercado local, classificando a facilidade de compra no mercado nacional como sendo médio a inexistente.

Assim, estas têm a necessidade de importar este tipo de bens, o que representa custos adicionais elevados.

2.4.3. SUGESTÕES MENCIONADAS PELAS EMPRESAS

As empresas sugeriram algumas iniciativas a serem tomadas com vista a melhoria deste entrave, como por exemplo:

- Promoção de pontos de venda de equipamentos em zonas tipicamente agrícolas/industriais, de forma a evitar pausas na produção devido a viagens à capital do país sempre que seja necessária uma troca de peças;
- Isenções/benefícios para importação de tecnologias avançadas que permitem um desenvolvimento do país;
- Apoios ao investimento em equipamento de produção e em tecnologias de produção.

3. FUNCIONAMENTO INTERNO DAS PME

No presente capítulo será analisada a cadeia de valor das empresas entrevistadas: a estratégia escolhida, as actividades primárias e as actividades de suporte.

3.1. ESTRATÉGIA

A estratégia das PME subdivide-se em dois aspectos, a origem da empresa e os *drivers* de crescimento escolhidos para os próximos períodos.

3.1.1. ORIGEM DA EMPRESA

Foram identificados quatro principais motivos para a criação das PME entrevistadas, o conhecimento prévio do mercado (31%), identificação de uma necessidade no mercado (27%), projecto de apoio (12%), compra de empresa existente (12%), entre outros (19%).

3.1.1.1. Conhecimento prévio do mercado

Alguns empresários iniciaram a sua carreira no sector a trabalhar por conta de outrem como forma de reunir um conjunto de competências e acumular poupanças que permitiram abrir o próprio negócio no futuro.

Nestes casos, o responsável pela empresa constrói a sua base e conquista o mercado com as competências adquiridas no passado, com a rede de contactos que conseguiu juntar e com os clientes fiéis que tinha quando trabalhava na outra empresa.

3.1.1.2. Identificação de necessidade no mercado

Cerca de 27% das PME surgiram da identificação de uma necessidade no mercado nacional e criação de uma solução para satisfazê-la. É notável o empreendedorismo dos empresários jovens moçambicanos, visto que a maioria das empresas que surgiram desta forma tem uma característica em comum, quadros directivos jovens.

3.1.1.3. Projecto de apoio

Outras empresas surgiram de projectos de apoio à população, como forma de desenvolvimento da comunidade local pela oferta de postos de trabalho, oferta de soluções adequadas e investimento de parte dos lucros na melhoria das condições de vida da população.

3.1.1.4. Compra de empresa existente

Uma parte das empresas surgiu da oportunidade de compra de uma empresa existente que estava na fase de declínio, alteração do *modus operandi* e renovação de estratégias. O que resultou numa PME renovada com potencial de crescimento.

3.1.2. DRIVERS DE CRESCIMENTO

Os *drivers* de crescimento são as acções escolhidas pelas empresas como forma de atingir uma taxa de crescimento mais elevada nos próximos anos.

Os mais identificados foram diversificar a oferta (27% das empresas), expandir actividade para outras localizações (18% das empresas), aumentar a carteira de clientes (16% das empresas), melhorar a qualidade dos produtos/serviços (14% das empresas) e investir em equipamento de produção (11% das empresas).

Apesar de já se evidenciar algum planeamento por parte de certas empresas, este é pouco estruturado e com incidência apenas no curto prazo.

Algumas empresas (cerca de 14%) não definem nenhum tipo de objectivos a médio-longo prazo e, por consequência, não dispõem de ideias/estratégias de crescimento.

Já é notável a preocupação de empresas em relação a aspectos não directamente relacionados com a produção e venda de produtos/serviços, como a criação de valor para o cliente, o reforço da componente de marketing e a formação e capacitação dos seus colaboradores.

3.2. RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos é considerada estrutural para as empresas. Contudo, a maioria destas não dispõe de uma área dedicada à gestão de recursos humanos, sendo este tipo de actividades desenvolvidas pelo departamento de administração - apenas 35% das empresas têm área de Recursos Humanos bem definida e/ou processos de integração e retenção formais.

Apesar de já se notar, por parte das empresas, algum esforço em implementar políticas de Recursos Humanos, estas encontram-se ainda num estado rudimentar.

3.2.1. FONTES DE RECRUTAMENTO

As fontes de recrutamento mais utilizadas nas empresas são as candidaturas espontâneas de pessoas que distribuem currículos pelas empresas (35% das empresas), pessoas conhecidas (21% das empresas) e instituições de ensino - ensino médio/técnico e universidades - (18% das empresas).

3.2.2. TIPOLOGIA DE CONTRATOS DE TRABALHO

Foi evidenciado que a generalidade das empresas na amostra estabelece contratos de trabalho formais com os trabalhadores (95%).

Nestas, os contratos mais utilizados são os por tempo indeterminado (57%), normalmente para colaboradores das áreas administrativas e centrais e os contratos a prazo certo (28%), usados maioritariamente na contratação de professores – contratos anuais - e trabalhadores de empresas que funcionam com projectos, como construção civil, prestação de serviços, entre outros – contratos de acordo com a duração do projecto.

São utilizados também contratos sazonais (em 10% das empresas), para trabalhadores de empresas agrícolas e em determinadas indústrias (extracção de sal e processamento de madeira).

3.2.3. PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO

Ao nível das práticas de integração, 57% das empresas referiram desenvolverem formação inicial, formal e informal, aquando da entrada do colaborador, como forma de mitigar a falta de formação dos candidatos.

Cerca de 7% das empresas contrata trabalhadores em regime de estágio (de 3 ou 6 meses) e posterior contratação por tempo indeterminado, de modo a integrar o trabalhador, transmitir conhecimentos necessários e avaliar a sua capacidade de aprendizagem.

Foi também evidenciado que 33% das empresas não dispõe de nenhum tipo de práticas de integração de trabalhadores.

3.2.4. PRÁTICAS DE RETENÇÃO

As empresas afirmam sentir dificuldades em reter os colaboradores. Isto porque a população é motivada por ganhos a curto prazo, como o aumento salarial, e não reflecte sobre os possíveis benefícios a longo prazo, como avanços na carreira, melhores condições de trabalho, ambiente de trabalho amigável e oferta de outros benefícios. Devido a este facto e a limitada capacidade financeira que impossibilita o aumento de salários dos trabalhadores, a taxa de rotatividade nas empresas constitui um constrangimento.

Assim, tentam desenvolver outro tipo de práticas, como avaliação de desempenho (37% das empresas), plano de formação (29% das empresas) e plano de carreira (3% das empresas).

Ainda assim, 31% das empresas não tem capacidade de desenvolver nenhum tipo de práticas de retenção.

3.2.5. PACOTES REMUNERATÓRIOS

Uma das práticas identificadas nas empresas como diferenciadora é a diversificação dos pacotes remuneratórios, com componentes associadas ao desempenho dos colaboradores, como forma motivar e promover a autonomia.

Para além do salário base, os trabalhadores recebem outro tipo de retribuição fixa (em 38% das empresas), retribuição variável (em 46% das empresas) e benefícios (em 42% das empresas).

Ainda assim, 23% das empresas não tem capacidades financeiras para diversificar os pacotes remuneratórios e oferece somente o salário base.

A retribuição fixa mais comum é o subsídio de refeição (45% das empresas), a retribuição variável mais comum são os prémios de desempenho (69% das empresas) e os benefícios mais frequentes são telemóvel e *plafond* de telemóvel (37% das empresas) e planos de saúde (21% das empresas).

É notável a preocupação actual das empresas em diversificar os pacotes remuneratórios oferecidos aos colaboradores, em especial, tratando-se de parcelas remuneratórias que mitiguem aspectos críticos para as organizações, como sendo:

- Falta de formação – empresas optam pelo pagamento das propinas das universidades ou de prémios de desempenho académico aos trabalhadores;
- Absentismo – bónus associados à assiduidade;
- Envolvimento e responsabilização – parcela variável dependente da satisfação do cliente, alcance de objectivos e outros.

3.2.6. CULTURA EMPRESARIAL

Mais de metade das empresas reconhece a importância da cultura empresarial e desenvolve iniciativas de promoção da mesma.

Estas iniciativas centram-se maioritariamente na realização de festas de natal, nos convívios em *happy hour*, e comemorações no dia do trabalhador (1º de Maio).

Ainda assim as empresas demonstram vontade em desenvolver este tipo de iniciativas com mais frequência assim que a sua situação financeira esteja estabilizada.

3.3. CONTABILIDADE E FINANÇAS

Na presente secção resumem-se as análises efectuadas relativamente às áreas de contabilidade e finanças das empresas entrevistadas.

3.3.1. ACTIVIDADE DE CONTABILIDADE

Foi notado que a totalidade das empresas realiza relatórios de prestação de contas no final do período contabilístico, maioritariamente trimestral nas empresas que beneficiam do regime de tributação simplificado e anual nas restantes.

Em termos de actividade de contabilidade, mais de metade das empresas recorre a serviço de terceiros para esta actividade (54% das empresas), contudo, algumas destas já começam a expressar a vontade de integrar colaboradores com as competências necessárias para assegurar internamente esta actividade.

Notou-se ainda que metade das empresas já foi alvo de auditorias, seja elas motivadas internamente por opção das empresas – auditores externos contratados pela empresa - ou externas, desenvolvidas pela autoridade tributária.

3.3.2. FONTES DE FINANCIAMENTO

As empresas apresentam estruturas de financiamento rígidas, centradas no reinvestimento dos lucros, que limitam a capacidade de novos investimentos e/ou expansão de actividades.

Apenas metade das empresas recorre a uma segunda fonte de financiamento. Destas, a fonte mais frequente são os empréstimos bancários (62%) - representam em média um máximo de 25% da estrutura de financiamento das empresas-, seguida dos aumentos de capital (23%) e das contas caucionadas (8%).

Mais de metade das empresas considera que as condições de acesso ao crédito bancário são desfavoráveis devido aos seguintes factores:

- Processos de acesso e elegibilidade exigentes, morosos e com custos associados;
- Taxas de juros elevadas;
- Exigência de garantias reais.

3.3.3. GESTÃO FINANCEIRA

Foi evidenciada na generalidade das empresas uma fraca capacidade de gestão financeira nomeadamente, pela centralização da tomada de decisão nas disponibilidades imediatas da empresa (gestão com base no cash-flow). Ver 4.2. Obstáculo PME 2: Gestão financeira ineficiente

3.4. APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA

Na presente secção são analisadas as áreas de aprovisionamento e logística das empresas com estas necessidades.

As boas práticas nas áreas de aprovisionamento e logística, identificadas pelas empresas, são a compra de materiais de boa qualidade e apenas após efectivação de encomendas, para evitar gastos de armazenagem e extravio de mercadoria, em outras palavras, o desenvolvimento destas actividades é feito numa lógica *make-to-order*.

3.4.1. ORIGEM DOS MATERIAIS

Das empresas que compram matéria-prima ou bens para o desenvolvimento das suas actividades, 68% adquirem-nos no território nacional - na região onde operam ou em outras áreas do país - e 32% importa.

Os principais motivos apresentados para a compra de produtos no estrangeiro são a inexistência dos mesmos no mercado nacional ou os preços inferiores e a qualidade superior relativamente aos disponíveis para venda no mercado nacional.

3.4.2. RELAÇÃO COM O FORNECEDOR

As empresas demonstram satisfação na relação com os fornecedores, apresentando critérios claros para selecção dos mesmos. A contratualização é em grande medida informal, contudo, este aspecto não aparenta resultar em consequências negativas para as empresas.

3.4.2.1. Critérios de selecção de fornecedores

A escolha de fornecedores é feita de acordo com alguns critérios definidos pelas empresas.

O factor mais importante prende-se com a qualidade dos produtos (em 43% das empresas), seguido do preço dos mesmos (em 23% das empresas). Factores como a localização da empresa e a oferta de facilidades de pagamento (em prestações ou a prazo) também são importantes para as empresas (11% das empresas e 7% das empresas respectivamente).

3.4.2.2. Contratos com fornecedores

Evidenciou-se que somente 19% das empresas estabelece contratos formais com fornecedores. Estas empresas são maioritariamente as empresas de maior dimensão e maior volume de produção. As restantes seguem a lógica *make-to-order* e tem necessidades de bens para produção que não justifica o estabelecimento de contratos formais e encomendas a fornecedores.

As empresas que fazem encomendas de materiais a fornecedores afirmam que de uma forma geral, os fornecedores cumprem com os requisitos de encomenda e não apresentam falhas de qualidade ou atrasos significativos nos prazos de entrega.

3.4.3. ARMAZENAGEM

Ao nível da armazenagem de bens essenciais à actividade, mais de metade das empresas com este tipo de necessidade dispõe de infra-estruturas próprias de armazenagem, sendo que cerca de 40% das mesmas apresentam processos formais de gestão de inventário – processos manuais ou com recurso a sistemas de gestão de inventário.

3.4.4. DISTRIBUIÇÃO

A distribuição de produtos e materiais é feita maioritariamente por via rodoviária - dentro do mercado nacional e para os países vizinhos - e por via marítima - de/para países mais distantes.

O estado de conservação das infra-estruturas de transporte constitui um constrangimento nesta área por se traduzir em custos acrescidos e elevado tempo de transporte de bens transaccionados. Ver 2.2.3.2. Infra-estruturas de transporte

3.5. COMERCIAL

As empresas apresentam crescente maturidade na vertente comercial, com identificação dos aspectos críticos para a consistência e melhoria das práticas comerciais - criação de uma rede de contactos, satisfação do cliente, participação em concursos e feiras -, e obtenção de novos/mais negócios.

3.5.1. ABORDAGEM COMERCIAL

A abordagem comercial de mais de metade das empresas (68%) é baseada no contacto da empresa por parte dos clientes. Para facilitar este contacto as empresas têm um número de telefone específico para o contacto do cliente (75%) e uma equipa dedicada à recepção do cliente (44%). Por vezes, este contacto é feito directamente ao dono da empresa, o que prejudica a difusão de informação pela empresa e sobrecarrega uma única pessoa.

Nas empresas cujo modelo comercial centra-se no contacto directo ao cliente por parte das empresas, estas definem uma estratégia de clientes a abordar, normalmente em forma de listagem.

Apesar de algumas empresas já deterem equipas dedicadas ao atendimento a clientes, verifica-se falta de formação às equipas comerciais, com cerca de apenas 23% das empresas a formar os seus colaboradores em técnicas de atendimento ao cliente.

3.5.2. ACÇÕES DE PÓS VENDA

Foi notado que 81% das empresas desenvolve acções pós-venda com vista à melhoria da qualidade de serviço.

As acções mais usadas são a recolha de feedback (37%), gestão de reclamações (17%) e montagem/reparações (14%), seguidas da distribuição/entrega (11%), apoio ao cliente (9%), garantia (6%) e assistência técnica (6%).

Denota-se cuidado por parte das empresas em criar valor ao cliente, através da inovação, adequação de produtos às necessidades do cliente e distinção nos serviços prestados.

3.6. MARKETING

No geral, a capacidade de marketing das empresas é frágil e o "passa a palavra" continua a ser usado como meio de comunicação externa. Ainda assim, diversas empresas já reconhecem a importância desta área e pretendem expandi-la nos próximos anos.

3.6.1. ACÇÕES DE MARKETING

De uma forma geral, as empresas desenvolvem algumas acções de marketing, numa lógica pouco estruturada e de acordo com as necessidades mais imediatas, como sendo:

3.6.1.1. Definição de clientes alvo

Foi notado que cerca de 42% das empresas entrevistadas definem clientes alvo e um terço destas empresas adequa os seus produtos/serviços à procura de mercado.

3.6.1.2. Estudos de Mercado

Um número residual de empresas realiza estudos de mercado numa lógica *ad hoc*, maioritariamente para analisar práticas de concorrentes e identificar preferências regionais.

3.6.1.3. Actividades de gestão da marca

Aproximadamente 27% das empresas entrevistadas desenvolve actividades de gestão da marca através de participação em eventos, concursos, feiras nacionais ou pela realização de iniciativas sociais

3.6.1.4. Comunicação interna

Em termos comunicação interna, 65% das empresas desenvolve este tipo de iniciativas, sendo as mais usuais as reuniões de ponto de situação regulares (normalmente semanais) e a partilha de informação através de correspondência electrónica (email).

3.6.1.5. Comunicação externa

O canal de comunicação externo mais utilizado é a rádio local (utilizado por 22% das empresas), por atingir um número elevado de potenciais clientes a um preço acessível, seguido do jornal e publicidade impressa (em 16% das empresas) e de comunicação na internet - redes sociais ou *website* da empresa - (em 16% das empresas).

As empresas devem apostar na dimensão de marketing como uma área estratégica para a organização, com vista à projecção dos seus produtos e serviços, captação de quota de mercado e, conseqüentemente, geração de mais receita.

3.7. INFORMÁTICA

Embora seja evidente uma sofisticação organizativa e nos processos internos das empresas, a maioria ainda não apresenta um volume de negócio que justifique a implementação de sistemas informáticos de gestão, o uso massivo de equipamento informático ou a contratação de pessoal especializado nesta área.

3.7.1. EQUIPA INTERNA DE INFORMÁTICA

Foi notado que apenas 35% das empresas entrevistadas tem equipa interna de informática. Das 58% das empresas que não têm equipa interna de Informática, 46% recorre a serviços de terceiros e 19% tem processos estritamente manuais.

3.7.2. FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO

Perto de 42% das empresas utiliza programas informáticos para a gestão das actividades diárias, sejam estes sistemas contabilísticos (8% das empresas), sistemas específicos do sector (15% das empresas) ou pacotes de gestão completos (19% das empresas).

Ainda assim, muitas empresas (38%) utilizam o Microsoft Excel como principal ferramenta de gestão das actividades diárias da empresa e 19% das empresas continua a fazer a gestão da empresa utilizando processos manuais.

3.7.3. MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTO INFORMÁTICO

Ainda que o equipamento informático faça parte do dia-a-dia das empresas, apenas 27% tem capacidade de garantir internamente suporte técnico a programas ou manutenção de equipamentos, maioritariamente por falta de fundos para a contratação de pessoal especializado.

Dada a dimensão das empresas em análise, revela-se pouco estratégico apostar em sistemas de informação robustos ou até mesmo na contratação de pessoal especializado nesta área.

3.8. PRODUÇÃO

A área de produção aplica-se a 35% das empresas analisadas, mais especificamente nos sectores de Indústria, Agricultura e Construção e serviços associados.

As boas práticas de produção identificadas pelas empresas são a produção por encomenda de forma a reduzir custos e evitar desperdícios, a maximização do aproveitamento da matéria-prima e a automatização do processo de produção, permitindo produzir mais quantidades de melhor qualidade.

3.8.1. AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

A automatização do processo de produção constitui uma vantagem competitiva entre as empresas, permitindo produzir mais e melhor, alcançar economias de escala e reduzir custos.

As empresas apresentam processos de produção maioritariamente manuais, sendo que em 78% das empresas a percentagem de automatização dos processos de produção encontra-se abaixo dos 50%. Isto porque as empresas apresentam situações financeiras incapazes de investir em equipamentos produtivos, contudo, reconhecem a sua importância e ambicionam prosseguir com esses investimentos assim que reúnam as condições necessárias.

Em alternativa à aquisição de equipamentos próprios, as empresas recorrem à contratação de serviços de terceiros ou aluguer de equipamentos. Esta dependência de entidades externas para finalização/realização de partes do processo representa riscos potencialmente elevados para as empresas.

Das empresas que detêm equipamentos de produção, 78% fazem manutenção dos mesmos: 57% com recurso a capacidade interna, 43% com recurso a externas.

3.9. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Denota-se um sentimento generalizado por parte das empresas que as PME em Moçambique ainda não se encontram num estado de desenvolvimento que justifique a criação de áreas de Investigação e Desenvolvimento internas. Existem, contudo, soluções para as empresas com necessidade deste tipo de actividades, como sendo a realização de parcerias com universidades ou a recolha de informação relevante através de institutos de investigação (e.g. Instituto de Investigação Agrária).

Apenas 27% das empresas desenvolvem actividades de Investigação e Desenvolvimento. Os factores que melhor explicam o reduzido número de empresas a realizar este tipo de actividades são a falta de recursos humanos e monetários e o volume/estrutura insuficiente para justificar actividades desta natureza.

As empresas que desenvolvem actividades de investigação e desenvolvimento têm como principal objectivo o aumento de qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (em 23% das empresas), a optimização dos processos de actividade (em 23% das empresas), dar resposta ao mercado (em 15% das empresas), inovar (em 15% das empresas), diversificar a oferta (em 15% das empresas) e reduzir custos (em 9% das empresas).

Poderá revelar-se estratégico no médio-longo prazo a melhoria das condições para que as empresas desenvolvam actividades de I&D contudo, actualmente, o universo de empresas com necessidades desta natureza não é ainda significativo.

3.10. RESPONSABILIDADE SOCIAL

As empresas reconhecem a importância das iniciativas de responsabilidade social, nomeadamente como meio de promover uma relação positiva com as comunidades locais, manter boas relações com o Estado, divulgar a marca da empresa e motivar e envolver os colaboradores e por isso 65% das empresas entrevistadas desenvolve actividades de responsabilidade social.

As principais actividades de RS (Responsabilidade Social) praticadas por estas são apoios monetários a instituições (de saúde, cuidado à criança, entre outros - em 41% das empresas), oferta de bolsas de estudo (em 18% das empresas), prestação de serviços em forma de patrocínio (em 18% das empresas), doação de produtos alimentares (em 12% das empresas), acções de apoio não monetário à comunidade (em 6% das empresas) e acções de protecção do ambiente (em 6% das empresas).

Estas actividades de responsabilidade social decorrem durante todo o ano embora apresentem maior incidência em alturas festivas como o Natal, fim do ano, dia do trabalhador e dia da criança.

As empresas que não desenvolvem nenhum tipo de acções, apesar de considerarem as acções no âmbito da Responsabilidade Social benéficas, mencionam a falta de recursos monetários como o principal obstáculo para as desenvolver. Estas podem equacionar iniciativas que necessitem de menor investimento financeiro e que resultem em igual ou superior impacto na empresa ou na comunidade.

3.11. CONCLUSÃO

Em resultado da análise do funcionamento interno das empresas entrevistadas, seguem-se as conclusões de cada área.

A área de recursos humanos é considerada, globalmente, como estrutural para as empresas, tendo sido contudo identificadas práticas ainda rudimentares a este nível, muito embora, já atentas à necessidade de formação de colaboradores.

As empresas evidenciam uma estrutura rígida de financiamento com poucas empresas a aceder a crédito bancário, pela existência de uma percepção negativa das condições de acesso.

As empresas apresentam fraca capacidade de gestão financeira, o que limita os benefícios a médio-longo prazo.

As boas práticas na área de aprovisionamento identificadas passam pela lógica make-to-order, com preocupação crescente em desenvolver práticas de gestão de inventário. Ao nível da logística, as condições das infra-estruturas de transporte representam custos adicionais para as empresas.

A boa relação com os clientes, a manutenção de conhecimentos da área de negócio, a participação em concursos e feiras foram identificadas como sendo as melhores práticas na vertente comercial. Verificou-se não ser uma prática comum a realização de estratégias ou definição de objectivos comerciais.

A dimensão marketing foi considerada como incipiente, contudo, diversas empresas definem já os seus clientes alvo e ajustam os produtos/serviços em resposta ao mercado.

A preocupação com a sofisticação organizativa e dos processos internos embora evidente, ainda não se reflecte na utilização massiva de sistemas informáticos ou na contratação de colaboradores especializados.

O investimento em investigação e desenvolvimento não é considerado como prioritário, no entanto, existem já soluções alternativas para as empresas com necessidade deste tipo de actividades.

As empresas desenvolvem acções de responsabilidade social principalmente com os objectivos de promover uma relação próxima e positiva com a população local, manter boas ligações com o Estado, divulgar a marca da empresa e motivar os trabalhadores.

4. OBSTÁCULOS E RECOMENDAÇÕES

Na presente secção serão apresentados os obstáculos às PME identificados no estudo, seguidos de recomendações direccionadas a três agentes: as PME, o Estado e as Instituições de apoio às PME.

4.1. OBSTÁCULO PME 1: MÃO DE OBRA POUCO QUALIFICADA

4.1.1. DESCRIÇÃO

O problema da fraca qualificação da mão-de-obra no mercado nacional é uma preocupação expressa pela maioria das empresas participantes no estudo. Esta fragilidade da população moçambicana vai desde a alfabetização, à reduzida percentagem de conclusão do ensino médio/técnico. Este factor tem um impacto negativo no crescimento das empresas pois representa uma força laboral pouco competente e custos acrescidos de formação geral e técnica.

Já estão em acção esforços para melhorar esta situação, contemplados na Estratégia II de Alfabetização e Educação de Adultos (AEA) para 2010-2015 do Ministério da Educação, que visa reduzir a taxa de alfabetização para 30% até 2015 e proporcionar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos cidadãos moçambicanos.

O sector do turismo tem um conjunto de iniciativas que exemplifica o tipo de acções tomadas por parte do Estado para colmatar o problema, como os acordos entre empresas e Direcções Provinciais de Turismo para a formação e capacitação de trabalhadores, entre outros.

4.1.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

O problema da mão-de-obra pouco qualificada é sentido em todo o país embora os impactos sejam mais centrados no norte do país devido à menor concentração de instituições de ensino nessa zona.

O impacto por sector de actividade é transversal a todos os sectores representados na amostra.

4.1.3. RECOMENDAÇÃO PME 1: QUALIFICAR MÃO-DE-OBRA

- i. Recomendações direccionadas às PME:**
 - Criar planos de formação e capacitação;

- Promover inscrição de trabalhadores em institutos de ensino em regime pós laboral;
- Apoiar no pagamento de propinas escolares.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Expandir a rede de institutos médios/técnicos e escolas industriais pelo país;
- Criar condições para melhorar a qualidade de ensino médio/técnico nas escolas públicas;
- Adaptar currículos académicos às necessidades actuais do mercado;
- Incentivar as empresas a desenvolver práticas empresariais favoráveis a trabalhadores estudantes;
- Promover a importância da educação infantil;
- Consciencializar população em relação a ética profissional e criação de hábitos de trabalho.

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar às PME os planos de formações de diversas instituições para os períodos próximos, incidindo nas áreas de maior interesse para as empresas, tendo em conta o sector de actividade, localização e as necessidades sentidas;
- Desenvolver um programa nacional de estágios profissionais e pré-profissionais para PME, através de parcerias entre instituições de ensino e o IPEME. De realçar os benefícios fiscais que as empresas gozam por lei, por receberem estudantes finalistas em regime de estágio pré-profissional;
- Criar um pacote de intercâmbios provinciais para estagiários, como meio de promover a descentralização de conhecimento, em especial, de Maputo para as províncias.

4.2. OBSTÁCULO PME 2: GESTÃO FINANCEIRA INEFICIENTE

4.2.1. DESCRIÇÃO

Foi notado que todas as empresas participantes do estudo realizam um relatório de fecho de contas no final do período (anual para empresas no regime normal de IRPC e trimestral para empresas no regime simplificado ISPC).

Contudo, a qualidade da informação que consta nestes relatórios não foi avaliada.

É extremamente importante que as empresas tenham a contabilidade organizada, reportem dados verídicos e tomem iniciativas de gestão financeira na empresa.

A gestão financeira é fortemente preponderante visto que pode resultar em maior informação credível que poderá ser usada como base para a tomada de decisões estratégicas pelo gestor, reduzindo a margem de erro e contribuindo para uma gestão mais eficiente da empresa.

Nisto, é necessário formalizar o processo de transacções financeiras, conhecer a origem de cada fluxo, ter a capacidade de avaliar em que períodos existe uma escassez ou uma abundância de fundos- o que dependerá da estratégia traçada e influenciará a procura por financiamento externo - e ser capaz de tomar decisões que apontem para o crescimento da empresa.

4.2.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

A falta de capacidade de gestão financeira foi evidenciada na generalidade de empresas entrevistadas, nas três zonas do país e em todos os sectores de actividade representados na amostra.

4.2.3. RECOMENDAÇÃO PME 2: MELHORAR CAPACIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Internalizar actividades de contabilidade e finanças com quadros técnicos qualificados;
- Garantir competências de gestão financeira a nível da gestão da empresa;
- Realizar auditorias de auditores externos de modo a identificar eventuais problemas.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Desenvolver sistema de incentivos para empresas que apresentem qualidade na informação financeira, de acordo com critérios estabelecidos;
- Dinamizar acções regulares de inspecção financeira às empresas.

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Consciencializar sobre importância de gestão financeira;
- Desenvolver *workshops* de boas práticas de contabilidade e gestão financeira;
- Auxiliar no recrutamento de quadros qualificados;
- Auxiliar na identificação e escolha de empresas de contabilidade certificadas.

4.3. OBSTÁCULO PME 3: ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO RÍGIDA

4.3.1. DESCRIÇÃO

Algumas empresas identificam a falta de fundos como entrave para crescerem e expandirem as suas actividades, resultando numa fraca capacidade de investimento (em capital fixo, I&D, inovação) e um modelo de funcionamento centrado no curto prazo.

Esta realidade resulta de uma estrutura de financiamento rígida, altamente dependente do reinvestimento de lucros e de uma percepção generalizada, negativa, por parte das empresas, sobre as condições de acesso ao crédito.

No mercado é notório que estão a ser tomadas medidas neste âmbito, nomeadamente, pelas instituições financeiras privadas que estão a apostar em ofertas específicas para PME e fundos estatais e externos para promoção do desenvolvimento económico – seja através de fundos específicos para certos sectores de actividade ou fundos mais generalistas.

Do lado do sector privado, as principais dificuldades no acesso ao financiamento são as elevadas taxas de juro e a exigência de garantias reais.

É também possível concluir que as empresas não só têm pouco conhecimento sobre as oportunidades de financiamento disponíveis no mercado, como têm dificuldade em identificar as melhores opções para o seu negócio.

4.3.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

O impacto deste obstáculo é mais notado no norte do país, onde há maior concentração de micro e pequenas empresas, e no sector do comércio, onde a actividade de aprovisionamento é feita somente após efectivação de encomendas.

4.3.3. RECOMENDAÇÃO PME 3: DIVERSIFICAR FONTES DE FINANCIAMENTO

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Procurar informação sobre o uso e benefícios de diversificação de fontes de financiamento, bem como de seguros e corretagem de seguros.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Ajustar os financiamentos para que se tornem mais generalistas, com aplicação em toda a cadeia de valor, em detrimento de financiamentos específicos para apenas uma área;
- Promover acordos para constituição de fundos de co-garantia;
- Promover a captação de fundos externos com condições mais acessíveis às PME (taxas de juro inferiores, facilitação em termos de colaterais).

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar as oportunidades de financiamento existentes no mercado, com especial atenção para a zona norte do país;
- Esclarecer sobre a metodologia de candidatura aos diferentes tipos de financiamentos e critérios exigidos;
- Desenvolver acordos com a banca comercial no sentido de facilitar o acesso das PME a financiamento;
- Promover protocolos com institutos de micro-finanças (que apresentem bons indicadores de concessão e pagamento de crédito) como meio de chegar às PME em zonas mais rurais;
- Desenvolver *workshops* de simulação de acesso a financiamento e criar linhas de apoio para esclarecimento das melhores opções no mercado.

4.4. OBSTÁCULO PME 4: LIMITADA CAPACIDADE DE PLANEAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

4.4.1. DESCRIÇÃO

Apesar de algumas empresas já estarem devidamente enquadradas no mercado e terem a capacidade de gerar lucro, a maioria não desenvolve planeamento estratégico e determina as suas necessidades de forma pouco organizada.

Em outras palavras, as empresas operam numa lógica de curto prazo, sem estruturar/definir objectivos estratégicos para o longo prazo e que medidas que terão de tomar para os alcançar.

Assim, oportunidades de redução de custos, de economias de gama e de financiamento passam despercebidas e não são aproveitadas por estas empresas, que poderiam induzir a uma taxa de crescimento mais acelerada e sustentada.

Empresas com planos estratégicos e planos de negócio definidos, com uma clara visão do mercado e das oportunidades internas e externas, têm maior probabilidade de obter financiamento, de capturar maior quota de mercado e de transmitir confiança e estabilidade para clientes, fornecedores e investidores.

Os empresários já estão a receber apoio para colmatar este problema através de instituições de apoio às PME.

4.4.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

Lacuna sentida em todo o país e transversal a todos sectores de actividade representados na amostra. Não se evidenciou a definição de planos estratégicos, planos comerciais ou objectivos comerciais na generalidade de empresas entrevistadas.

4.4.3. RECOMENDAÇÃO PME 4: MELHORAR CAPACIDADE DE PLANEAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Planear a longo prazo, definir objectivos e metas de modo a obter benefícios que advêm de uma abordagem estruturada ao mercado;
- Separar entre relação familiar e gestão profissional da empresa.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Criar políticas de favorecimento às PME que apresentem um conjunto de aspectos essenciais para atingir níveis de competitividade mais elevados (planeamento de médio-longo prazo, planos de negócio, objectivos estratégicos e comerciais, contabilidade organizada e relatórios de contas regulares, contratualização formal de todos os colaboradores, entre outros) de modo a incentivar por exemplo outras PME.

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar iniciativas em curso que visam a capacitação das PME em competências de gestão e desenvolvimento empresarial (CORE, SME ToolKit Moçambique, OCAM, entre outros);
- Oferecer *workshops* de elaboração de planos estratégicos, planos de marketing e comunicação e de definição de objectivos comerciais;
- Criar *workshops* e outras soluções em formatos alternativos de modo a atingirem empresas em locais de difícil acesso e sem internet/computador.

4.5. OBSTÁCULO PME 5: BARREIRAS AO COMÉRCIO COM O EXTERIOR

4.5.1. DESCRIÇÃO

A percentagem de empresas que estabelece comércio com o exterior é relativamente baixo. Este facto pode ser explicado pela dimensão/capacidade produtiva actual das empresas e pelas barreiras impostas ao comércio com o exterior.

Estima-se que para exportar, demora-se cerca de 21 dias (contra os 10.5 da OECD), são necessários 7 documentos (contra 4 da OECD) e há um custo associado de aproximadamente 31,000 meticais por contentor. (Doing Business Report, 2015)

Para importar, demora-se cerca de 25 dias (contra 9.6 da OECD), são necessários 9 documentos (contra 4 da OECD) e há um custo associado de aproximadamente 48,000 meticais por contentor. (Doing Business Report, 2015)

Já existem iniciativas de desburocratização do comércio com o exterior, como a implementação da Janela Única Electrónica, contudo, para além de questões burocráticas – que têm vindo a ser endereçadas – as empresas mencionam actos de corrupção por parte de agentes alfandegários que dificultam os processos, exigindo valores monetários que encarecem os produtos, traduzindo-se na perda de competitividade.

4.5.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

Obstáculo com mais impacto nas zonas sul e centro devido à maior concentração de médias empresas nestas áreas e existência de pequenas empresas no norte que apresentam comércio com o exterior limitado e maioritariamente na vertente importação.

4.5.3. RECOMENDAÇÃO PME 5: DIMINUIR BARREIRAS AO COMÉRCIO COM O EXTERIOR

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Reforçar ética profissional, reportar e não ceder em situações de corrupção;
- Procurar informação relativa aos procedimentos e benefícios de importação/exportação;
- Ter em mente o processo actual de comércio com o exterior aquando da estipulação de prazos para não sofrer danos de reputação.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Proteger e valorizar a marca “*Made in Mozambique*”;
- Criar políticas favoráveis à importação de produtos não produzidos internamente e/ou benéficos para o desenvolvimento do país;
- Implementar políticas desfavoráveis à importação de produtos que são substitutos directos aos produtos produzidos no mercado nacional;
- Desburocratizar o processo de exportação e reduzir taxas alfandegárias;
- Aumentar parcerias com países SADC e PALOP para troca de bens e serviços;
- Consciencializar os agentes alfandegários em ética de trabalho e valores a seguir.

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Consciencializar agentes económicos sobre o papel da exportação no desenvolvimento económico do país;
- Divulgar sobre iniciativas já desenvolvidas para a melhoria do comércio com o exterior;
- Esclarecer sobre procedimentos a seguir aquando da importação e exportação;
- Criar linhas de apoio às PME para encaminhamento de questões;

- Criar linha directa de denúncia de situações críticas;
- Sensibilizar junto do governo para redução de taxas para a importação/exportação.

4.6. OBSTÁCULO PME 6: INFRA-ESTRUTURAS PÚBLICAS POUCO SATISFATÓRIAS

4.6.1. DESCRIÇÃO

A questão das infra-estruturas, tanto de transportes (rodoviário, marítimo, ferroviário e aéreo) como de energia eléctrica e água potável é motivo de preocupação para alguns empresários. Ver 2.2.3. Infra-estruturas públicas

Encontram-se no país zonas sem abastecimento de água potável e sem postes de energia eléctrica. Neste cenário as empresas não conseguem desenvolver as suas actividades sem que seja feito um investimento próprio na criação de condições mínimas de trabalho- o que resulta em elevados custos operacionais.

Este obstáculo afecta a capacidade de crescimento das empresas, a qualidade dos seus produtos/serviços, a proporção de custos em percentagem do volume de negócios e induz também, a problemas de saneamento, higiene e saúde pública.

4.6.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

Impacto mais sentido na zona norte do país devido ao pior estado de conservação das vias e infra-estruturas com menor nível de sofisticação. Os sectores de actividade mais afectados são o comércio, a indústria, e a prestação de serviços.

4.6.3. RECOMENDAÇÃO PME 6: MELHORAR O ESTADO DAS INFRA-ESTRUTURAS

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Instalar métodos alternativos para dar resposta às lacunas sentidas, em especial, no que diz respeito à higiene e à saúde pública.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Implementar soluções alternativas para diminuir o impacto sentido no curto prazo ou apoiar as empresas em adquirir soluções alternativas;
- Melhorar as infra-estruturas já existentes e criar infra-estruturas adicionais;
- Co-responsabilizar por danos resultantes do mau funcionamento dos serviços públicos oferecidos.

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Divulgar soluções simples que empresários nas zonas mais afectadas podem adoptar, sem grandes custos acrescidos;
- Apoiar no desenvolvimento de soluções alternativas que dêem resposta aos problemas sentidos ao nível das infra-estruturas de transporte, electricidade e água.

4.7. OBSTÁCULO PME 7: CORRUPÇÃO E COMPLEXIDADE DOS PROCESSOS PÚBLICOS

4.7.1. DESCRIÇÃO

Os níveis de ineficiência nos processos do Estado, a baixa confiança nos políticos e os elevados níveis de corrupção, inserem-se na lista de obstáculos mencionados pelas PME.

As empresas afirmam que os processos públicos são muito complicados e envolvem mais do que uma instituição, o que se traduz na perda de mais do que um dia de trabalho para tratamento de algum documento necessário. Outro ponto é o nível de corrupção sentido na relação com os trabalhadores públicos e o elevado tempo de resposta acerca de algum processo pendente.

O impacto destes obstáculos é mais sentido em empresas jovens e com menor volume de negócios, o que pode constituir uma barreira à entrada de novas empresas no mercado.

Actualmente estão já em curso iniciativas para redução dos níveis de corrupção em instituições públicas.

4.7.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

Obstáculo com menor impacto na zona norte do país devido ao tamanho reduzido do meio empresarial e elevado nível de convivência entre cidadãos, o que reduz o nível de corrupção. Os sectores que sentem esta lacuna com maior intensidade são a prestação de serviços, comércio, agricultura, construção e serviços associados e indústria.

4.7.3. RECOMENDAÇÃO PME 7: SIMPLIFICAR E TORNAR PROCESSOS PÚBLICOS MAIS TRANSPARENTES

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Reforçar ética profissional na empresa e procurar outros mecanismos por forma a não recorrer à corrupção como forma de acelerar processos;

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Divulgar os procedimentos a seguir em caso de corrupção;

- Consciencializar os trabalhadores de instituições públicas em ética de trabalho e valores a seguir;
- Fortificar a criação e implementação de leis de prevenção à corrupção;
- Implementar sistemas de avaliação de desempenho para o sector público;
- Implementar sistemas de avaliação da satisfação do cliente no sector público;
- Criar mecanismos de denúncia à corrupção e situações críticas;
- Criar a figura de agentes “anti-corrupção” em diversos organismos públicos.

iii. **Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:**

- Divulgar iniciativas já implementadas de apoio às empresas quando se encontram em algum processo com o Estado.

4.8. OBSTÁCULO PME 8: RELACIONAMENTO ENTRE SECTOR PÚBLICO E PRIVADO

4.8.1. DESCRIÇÃO

Muitas empresas manifestaram vontade e interesse em desenvolver uma relação mais próxima com as instituições pública de apoio empresarial.

As empresas demonstram vontade em desenvolver uma relação activa e mais próxima com o Estado que proporcione, por um lado, a partilha de informação interna para auxiliar na estruturação de medidas mais adequadas às suas necessidades como, por outro, poderem beneficiarem em maior medida das iniciativas já existentes, criando assim *win-win situations*.

O objectivo principal desta interacção não é para motivar uma maior concessão de apoios monetários entre o sector público e o sector privado, mas sim fazer sentir aos empresários, investidores nacionais e internacionais que o Estado acredita no potencial das PME moçambicanas e toma uma posição presente no seu desenvolvimento.

Diversas iniciativas estão a ser desenvolvidas neste âmbito, nomeadamente pelo IPEME, que deverão ser continuadas, promovidas e continuadas, garantindo assim um impacto crescente junto das organizações. Estas instituições poderão também ter um papel importante em estreitar as relações entre PME e grandes empresas.

4.8.2. ANÁLISE DE IMPACTOS

Impacto mais sentido nas zonas norte e centro devido ao direccionamento da maior parte de iniciativas de apoio às PME à zona sul do país, capitais provinciais e zonas de fácil acesso. As actividades financeiras e seguros, a indústria e a prestação de serviços são os sectores mais afectados por esta lacuna.

4.8.3. RECOMENDAÇÃO PME 8: FORTIFICAR RELACIONAMENTO ENTRE SECTOR PÚBLICO E PRIVADO

i. Recomendações direccionadas às PME:

- Partilhar informação que possa ser relevante para outras empresas;
- Manter postura pró-activa de mudança e busca de novas soluções.

ii. Recomendações direccionadas ao Estado:

- Consciencializar sobre a importância de trabalhar junto das empresas e criar linhas de apoio direccionadas e padronizadas às suas necessidades;
- Manter abertos os canais de contacto com as empresas, garantindo interacções regulares entre as partes (pública e privada) para promover o sentimento de proximidade;

iii. Recomendações direccionadas às Instituições de apoio às PME:

- Promover e divulgar mais fortemente as iniciativas de instituições públicas de apoio às PME, utilizando diversos canais de comunicação (rádio é bastante utilizado pelas PME);
- Desenvolver eventos de *networking* entre empresas (PME e grandes empresas) e o sector público onde seja possível partilhar experiências, preocupações e factores de sucesso, promovendo também as redes de contactos;
- Criar uma rede de agentes que se dirija regularmente a empresas seleccionadas, de forma a acompanhar o seu desenvolvimento;
- Criar uma *newsletter* para partilha de informações pertinentes (acções de formação, novos apoios, prazos de candidaturas, entre outros) às PME.

5. CONCLUSÃO

Em síntese, foi possível identificar um conjunto de aspectos ao nível interno das PME ou ao nível externo, do contexto envolvente, que deverão ser alvo de melhorias com vista a atingir objectivos de eficiência e eficácia no desempenho das empresas. Apresenta-se de seguida o resumo das recomendações elaboradas, tendo em conta os destinatários alvo para cada recomendação.

Recomendações propostas às PME:

- Criar e fortificar planos de formação/capacitação de trabalhadores;
- Internalizar contabilidade, desenvolver gestão financeira e realizar auditorias;
- Informar-se sobre uso e benefícios de diversificação de fontes de financiamento, seguros e corretagem de seguros;
- Planear e definir objectivos a médio-longo prazo;
- Procurar informação relativa ao procedimento e benefícios da importação/exportação;
- Instalar soluções alternativas aos serviços públicos com nível não satisfatório de funcionamento;
- Reforçar ética profissional e valores a seguir na empresa;
- Manter postura pró activa em relação ao mercado, procurar soluções e partilhar informação com outras empresas.

Recomendações propostas ao Estado:

- Expandir rede de instituições de ensino pelo país e adaptar currículos às necessidades do mercado;
- Desenvolver sistema de benefícios para empresas que apresentem a contabilidade organizada;
- Criar condições de acesso a financiamento às PME mais acessíveis;
- Desenvolver políticas de favorecimento às PME que demonstrem capacidade de planeamento e visão estratégica;
- Reforçar políticas de protecção do mercado nacional (importação) e de desburocratização da exportação;
- Melhorar infra-estruturas de transportes e de serviços públicos;
- Implementar sistemas de avaliação de desempenho dos trabalhadores públicos e de satisfação do cliente;

- Intensificar contacto com empresas de modo a manter canal de comunicação entre sector público e privado aberto;

Recomendações propostas às Instituições de apoio às PME:

- Criar programa de estágios entre instituições de ensino e PME e divulgar iniciativas de formação de trabalhadores;
- Desenvolver *workshops* de contabilidade e gestão financeira;
- Dar a conhecer oportunidades de financiamento existentes e esclarecer os processos de cada uma;
- Criar e divulgar *workshops* de capacitação em gestão e planeamento estratégico;
- Criar soluções de capacitação e sessões de esclarecimento para zonas de difícil acesso;
- Consciencializar agentes económicos sobre benefícios da exportação e prestar apoio às empresas nesse processo;
- Apoiar empresas no desenvolvimento de soluções a baixo custo para colmatar os problemas de infra-estruturas e serviços públicos;
- Apoiar empresas nos processos complexos com o Estado;
- Desenvolver iniciativas de aproximação do sector público e privado (eventos de *networking*, divulgação de iniciativas existentes, entre outras).

METODOLOGIA

O estudo foi baseado numa ronda de entrevistas presenciais e não presenciais (por telefone) a 23 empresas participantes, entre os dias 5 a 19 de Novembro de 2014, com o intuito de entender a realidade destas empresas, perceber os seus desafios e retirar pontos de aprendizagem que possam ser partilhados com outras entidades.

As conclusões apresentadas no presente documento têm por base a informação recolhida junto das empresas a par de uma análise interna da Baker Tilly Moçambique.

UNIVERSO DE EMPRESAS

O Universo do estudo são 344 empresas de micro, pequena ou média dimensão, classificadas pelo nº de trabalhadores ou volume de negócios anual - factor que prevalece na classificação -, inscritas na base de dados do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias empresas (IPEME).

AMOSTRA

Os critérios de selecção de empresas para inclusão no estudo foram os seguintes:

- Distribuição geográfica representativa do Universo de empresas;
- Distribuição por sector de actividade representativo do Universo de empresas;
- Distribuição pela classificação no concurso das 100 Melhores PME em Moçambique de 2014 (48% classificadas, 52% não classificadas).

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Foram excluídas da amostra empresas que, embora estejam classificadas como PME, comunicaram um volume de negócio muito acima do limite máximo estipulado pelo Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (Decreto nº 44/2011, de 21 de Setembro).

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na presente secção caracteriza-se a amostra do estudo, por dimensão, região, sector de actividade, longevidade, volume de negócios, comércio externo, estrutura societária e estrutura de custos.

DIMENSÃO

De acordo com o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas, a amostra é composta por 13% empresas de micro dimensão (até 4 trabalhadores/ volume de negócios inferior a 1.2 milhões de Meticais), 65% empresas de pequena dimensão (entre 5 e 49 trabalhadores/ volume de negócios entre 1.2 e 14.7 milhões de Meticais) e 22% empresas de média dimensão (entre 50 a 100 trabalhadores/ volume de negócios entre 14.7 e 29.97 milhões de Meticais).

REGIÃO

A amostra é constituída por 39% das empresas da zona Norte (8% Cabo Delgado, 8% Niassa e 23% Nampula), 34% da zona Centro (15% Zambézia, 15% Sofala e 4% Tete) e 27% da zona Sul (8% Gaza e 19% Maputo).

SECTOR DE ACTIVIDADE

Os sectores de actividade com maior representatividade na amostra é a prestação de serviços (23%), a indústria (15%) e o comércio (15%).

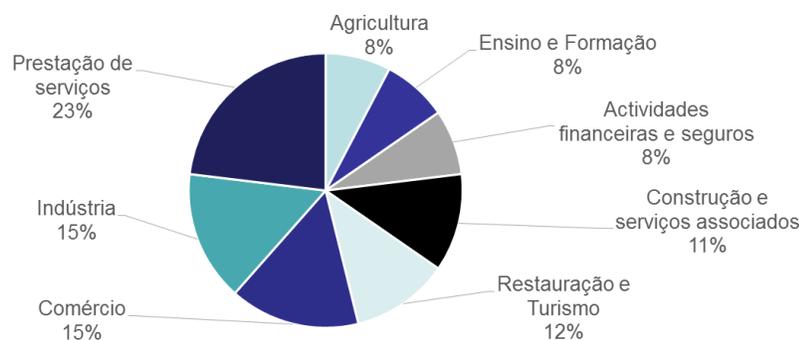


Ilustração 1: Sectores de actividade representados na amostra

NÍVEL DE SOFISTICAÇÃO DA EMPRESA

O nível de sofisticação da empresa foi medido tendo em conta a classificação no concurso 100 Melhores PME de Moçambique 2014.

Assim, 48% das empresas foram classificadas no concurso, representando perto de metade da amostra com nível de sofisticação acima da média das PME.

Do mesmo modo, 52% das empresas não foram classificadas, representando empresas com nível de sofisticação abaixo da média das PME moçambicanas.

LONGEVIDADE (EM ANOS)

Mais de metade das empresas da amostra opera no mercado nacional há mais de 1 ano e a menos de 5 anos (54% das empresas), seguidas das que operam há mais de 10 anos (23% das empresas), das que operam há mais de 5 anos e menos de 10 (19% das empresas) e por fim as que operam há menos de um ano (4% das empresas).

VOLUME DE NEGÓCIOS

Das empresas entrevistadas, 42% tem um volume de negócios compreendido entre 1 a 5 milhões de Meticais e cerca de 50% da amostra global factura menos que 15 milhões de Meticais.

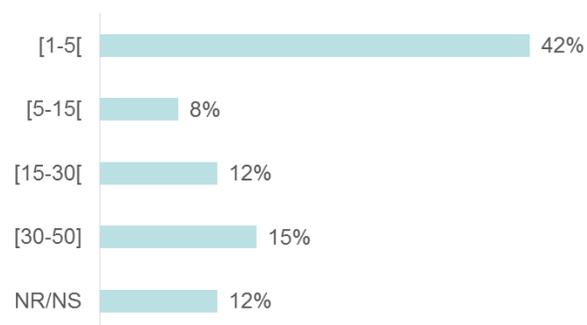


Ilustração 2: Volume de Negócios anual das empresas entrevistadas (em milhões de meticais)

COMÉRCIO EXTERNO

Em relação ao comércio com o exterior, 61% das empresas não importa nem exporta, pela falta de capacidade produtiva ou financeira.

Cerca de 27% das empresas importa, maioritariamente matéria-prima e equipamento de produção e 8% exporta.

Apenas 4% das empresas importa e exporta.

ESTRUTURA SOCIETÁRIA E EMPRESARIAL

Mais de metade das empresas entrevistadas (54%) encontra-se organizada como uma sociedade por quotas, maioritariamente familiar ou entre amigos e 27% das empresas é detida por um único dono.

Em termos de estrutura empresarial, 15% das empresas pertence a um grupo de empresas, sendo que destas, em 75% dos casos o grupo é nacional.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Cerca de 42% das empresas entrevistadas apresentam um rácio de custos/volume de negócios acima de 70%.

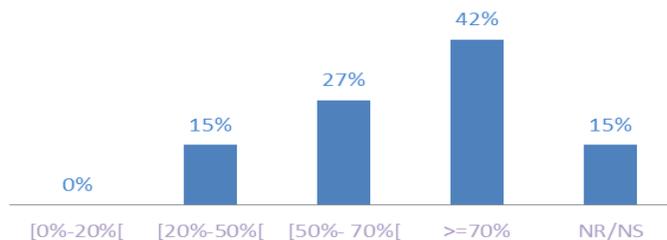


Ilustração 3: Rácio de custos/volume de negócios das empresas entrevistadas (em percentagem)

LIMITAÇÕES AO ESTUDO

No desenvolvimento do Estudo foram identificados alguns aspectos que dificultaram a recolha de informação e limitaram as análises possíveis de fazer.

Aspectos que dificultaram o acesso à informação junto das empresas:

- Listagem do universo de empresas contemplava empresas fora do âmbito do estudo, i.e. não PME, resultando em substituições frequentes de empresas;
- Dificuldade em estabelecer contacto com as empresas devido a interrupções nas linhas e falhas de rede;
- Falta de disponibilidade das empresas para participarem no estudo;
- Elevado grau de perguntas sem resposta ou para as quais os entrevistados não dispunham de informação – este facto intensifica-se em entrevistas realizadas a colaboradores e não aos responsáveis/donos das empresas.

Aspectos que limitaram as análises:

- Falta de informação prévia acerca de dimensão da empresa de modo a garantir distribuição de micro, pequenas e médias empresas representativa do universo;
- Não inclusão de outros factores – e.g. longevidade, comércio com exterior - nos critérios de selecção da amostra, de modo a garantir um número aproximado de empresas pelos intervalos.

BIBLIOGRAFIA

Berry, A. Et al. (2002) *The Economics of SMMES in South Africa*. Trade and Industrial Policy Strategies South Africa, December 2002

Doing Business Report 2015, *Ease of Doing Business in Mozambique*. [online] disponível em: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mozambique/> [visto em 12-12-2014]

Huang, X., Brown, A. (1999) *An Analysis and Classification of Problems in Small Business*. International Small Business Journal, 18: 73-85, October 1999

INE. (2014) *INE Realiza II Censo de Empresas*. [online] disponível em: <http://www.ine.gov.mz/news/ine-realiza-ii-censo-de-empresas> [Visto em 15-12-2014]

Leopoulos, V. (ed.) (2006) *Editorial Production Planning & Control: The Management of Operations*. Production and Operations under SMEs Perspective, 17(3): 225-228

Moçambique. Instituto Nacional de Estatística (2004) *Censo de Empresas 2004* (CEMPRE 2004)

Moçambique. Ministério da Indústria e Comércio. (2007) *Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique*. Aprovada pela 22ª sessão Ordinária do Conselho de Ministros em 21 de Agosto de 2007

Naicker, N. I. (2006) *Factors contributing to women being successful in the SMME sector*. Mini dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Masters in Business Administration in the Faculty of Management at the University of Johannesburg

Smit, Y., Watkins, J.A. (2012) *A literature review of Small and Medium Enterprises (SME) Risk Management Practices in South Africa*. African Journal of Business Management, 6(21): 6324-6330, May 2012

The World Bank. (2014) *Country Data: Mozambique*. [online] disponível em: <http://data.worldbank.org/country/mozambique> [visto em 10-12-2014]

Williamson, I. O. (2000) *Employer legitimacy and recruitment success in small business*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 25: 27-42

ANEXOS

A. LISTAGEM DE EMPRESAS PARTICIPANTES

Agro Comercial Dimas, Lda
AMA Equipamentos
Cert Lift Moçambique
Colégio Midas
Collins Sistemas de Água, Lda
Cooperativa de Crédito das Mulheres de Nacala
EPC Externato Paraíso
FPB- Future Proof Building
Hotel Resort Complexo Sonho Real
Hotel Savoy
Instituto de Tecnologia Inovação e Serviços
Levas Flor, Lda
Liazi Correctores e Cobradores de Seguros
Móbilias da Glória
Ocean Fresh, Lda
Organizações Mariamo
PAM Trading, Lda
Pensão Quelimane
Proterra
Riana Construções
SGC Serviço de Gestão e Contabilidade
Sociedade F&J Farming e Serviços
Tete Engineering, SA

B. EQUIPA BAKER TILLY MOÇAMBIQUE

Paulo Lopes	plopes@bakertillymocambique.co.mz	T: 844 141 138
João Barbosa	jbarbosa@bakertillymocambique.co.mz	T: 847 131 893
Teresa Graça	teresa.graca@bakertillymocambique.co.mz	T: 845 646 903
Inayah Sultan	inayah.sultan@bakertillymocambique.co.mz	T: 845 909 181

C. CONTACTOS BAKER TILLY

Maputo

Av. 25 de Setembro, n.º 1147 - 2.º andar
Maputo
Moçambique
T: +258 844 141 138

Luanda

Travessa da Liga Africana, n.º 7/9
T: +244 222 448 934

Lisboa

Edifício Taurus
Campo Pequeno, 48 – 4.º Dto
1000-081 Lisboa
T: +351 210 988 710

Porto

Praça Mouzinho de Albuquerque
113 - 3.º andar
4100-359 Porto
T: +351 221 201 360