



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# PME em Moçambique

## Oportunidades e desafios

Baker Tilly Moçambique

16 Dezembro 2014



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Objectivo

- **Dar a conhecer a situação das PME em Moçambique;**
- **Contribuir no sentido de criar condições para o sucesso das PME num contexto cada vez mais competitivo.**

**1º** Analisar a percepção das empresas em relação à **envolvente Macroeconómica** do contexto onde se inserem



**2º** Identificar as **actuais práticas** das empresas ao nível dos seus **processos internos**



**3º** Estruturar **recomendações** realistas e factíveis em resposta aos principais obstáculos - internos e externos - sentidos pelas empresas



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Agenda

- Metodologia
- Caracterização da Amostra
- Contexto Macroeconómico
- Funcionamento Interno das PME
- Obstáculos e Recomendações
- Conclusão



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

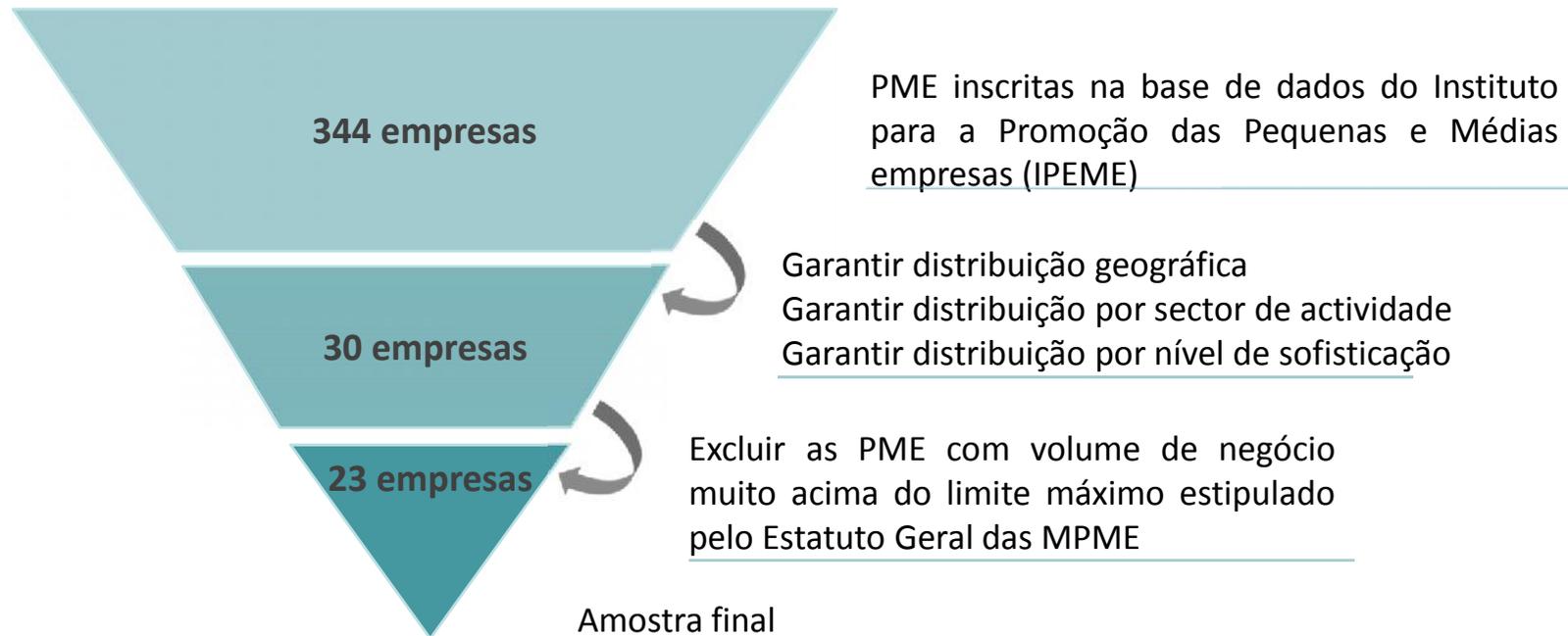
**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Metodologia



## Metodologia

Estudo baseado em entrevistas presenciais e não presenciais a **23 empresas** entre os dias 5 a 19 de Novembro de 2014.





**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Caracterização da Amostra



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Caracterização da Amostra (1/6)

Dimensão da Amostra: 23 Pequenas e Médias Empresas

Dimensão de empresas de acordo com Estatuto Geral das MPME's

<b>13%</b> Micro Empresas	Até 4 trabalhadores Volume de negócios inferior a 1.2 milhões de Meticais
<b>65%</b> Pequenas Empresas	Entre 5 e 49 trabalhadores Volume de negócios entre 1.2 e 14.7 milhões de Meticais
<b>22%</b> Médias Empresas	Entre 50 e 100 trabalhadores Volume de negócios entre 14.7 e 29.97 milhões de Meticais



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

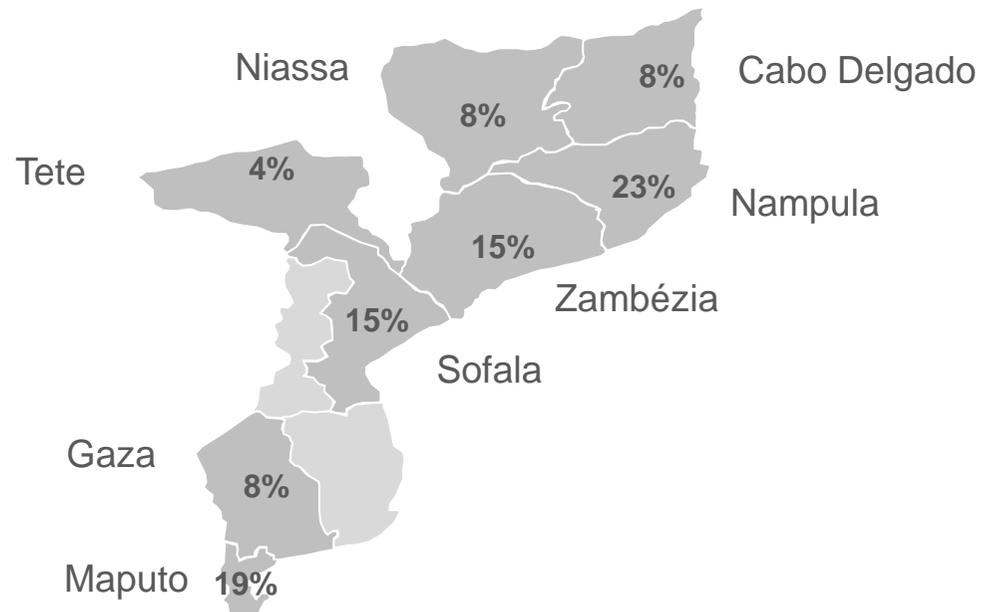
**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Caracterização da Amostra (2/6)

Dimensão da Amostra: 23 Pequenas e Médias Empresas

8 Províncias

39% das empresas são da zona Norte, 34% Centro e 27% Sul





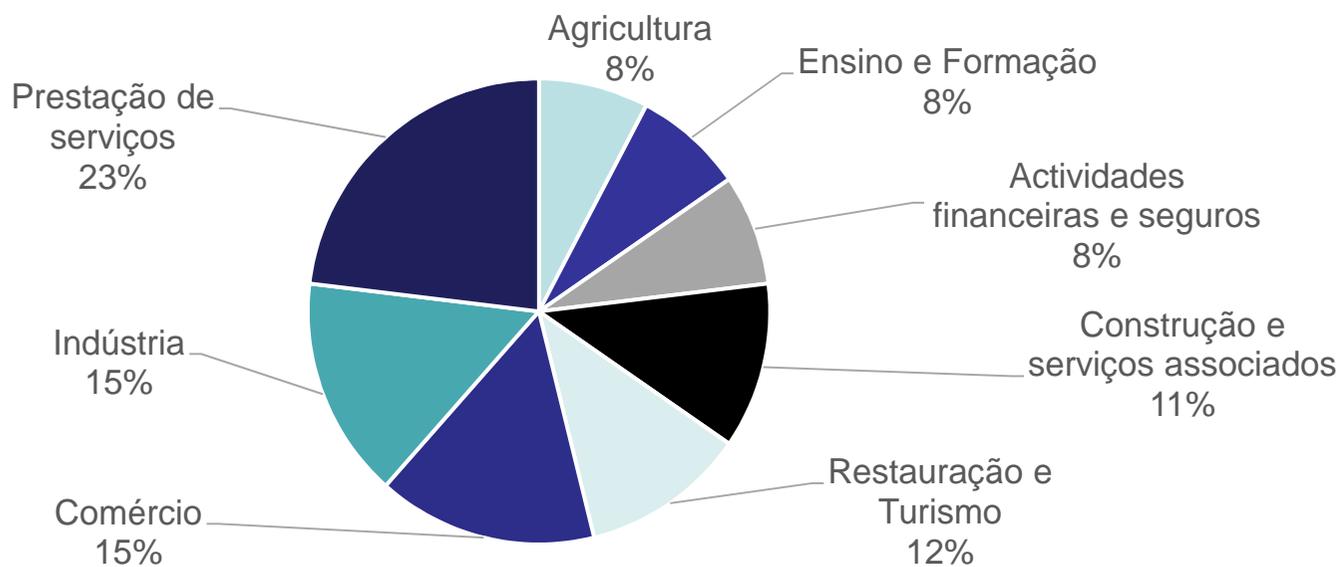
**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Caracterização da Amostra (3/6)

Dimensão da Amostra: 23 Pequenas e Médias Empresas

8 Sectores de Actividade





**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Caracterização da Amostra (4/6)

Dimensão da Amostra: 23 Pequenas e Médias Empresas

Nível de sofisticação da Empresa

48% das empresas classificadas no  
concurso 100 Melhores PME de  
Moçambique 2014

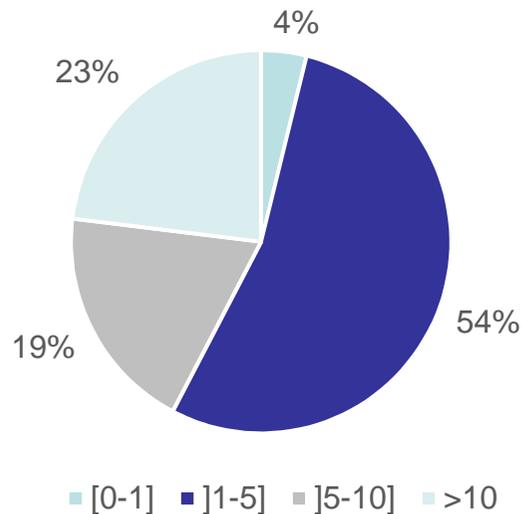
52% das empresas não classificadas  
no concurso 100 Melhores PME de  
Moçambique 2014



## Caracterização da Amostra (5/6)

Dimensão da Amostra: 23 Pequenas e Médias Empresas

Longevidade (em anos)



---

54% das empresas desenvolvem actividades há mais de 1 ano e menos de 5 anos



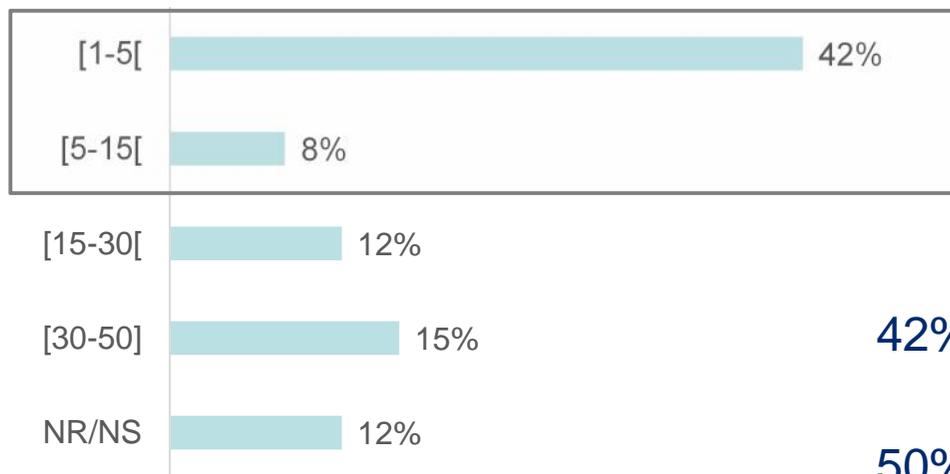
**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Caracterização da Amostra (6/6)

Dimensão da Amostra: 23 Pequenas e Médias Empresas

Volume de Negócios (em milhões de Meticais)



42% das empresas tem um volume de negócios até 5 Milhões

50% das empresas tem um volume de negócios entre 1 a 15 Milhões



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Contexto Macroeconómico



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Ambiente Político e Legal (1/3)

O desempenho do Estado tem **impacto significativo** nas actividades das empresas, com consequências negativas:

- **ao nível dos processos:** a morosidade e complexidade dos processos condicionam o fluxo e rapidez;
- **ao nível dos custos:** em resultado dos elevados gastos adicionais não esperados.

As **Disposições Legais** mais mencionadas por gerarem constrangimentos às empresas são:

- **Legislação Laboral:** sensação de protecção exagerada do trabalhador, dificuldade de contratação sazonal;
- **Carga Tributária:** impostos elevados para jovens empresas e empresas em crescimento;
- **Tributação do IVA:** dificuldade em efectuar o pagamento dentro do prazo



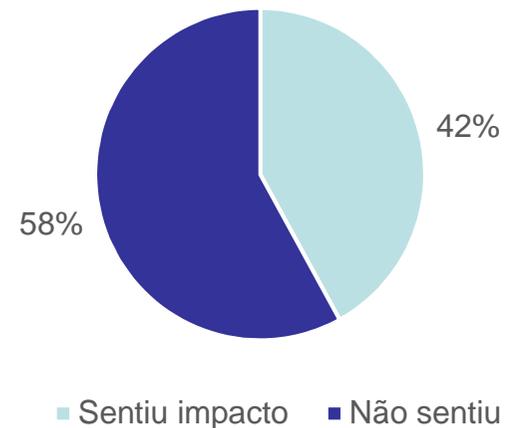
## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Político e Legal (2/3)

A situação política no último ano teve impacto em 42% empresas, sendo os mais frequentes:

- ✓ redução do volume de negócios
- ✓ destruição de carga
- ✓ retracção de investidores
- ✓ distribuição de produtos

### Instabilidade Política

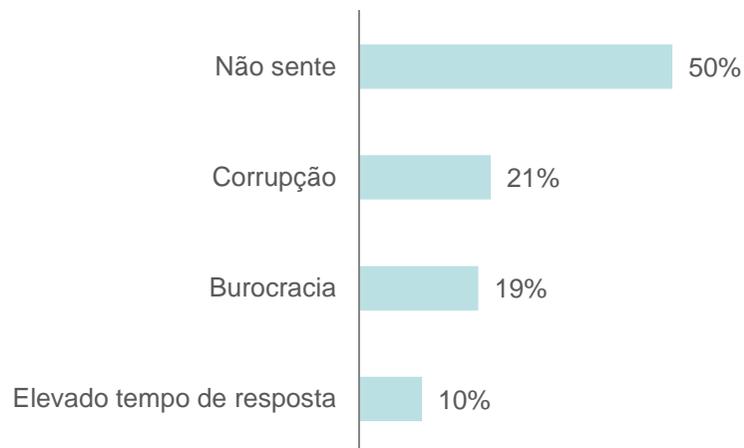




## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Político e Legal (3/3)

#### Aspectos mais negativos na interacção com o Estado



50% das empresas já sentiu algum aspecto negativo na interacção com o Estado, nomeadamente a **corrupção, a burocracia e o elevado tempo de resposta**

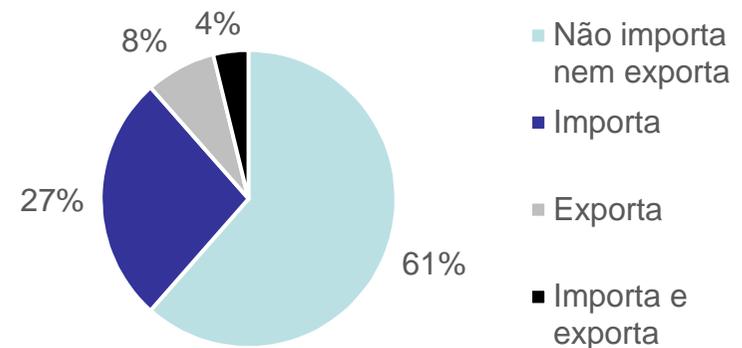


## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Económico e de Negócios (1/3)

#### Comércio com o Exterior

39% das empresas da amostra tem negócios com o exterior e sente que a **burocracia, a morosidade dos processos e as elevadas taxas alfandegárias** constituem as principais dificuldades no comércio com o exterior



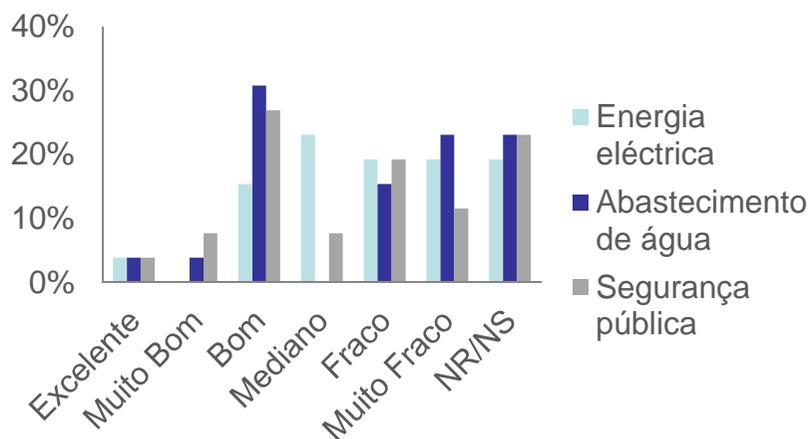


## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Económico e de Negócios (2/3)

#### Serviços Públicos

Deficiências ao nível do fornecimento de energia eléctrica, água e segurança pública.



#### Principais impactos:

- ✓ Custos adicionais com instalações iniciais, geradores, reparação de equipamentos;
- ✓ Redução do tempo de vida dos equipamentos e atrasos na produção
- ✓ Deterioração das condições de higiene e limpeza das empresas



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Económico e de Negócios (3/3)

#### Infra-estruturas de transporte

*...Custos de transporte elevados*

- **As infra-estruturas de transporte apresentam necessidades de melhoria**, em especial, para os meios de **transporte rodoviário e ferroviário**;
- **Impactos:**
  - Custos elevados de manutenção de equipamentos – danificações frequentes
  - Custos e tempo elevados de transporte/abastecimentos de bens
  - Fraca assiduidade de trabalhadores resultante do difícil acesso à empresa



## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Sócio-Cultural

Pela **dificuldade de encontrar mão de obra qualificada**, as empresas tendem a optar pela **contratação de recém-formados** (ensino médio/técnico) e pela **capacitação interna dos mesmos**

Aspectos sócio-culturais mais sentidos:

- ✓ Nível de habilitações da mão de obra local
- ✓ Costumes locais
- ✓ Hábitos de trabalho
- ✓ Estilo de comunicação/língua

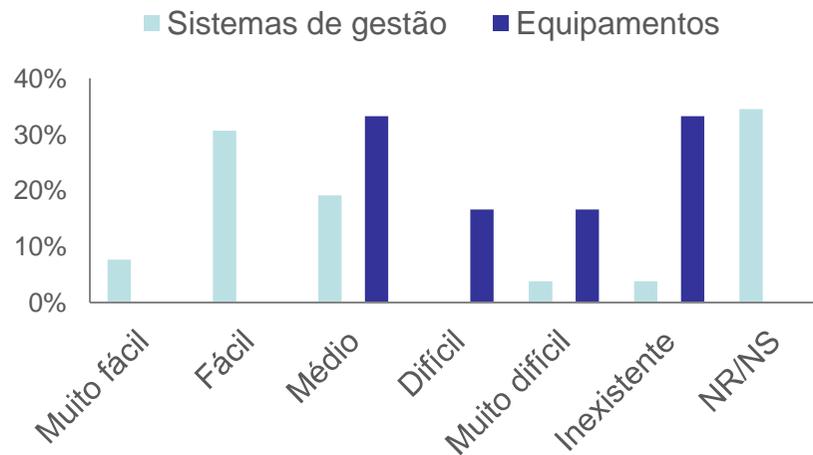
#### Impacto de aspectos sócio culturais





## Contexto Macroeconómico

### Ambiente Tecnológico



- Impacto mais sentido em empresas dos sectores sector da agricultura, construção, indústria
- **Principal lacuna é a dificuldade em comprar este tipo de equipamentos no mercado nacional**
- Dependência do mercado externo representa custos adicionais para as mesmas



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Funcionamento Interno das PME



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Estratégia

#### Drivers de crescimento

- 27%** Diversificar produtos e serviços
- 18%** Expandir actividade para outras localizações
- 16%** Aumentar carteira de clientes
- 14%** Melhorar qualidade dos produtos/serviços
- 11%** Investir em equipamento

- Um número significativo de empresas não definem **objectivos a médio-longo prazo**
- As estratégias de crescimento são pouco estruturadas e centradas no **curto prazo**

Preocupação crescente com a **criação de valor, o reforço da componente de marketing e a formação e capacitação dos colaboradores**



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Recursos Humanos

Apenas 35% das empresas têm áreas de Recursos Humanos bem definidas e/ou políticas de RH formais

Preocupação cada vez maior em implementar **medidas de retenção de trabalhadores**, embora estas se encontrem ainda num estado rudimentar

**Falta de formação** na mão de obra qualificada é um dos principais constrangimentos

Empresas optam por **formar internamente os colaboradores**



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Contabilidade e Finanças

As empresas caracterizam-se por uma **fraca capacidade de gestão financeira**, nomeadamente, pela centralização da tomada de decisão em função da tesouraria

### Fontes de Financiamento

A totalidade das empresas baseia-se no **reinvestimento de lucros como principal fonte de financiamento**.

*... 54% considera que as condições para acesso a crédito bancário são desfavoráveis*

Principais motivos alegados :

- **processos de acesso e elegibilidade exigentes**, morosos e com custos associados
- **taxas de juros elevadas**
- **exigência de garantias reais**



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Comercial (1/2)

#### Abordagem Comercial

*...63% das empresas não define Planos Comerciais*

---

**Crescente maturidade na abordagem comercial**, com identificação de aspectos críticos para a melhoria das práticas comerciais:

- ✓ Criação de bases de dados de contactos
- ✓ Satisfação do cliente
- ✓ Participação em concursos e feiras



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Comercial (2/2)

#### Abordagem Comercial

Atenção crescente em **criar valor ao cliente**, através de:

- ✓ Inovação
- ✓ Adequação de produtos às necessidades do cliente
- ✓ Diferenciação nos produtos e serviços

**Falta de formação às equipas comerciais**, com cerca de apenas 23% das empresas a formar os seus colaboradores em vendas e técnicas de atendimento ao cliente



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Marketing

*...A capacidade de marketing é frágil mas já é alvo de atenção por parte das empresas*

**Acções de marketing** desenvolvidas numa lógica **pouco estruturada**, como sendo:

- Definição de clientes alvo
- Resposta ao mercado
- Realização de estudos de mercado
- Desenvolvimento de actividades de gestão de marca
- Acções de comunicação externa e interna



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

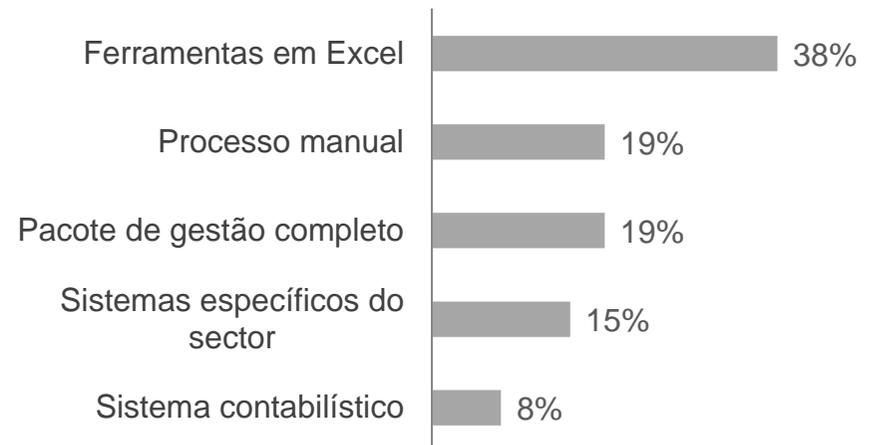
## Funcionamento Interno das PME

### Informática

### Ferramentas de gestão

**Pouco estratégico e com custos de investimento demasiado elevados** apostar em sistemas de informação robustos ou até mesmo na contratação de pessoal especializado nesta área

*...38% das empresas utiliza o Microsoft Excel como ferramenta principal de gestão*





**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Produção

#### Automatização do processo de produção

##### Processos de produção maioritariamente manuais

- ✓ 78% das empresas apresenta uma percentagem de automatização dos processos de produção abaixo dos 50%

*“Não temos capacidade financeira para investir em equipamento próprio”*

Este facto está altamente ligado à **escassez de fundos** e à **rigidez das fontes de financiamento** apresentadas pelas empresas



## Funcionamento Interno das PME

### Investigação e Desenvolvimento

- **27% apenas** das empresas desenvolvem actividades de investigação e desenvolvimento
- Principal objectivo: **aumento de qualidade dos produtos** ou serviços oferecidos e a **optimização dos processos**

Empresas sem capacidade interna para desenvolver estas actividades podem socorrer-se junto de universidades ou institutos de investigação





**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Funcionamento Interno das PME

### Responsabilidade Social

65% das empresas desenvolve este tipo de iniciativas com o objectivo de:

- ✓ Promover uma relação positiva com as comunidades locais
- ✓ Manter boas relações com o Estado
- ✓ Divulgar a marca
- ✓ Motivar/envolver colaboradores



*“Tentamos contribuir para a comunidade com actividades que gerem impacto mas não representem custos elevados para a empresa”*



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Obstáculos e Recomendações



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Obstáculos na vertente Estado

### 4 Obstáculos

#### Detalhe

*Barreiras ao comércio com o exterior*

Um percentual reduzido de empresas estabelece comércio com o exterior, facto que pode ser explicado pela dimensão/capacidade produtiva actual das empresas e pelas barreiras impostas ao comércio com o exterior.

*Infra-estruturas públicas pouco satisfatórias*

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.

*Corrupção e complexidade de processos públicos*

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.

*Relacionamento entre sector público e privado*

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



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Obstáculos na vertente Empresa

### 4 Obstáculos

#### Detalhe

---

*Mão de obra pouco qualificada*

O problema da fraca qualificação da mão de obra no mercado nacional é uma preocupação expressa pela maioria das empresas participantes no estudo.

*Gestão financeira ineficiente*

Foi notado que as empresas têm como prática a realização de relatório de contas, contudo, torna-se crucial que as empresas garantam a qualidade da informação financeira prestada.

*Estrutura de financiamento rígida*

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

*Limitada cap. de planeamento e visão estratégica*

Existem empresas já devidamente enquadradas no mercado e a terem a capacidade de gerar valor, contudo, a maioria não desenvolve planeamento estratégico e determina as suas necessidades de forma pouco organizada.



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

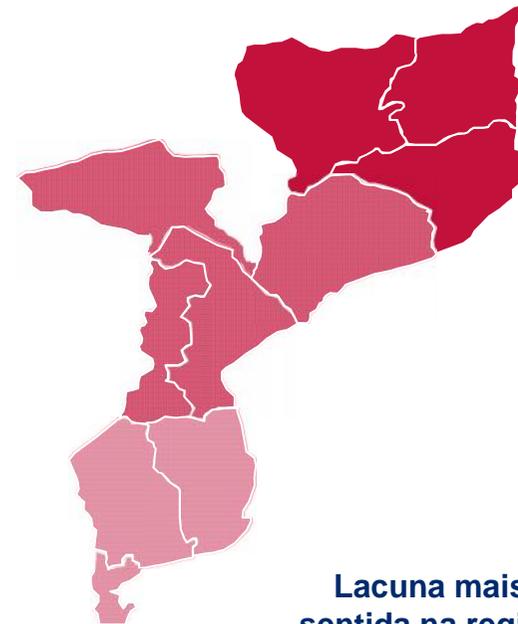
# 1. Mão de obra pouco qualificada

## Obstáculo

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

### Fundamentos:

- Menor adequação dos curriculos às necessidades de mão de obra local



**Lacuna mais sentida na região norte do país**



# 1. Mão de obra pouco qualificada

## Recomendações

<b>Destinatários Alvo</b>	<b>Recomendações</b>
<i>PME</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar planos de formação e capacitação</li><li>• Promover frequência escolar por parte de trabalhadores (pós laboral)</li><li>• Apoiar no pagamento de propinas escolares</li></ul>
<i>Estado</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expandir rede de institutos médios/técnicos e escolas industriais</li><li>• Adaptar currículos académicos às necessidades actuais do mercado</li><li>• Consciencializar população em relação à ética profissional e hábitos de trabalho</li></ul>
<i>Instituições de apoio às PME</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgar às PME os planos de formações de diversas instituições</li><li>• Desenvolver programa nacional de estágios profissionais e pré profissionais</li><li>• Criar um pacote de intercâmbios provinciais para estagiários</li></ul>



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

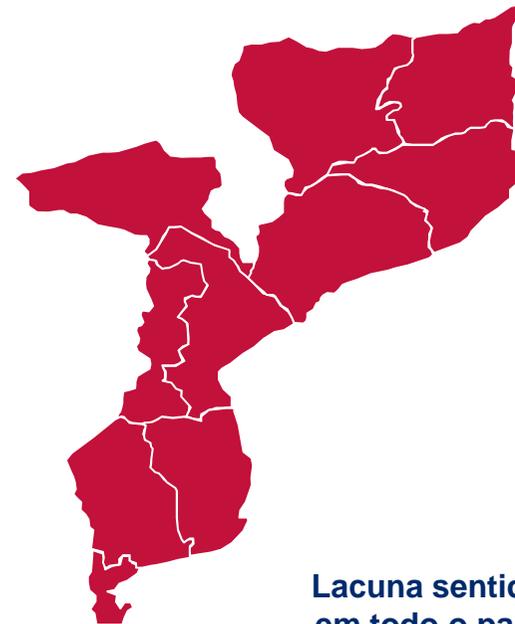
## 2. Gestão financeira ineficiente

### Obstáculo

A gestão financeira pode resultar em maior informação credível a ser usada como base para a tomada de decisões estratégicas, reduzindo a margem de erro e contribuindo para uma gestão mais eficiente da empresa

#### Fundamentos:

- A falta de capacidade de gestão financeira foi evidenciada na generalidade de empresas entrevistadas



**Lacuna sentida  
em todo o país**



## 2. Gestão financeira ineficiente

### Recomendações

#### Destinatários Alvo

#### Recomendações

*PME*

- Garantir internamente competências de gestão financeira
- Realizar auditorias de modo a identificar eventuais problemas

*Estado*

- Desenvolver sistema de incentivos para empresas que apresentem qualidade na informação financeira
- Dinamizar ações regulares de inspeção financeira às empresas

*Instituições de apoio às PME*

- Conscientizar 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



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

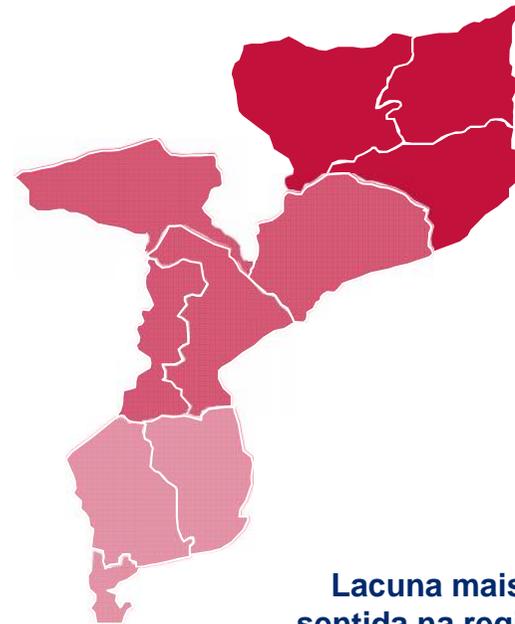
### 3. Estrutura de financiamento rígida

#### Obstáculo

As empresas apresentam uma estrutura de financiamento rígida, altamente dependente do reinvestimento de lucros e de uma percepção generalizada, negativa, sobre as condições de acesso ao crédito bancário

#### Fundamentos:

- Maior concentração de micro e pequenas empresas no Norte



**Lacuna mais sentida na região norte do país**



## 3. Estrutura de financiamento rígida

### Recomendações

#### Destinatários Alvo

#### Recomendações

*PME*

- Procurar informação sobre o uso e benefícios de diversificação de fontes de financiamento, diferenciando necessidades de curto prazo e longo prazo

*Estado*

- Ajustar financiamentos para que se apliquem a toda a cadeia de valor
- Promover acordos para constituição de fundos de co-garantia
- Promover a captação de fundos externos com condições mais acessíveis

*Instituições de apoio às PME*

- Divulgar oportunidades de financiamento existentes
- Esclarecer sobre metodologias de candidatura
- Prestar apoio na escolha do tipo de financiamento mais adequado
- Desenvolver acordos com a banca comercial
- Promover protocolos com institutos de micro-finanças
- Desenvolver workshops de simulação de acesso a financiamento



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

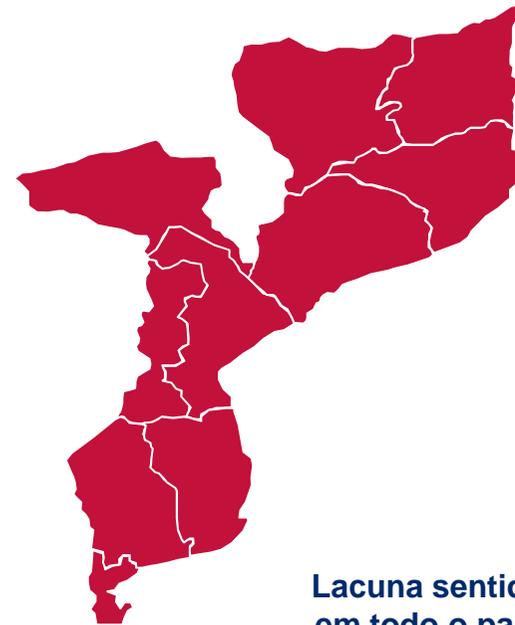
## 4. Limitada capacidade de planeamento e visão estratégica

### Obstáculo

As empresas operam numa lógica de curto prazo, sem estruturação/definição de objectivos estratégicos para o médio-longo prazo e meios para os alcançar

#### Fundamentos:

- Fraca definição de planos estratégicos
- Não se evidenciou a definição de planos e objectivos comerciais, bem como planos de marketing



**Lacuna sentida em todo o país**



## 4. Limitada capacidade de planeamento e visão estratégica

### Recomendações

#### Destinatários Alvo

#### Recomendações

*PME*

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

*Estado*

- Criar políticas de favorecimento a PME que apresentem um conjunto de aspectos para atingir níveis de competitividade mais elevados

*Instituições de apoio às PME*

- Divulgar iniciativas que visam a capacitação das PME em competências de gestão e desenvolvimento empresarial
- Oferecer workshops de elaboração de planos estratégicos, planos de marketing e comunicação e de definição de objectivos comerciais
- Criar soluções em formatos alternativos para empresas em locais de difícil acesso



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Conclusão



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## PME EM ACÇÃO!

1. Elaborar planos estratégicos e instituir a visão estratégica da empresa
2. Reforçar a capacidade de gestão financeira e melhorar a qualidade de informação
3. Adoptar uma postura activa na procura de novas soluções de financiamento
4. Apostar na formação dos colaboradores e captação de jovens talentos
5. Desenvolver planos de acção comercial
6. Criar parcerias e reforçar as redes de contactos
7. Apostar no marketing como ferramenta-chave para consolidação no mercado
8. Optimizar os processos internos de trabalho, através da automatização e implementação de ferramentas informáticas
9. Abrir portas para novos mercados – internos e externos
10. Arriscar, ousar e inovar



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# Equipa



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

## Equipa

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

<b>Horácio Morgado</b>	USAID/SPEED	horacio_morgado@speed-program.com	T: 840 360 779
<b>Manuel Chicane</b>	IPEME	chicanemanuel@gmail.com	T: 824 673 880
<b>José Tembe</b>	IPEME	josetembe@yahoo.com.br	T: 827 129 050
<b>Yara Roberto</b>	OCAM	yarajoanaroberto@gmail.com	T: 844 450 868



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

[www.speed-program.com](http://www.speed-program.com)



**USAID**  
DO POVO AMERICANO

**SPEED**  
Por Melhor Ambiente  
De Negócios

# PME em Moçambique

## Oportunidades e desafios

Paulo Lopes  
**Baker Tilly Moçambique**

16 Dezembro 2014