

# BUSINESS Reporter

1.ª edição | Conferência

# CEO EXPERIENCE

Moçambique

INICIATIVA ACCENTURE  
E O PAÍS ECONÓMICO  
debate estratégias  
para alcançar um  
crescimento sustentado

ENTREVISTA COM  
PRESIDENTE DA CTA

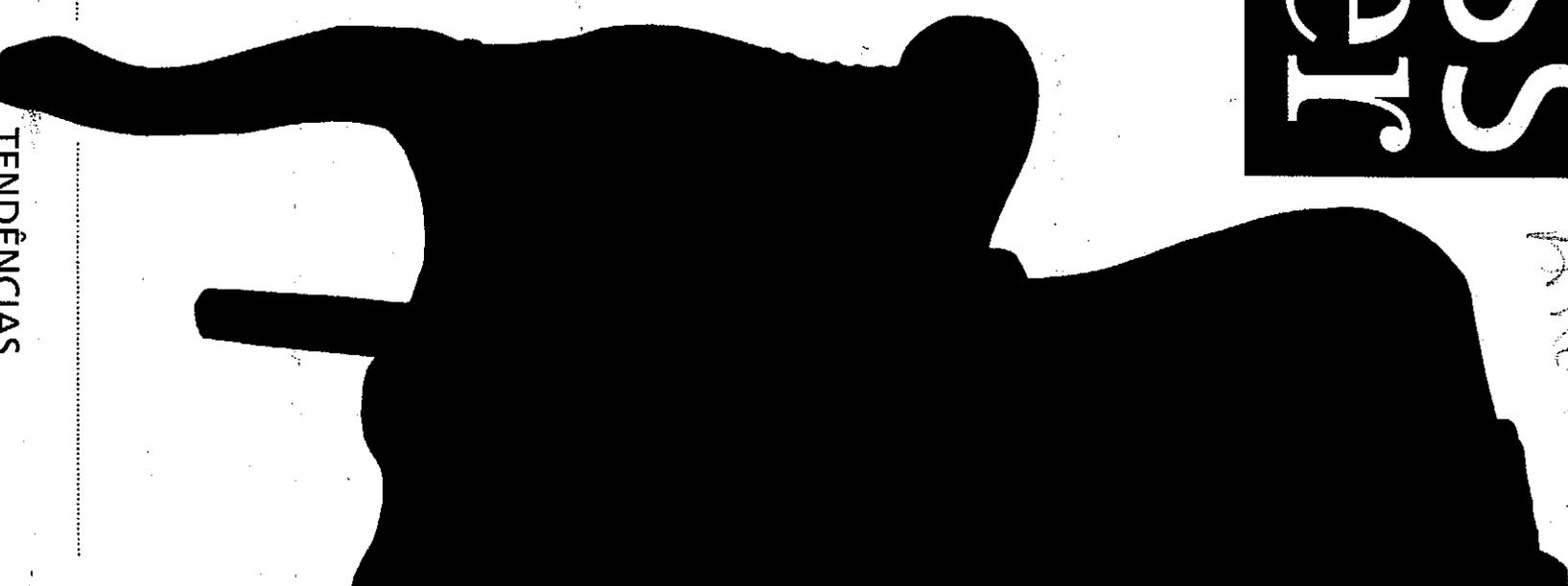
Rogério Manuel fala dos  
novos desafios que se colocam  
ao tecido empresarial

*Investimento*  
em África

África assume um papel crescente  
no diálogo global sobre crescimento  
e oportunidades económicas

TENDÊNCIAS  
DE GESTÃO

Os pilares da gestão  
moderna e estratégias para o  
desenvolvimento de Moçambique



Armando  
Amorim  
19/02/2012

# Mil milhões de euros de poupança para a Unilever. Sem quaisquer embaraços.

## High performance. Delivered.

Com operações em mais de 100 países, a Unilever pediu ajuda à Accenture para, num esforço sem precedentes, simplificar, padronizar e unificar os seus processos de negócio em todo o mundo. As nossas equipas trabalharam na implementação de um único modelo de RH e gestão de talento, numa plataforma ERP bem como em outros projectos estruturantes. Até agora, os resultados alcançados ajudaram a Unilever a economizar mais de mil milhões de euros e a reduzir para metade o tempo de implementação do novo sistema de TI. High performance, delivered.

consulting technology outsourcing

# accenture

# COM OS OLHOS NO MERCADO



Jeremias Langa, Director do jornal "O País"

A revista que tem em mãos é um notável projecto da SOICO e da Editando. A SOICO é um grupo moçambicano privado de comunicação social, proprietário do jornal "O País", da rádio SFM e da televisão STV. A Editando é uma empresa portuguesa que actua na área da comunicação e da edição. Em conjunto, as duas empresas decidiram tirar esforços e capacidades para lançar uma iniciativa que se pretende afirmar como uma publicação de referência de conteúdos económicos e financeiros.

Para o Grupo SOICO, que já tem no "O País Económico" uma publicação semanal para o mercado moçambicano, este novo projecto significa uma aposta editorial ainda mais evidente no sentido das actividades empresariais. A revista vai trazer muita informação, análises, entrevistas com decisores, mas sobretudo espera fazer o enquadramento sectorial das actividades económicas para uma melhor compreensão de quem investe ou pretende investir na economia moçambicana.

Por isso, a Business Reporter procurará assumir-se exclusivamente como uma publicação cujo conteúdo reflectirá o funcionamento de uma economia de mercado. Tentará vincar a sua ligação à qualidade da informação produzida pelas empresas, afirmando-se, deste modo, como uma ferramenta de trabalho e de tomada de decisão indispensável para empresários e quadros de empresas, ao disponibilizar-lhes informação económica condizente com as suas necessidades, enquanto consumidores regulares dessa informação e que a querem profissional e fiável, num misto de informação técnica e de actualidade.

Para esta primeira edição escolhemos a conferência "CEO Experience Moçambique", uma iniciativa promovida pela Accenture e pelo jornal "O País Económico", sob o tema "Estratégias para alcançar um crescimento sustentado". Num mundo mais global, que alia uma das mais confluente crises económicas e financeira dos tempos modernos do Ocidente às

taxas de crescimento económico mais robustas de todos os tempos dos chamados países emergentes, urge que as sociedades económicas encontrem formas de resolver os problemas económicos fundamentais daí decorrentes. Esta reflexão também se impõe em Moçambique, país que conhece, há praticamente uma década, níveis de crescimento acima dos 7% mas cujo abrandamento dos índices de pobreza não é directamente proporcional ao 'boom' da economia.

**A Business Reporter, procurará colocar-se na vanguarda das grandes questões económicas e financeiras, sempre com o intuito de apontar caminhos.**

A escolha deste tema atinha-se a uma outra parceria de prestígio, que a SOICO, através do jornal "O País", está a iniciar com a Accenture, uma consultora internacional de gestão. Refiro-me à organização de uma conferência, no hotel Polana, com os CEO e os gestores de topo das maiores empresas com operação em Moçambique para precisamente discutir em "Estratégias para alcançar um crescimento sustentado". Esta conferência conta com a presença de personalidades políticas moçambicanas da primeira linha e do *key-note speaker* Luís Pedro Duarte, administrador da Accenture, responsável pela área de consultoria estratégica em Portugal, Angola e Moçambique, que aborda as estratégias e desafios que enfrentam as organizações empresariais para alcançar crescimento sustentado nos seus negócios, num mundo em mutação. Prática regular e de prestígio em Portugal, por juntar gestores de primeira linha, a iniciativa CEO Experience rapidamente foi experimentada com igual sucesso em Angola e chegou, agora, por via da parceria Accenture e SOICO, a Moçambique, com a convicção de que tenha aqui a mesma aceitação que conheceu naqueles dois países.

Voltando à revista, a Business Reporter, guiar-se-á por critérios de rigor, exigência e qualidade, e procurará colocar-se na vanguarda da problematização das grandes questões económicas e financeiras, sempre com o intuito de apontar caminhos. ○

BUSINESS REPORTER | N.º 01 | Fevereiro 2012

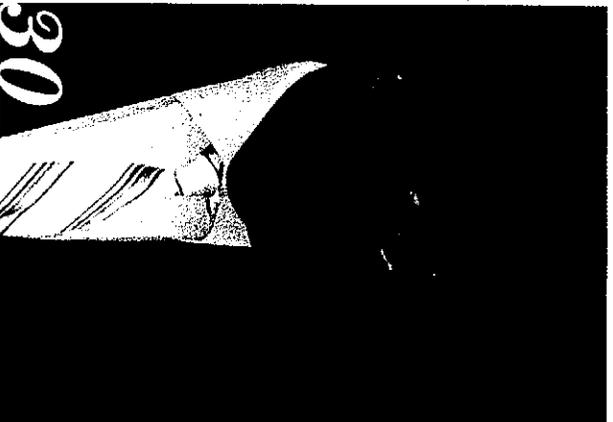
PARCERIA **O PAÍS** e **EDITANDO** // EDITORA EXECUTIVA Cristina Casaleiro // REDACÇÃO Andreia Seguro, Sanches, Fátima Azevedo, Manuela Sousa Guerreiro, Paula Girão // FOTOGRAFIA DR // DESIGN Filipa Andersen // PÁGINAÇÃO Filipa Andersen, Vasco Costa // COLABORAÇÕES Accenture, EMRC, Prof. Dr. Ragenda de Sousa // DPTO. COMERCIAL Cristina Lopes, Isabel do Carmo, Maria do Carmo Santos // CONTACTOS T. +351 21 358 44 60 | F. +351 21 358 44 61 | editando@editando.pt // DL N.º 339745/12 // IMPRESSÃO IDG - Imagem Digital Gráfica, Lda // TIRAGEM 5000 exemplares // Todos os direitos reservados.

# Índice

- 04 Em cima do acontecimento  
Previsões, investimentos e números  
que irão marcar 2012
- 08 Radar  
A atracção por África
- 12 SADC com infra-estruturas  
e comércio na agenda
- 14 Empreendedorismo e crescimento  
do sector privado em África
- Opinião
- 18 Reflexões sobre o modelo  
de desenvolvimento de Moçambique
- 20 Talento: Uma fonte de valor  
e sustentabilidade
- Tendências
- 24 Capitalizar oportunidades  
de crescimento
- 26 O mercado de consumo  
na África Subsaariana
- 28 Organizações devem reavaliar  
estratégias
- 30 Entrevista Rogério Manuel,  
presidente da CTA
- 33 CEO Experience Moçambique  
discute estratégias de crescimento
- 34 Entrevista Luis Pedro Duarte,  
administrador da Accenture
- Gestão positiva
- 38 BCI Investir nas competências  
de gestão
- 40 EDM Aumento da rede  
eléctrica em marcha
- 42 Servtrade Expansão  
e crescimento sustentados
- 44 A fechar  
Comunicação: O investimento  
confundido como custo em  
Moçambique

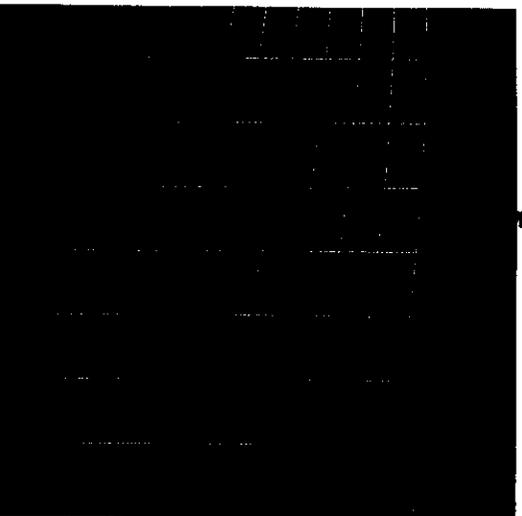


*Business Reporter, uma  
publicação de referência  
de conteúdos económicos  
e financeiros.*





Previsões, investimentos, números que irão marcar a diferença em Moçambique e no mundo, no decorrer de 2012.



#### MOÇAMBIQUE 4ª ECONOMIA MAIS DINÂMICA DO MUNDO

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), Moçambique foi a sétima economia mais dinâmica no período compreendido entre 2001 e 2010, e será a quarta entre 2011 e 2015. As projeções da instituição financeira multilateral apontam para um crescimento económico na ordem dos 7,7% nesse período, contra os 7,9% registados entre 2001 e 2010.

Números que demonstram a vitalidade da economia de Moçambique, que nos próximos cinco anos conseguirá níveis de crescimento superiores a países como a Tanzânia (7,2%), o Vietname (7,2%), o Gana e o Congo (7%). Acima deverão ficar a China (com um crescimento a rondar os 9,5%), a Índia (com 8,2%), e a Etiópia (8,1%).



#### RESERVAS BANCÁRIAS CRESCEM

As reservas bancárias e as reservas internacionais líquidas moçambicanas registaram um aumento no final de Dezembro de 2011, de acordo com os dados apresentados pelo Banco de Moçambique. As reservas bancárias cifraram-se nos 12.418,7 milhões de meticais, o que representa um aumento de 130,9 milhões de meticais em relação ao início do mês de Dezembro.

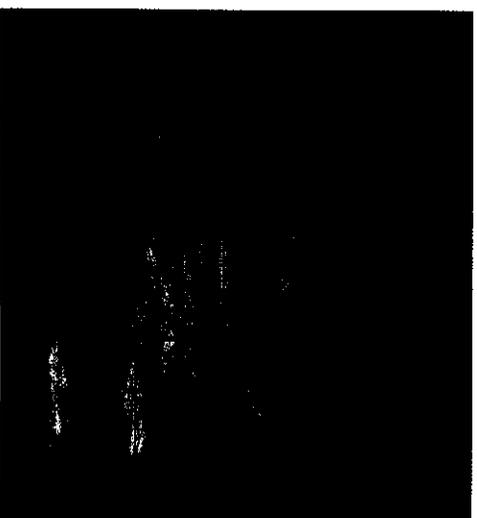
#### PRODUÇÃO DE ENERGIA ELÉCTRICA VAI AUMENTAR 4,3%

A produção de energia eléctrica em Moçambique vai crescer 4,3% em 2012, face aos valores registados em 2011. De acordo com o Plano Económico e Social (PES), este ano o país deverá atingir uma produção de 15 537 GWh, valor que compara com os 12 520 GWh produzidos em 2011.

A produção de energia a partir das centrais térmicas controladas pela empresa Electricidade de Moçambique poderá vir a representar cerca de 47% do total. As projeções do Governo têm por base a expectativa de desempenho positivo das centrais abastecidas a gás natural na província de Inhambane.

#### CENTRAL DE CRÉDITO AVANÇA

A central de risco de crédito que o Banco de Moçambique está a desenvolver vai contar com a colaboração das diversas instituições financeiras que operam no país. O objectivo da central de risco de crédito é o de reduzir o risco de crédito e, conseqüentemente, as taxas de juro. De acordo com a autoridade monetária, a redução da taxa de juro vai impulsionar o crédito comercial que, neste momento, está a ser induzido através de uma política que incentiva a criação e a constituição de micro-financeiras nas zonas rurais. O Fundo de Apoio à Reabilitação Económica é a entidade que tem estado a financiar a banca comercial e algumas instituições de micro-financeiras por forma a que estas desenvolvam actividades de crédito e micro-crédito e ajudem a impulsionar a economia.



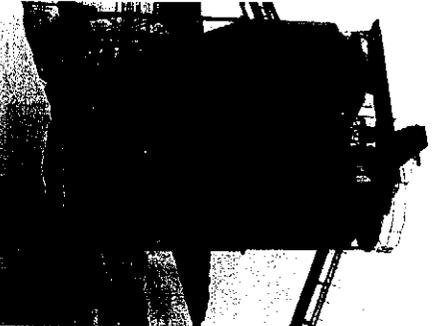


## EDUCAÇÃO: 2012 COM 6,4 MILHÕES DE ALUNOS

O ano lectivo de 2012 iniciou-se com a presença de 6,4 milhões de alunos no ensino geral, distribuídos por cerca de 12 mil escolas. As aulas são asseguradas por cerca de 100 mil professores, o que perfaz um rácio global de 64 alunos por professor, um número longe do desejável (30 alunos por professor). Ainda assim, de registar a ligeira redução relativamente a anos anteriores, em que o rácio se situava nos 65,8 alunos por professor.

## + 940 ESCOLAS NO PAÍS

O Ministério da Educação tem prevista a abertura de mais 940 escolas de todos os níveis de escolaridade durante o ano de 2012, o que a concretizar-se representa mais 1400 salas de aula devidamente equipadas. Dados do Ministério da Educação apontam também para a contratação de 8600 professores com formação psico-pedagógica, sendo na sua maioria para o ensino primário.



## NOVAS FABRICAS DE CIMENTO VÃO ENTRAR EM FUNCIONAMENTO

Até ao final de 2012, a Indústria moçambicana irá ganhar três novas fábricas de cimento, o que irá aumentar a capacidade de produção deste material de construção e, consequentemente, reduzir o seu preço no mercado interno.

**APENAS 15,6% DAS TERRAS ESTÃO CULTIVADAS**  
A área cultivada em Moçambique aumentou 47% na última década, um ritmo "impressionante" para o Economist Intelligence Unit mas que está longe de esgotar os recursos disponíveis do país. No seu mais recente relatório sobre Moçambique, divulgado em Janeiro, o EIU sublinha ainda que o número total de explorações agrícolas cresceu menos do que a área cultivada, 25%, mostrando um aumento no tamanho mais do que no número de unidades produtivas.  
"Apesar de um crescimento tão impressionante, Moçambique ainda mantém um grande excedente de terras", estando apenas em uso 15,6% dos terrenos potencialmente cultiváveis, adianta.



## DIALOGO ENTRE ESTADO E PRIVADOS MAIS EFICIENTE

A Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA) propôs ao Governo que os Secretários Permanentes dos Ministérios passem a ser os interlocutores privilegiados no diálogo com o sector privado. O objectivo é o de dinamizar e consolidar as relações entre as partes, medida que a CTA considera fundamental para que o país melhore o seu posicionamento no "Doing Business" de 2013, uma vez que desceu sete lugares em 2011.



## MOÇAMBIQUE ACOLHE TORNEIO DE APURAMENTO DE MUNDIAL DE FUTSAL MASCULINO

Moçambique foi o palco escolhido para o torneio de apuramento para o Campeonato do Mundo de Futsal Masculino, agendado para Março ou Abril. As seleções de Angola, Burkina Faso, Camarões, Costa do Marfim, Egipto, Guiné Equatorial, Iúbia, Marrocos, Moçambique, Nigéria, Senegal, África do Sul, Tunísia e Zimbábwe irão lutar pelas três vagas que dão acesso ao Campeonato do Mundo da modalidade, que irá decorrer na Malásia, entre Setembro e Outubro.

## 48 M METICAIS

(1,7 milhões de dólares) vão ser investidos no projecto turístico de Capulana em 2012, de acordo com o Orçamento de Estado de Moçambique

**149 M** será a produção de gás natural em Pande e Temane

**50 M USD** vão ser investidos na produção e processamento de arêz na Zambézia

**43%** é o crescimento que se prevê da pesca da gamba. A captura poderá atingir as 1450 toneladas em 2012

**18 MIL** toneladas é quanto o país deverá exportar de camarão de aquacultura em 2012, mais 8 mil toneladas que em 2011. As previsões de produção pesqueira são também muito positivas, com a pesca artesanal a pesar fortemente no crescimento de 18,4% previsto pelas autoridades. As capturas deverão situar-se acima das 211 mil toneladas, cabendo 175 mil toneladas à pesca artesanal e cerca de 36 mil toneladas à pesca comercial

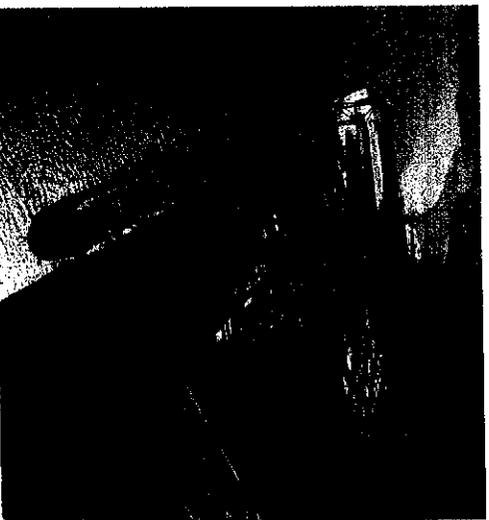
**108°** é a posição que Moçambique ocupa no ranking das economias mais livres do mundo em 2012, de um total de 179 países avaliados, segundo a Heritage Foundation



## ESTRATÉGIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO EM PREPARAÇÃO

A Estratégia nacional de desenvolvimento é o documento onde constam as acções determinantes que irão permitir a Moçambique, num horizonte temporal de 20 anos, assegurar um crescimento económico sustentável.

A estratégia nacional deverá constituir uma plataforma orientadora para intervenções de médio prazo, emanadas através de diversos documentos, incluindo os planos quinquenais do Governo, políticas e estratégias sectoriais, assentes no Sistema Nacional de Planificação e com um programa integrado de investimento público. A industrialização deverá, neste contexto, constituir um factor de força para a dinamização da economia, aumento da produção e da produtividade, bem como da competitividade económica do país.



## OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO

O plano de implementação da figura de Operador Económico Autorizado, pela Autoridade Tributária de Moçambique (AT), encontra-se a decorrer por um período de seis meses, com a realização do projecto-piloto no Terminal Internacional Marítimo (TIMAR) no Porto de Maputo.

O Operador Económico Autorizado é aquele que, após avaliação do cumprimento dos critérios estabelecidos pela administração aduaneira no exercício das suas actividades, é considerado um operador fiável e que pode beneficiar de vantagens adicionais no processo de desembarço aduaneiro. A par com a implementação desta nova figura, foi já concertado com o sector privado a criação de um modelo do formulário de adesão, que aguarda a aprovação através de diploma ministerial, para a concretização do canal azul da janela Única Electrónica.

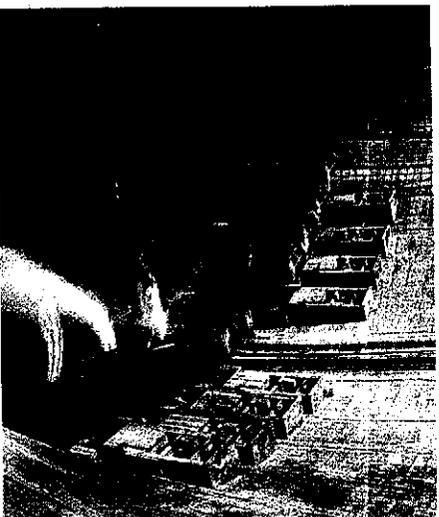
200 MILHÕES DE USD NO VALE DO ZAMBEZE  
A Agência de Desenvolvimento do Vale do Zambeze vai investir cerca de 200 milhões de dólares em projectos destinados a promover o desenvolvimento económico e social, naquela região de Moçambique, durante o triénio 2012/2014. Os projectos incidem nas áreas da agricultura, pesca, mecanização agrícola, agro-processamento, agro-indústrias, planeamento territorial e infra-estruturas, incluindo acções de relevo como o estabelecimento de uma unidade de montagem de tractores, em Murraça, na província de Sofala.

## CHINESES NA HCB?

A empresa China State Grid está bem posicionada para se tornar no maior accionista do grupo português Redes Energéticas Nacionais (REN) e, por esta via, vir a deter uma participação na Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB). De acordo com notícias avançadas pela África Monitor, o Estado português deverá ceder metade dos 15% que ainda detém na HCB à REN, caso o Governo moçambicano, que controla a empresa, dê o seu aval à transacção.

Com a entrada na HCB a REN poderá participar no chamado Projecto Cessul, no qual, até 2016, serão investidos 2,4 mil milhões de USD na construção de um sistema de transporte de electricidade entre a província de Tete e o sul do país, mas também para nações vizinhas.

De acordo com a África Monitor "a China State Grid manifestou-se desde o início interessada na privatização da REN influenciada por expectativas de implantação da empresa em Moçambique".



## INVESTIMENTO BRASILEIRO CRESCE

Os investimentos de empresas brasileiras em Moçambique ultrapassam já os 5,2 mil milhões de USD. Grande parte do investimento foi efectuado pela empresa mineira Vale, que canalizou para os seus projectos no país cerca de 4,9 mil milhões de USD.

A registar ainda que, até Agosto deste ano, deverá entrar em funcionamento a fábrica de medicamentos anti-retrovirais financiada pelo Governo brasileiro.



## EXPANSÃO BANCÁRIA EM MOÇAMBIQUE

Embora o número de distritos com agências tenha subido de 28 em 2007 para 58 em 2011, a verdade é que a taxa de cobertura distrital ainda é incipiente, rondando os 45%, em todo o país.

Daí que uma das prioridades do Banco de Moçambique continue a ser a expansão da actividade bancária, como salientou recentemente, Ernesto Gove, governador do banco central.



Tem tudo a ver!

# JUNTA TV+NET E A TVCABO MULTIPLICA AS TUAS VANTAGENS!



**Subscreve já o serviço  
TV+NET ou adiciona qualquer  
pacote de TV ou NET ao teu  
contrato e beneficia das  
ofertas TVCABO!**

## OFERTA

- 15 GB de tráfego adicional, sem prazo limite
- Equipamento e instalação

Pagamento de apenas 1 mês antecipado dos novos serviços

LIGA

OU VAI A UMA LOJA TVCABO

## Investimentos

# A ATRACÇÃO POR ÁFRICA

Durante décadas apelidado de 'continente perdido', África tem vindo a assumir um papel crescente no diálogo global sobre crescimento e oportunidades económicas. Mas quais são os factores críticos da atracção do continente? E serão estes sustentáveis no futuro?

Com o mundo ocidental mergulhado numa crise de crescimento e caracterizado por uma elevada

volatilidade e incerteza, o continente africano emerge como protagonista no diálogo global sobre crescimento e oportunidades económicas. A última década foi decisiva para a ascensão de África. Entre 2002 e 2008, África foi a segunda região do mundo com o mais rápido crescimento a nível mundial. No mesmo período, 13 países africanos registaram um produto interno bruto per capita superior ao da China e outros 22 alcançaram um PIB per capita maior do que o da Índia. África parece apostada em ultrapassar os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Aliás, segundo o FMI e The Economist, apenas um país dos BRIC, a China, surge entre as dez economias que mais cresceram na última década. Seis países africanos surgem nesta lista, incluindo Moçambique, com 7,9%.

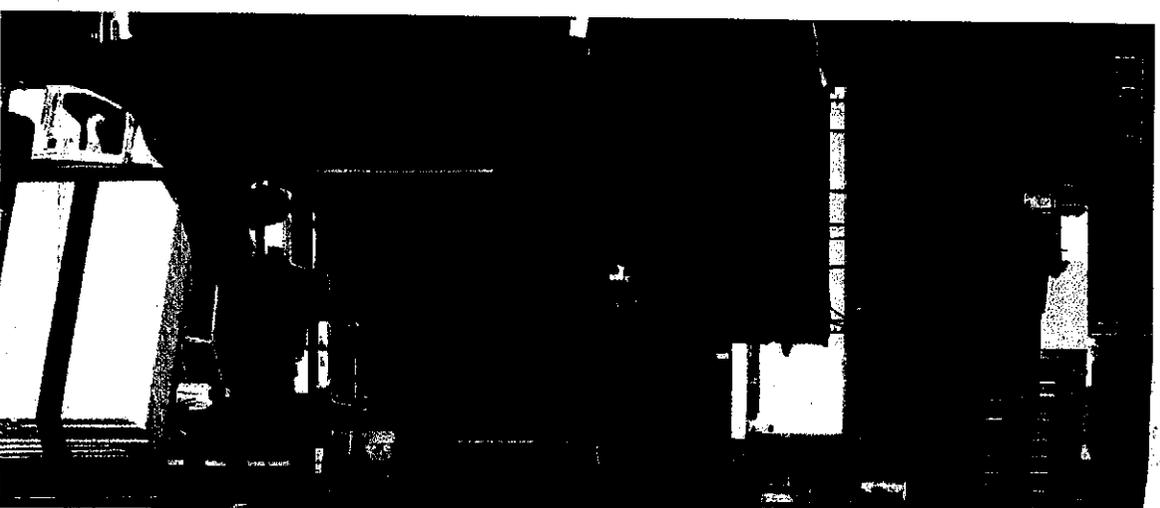
Com os países africanos a recuperar bem da crise financeira - a crise económica e financeira global de 2008/2009 interrompeu o período de grande crescimento do PIB africano, que nessa altura passou de uma taxa de cerca de 6% para 3,1% -, tudo indica que África vai continuar a crescer nas preferências dos investidores.

Um inquérito recente-da Silk Invest, uma empresa especializada na gestão de fundos dedicados a África, Médio Oriente e Ásia, junto dos respectivos investidores (originários da Europa, EUA e Médio Oriente), revelou que estes têm uma visão muito positiva das oportunidades de investimento nos mercados africanos. Inclusive, a grande maioria dos inquiridos considerou mesmo o continente africano como a região mais

atractiva entre os mercados emergentes, à frente dos países asiáticos. Esta é a tendência que poderá mudar o destino dos grandes fundos.

Este inquérito teve como objectivo avaliar as ideias pré-existentes sobre os mercados de fronteira e quantificar as estratégias de investimento nestes destinos. Por enquanto, no que toca a alocação dos activos, as percentagens são ainda muito reduzidas quer no que concerne aos mercados de fronteira quer apenas a África. Dos inquiridos, cuja maioria mantém uma relação activa com esta gestora de fundos e acompanha estes mercados há alguns anos, mais de 40% disseram ter menos de 2% das suas carteiras expostas a mercados de fronteira. Especificamente no caso de África, cerca de 70% tem menos de 2% alocados. Contudo, os especialistas não têm dúvidas de que no futuro os investidores actuarão mais com base nas suas convicções, o que se traduzirá numa maior aposta em África enquanto destino do investimento.

Nun plano mais alargado, este sentimento já é visível. Impulsionada pelo crescimento das economias africanas, a última década foi marcada também por mudanças significativas no volume e composição dos fluxos financeiros dirigidos a África. Segundo o "African Economic Outlook 2011", BAD, OCDE, PNUD e Comissão Económica para África da UE, entre 2000 e 2010 o total de investimento directo estrangeiro (IDE), investimento de carteira e ajuda pública ao investimento (APD) praticamente triplicou, passando de 27 mil milhões de USD para cerca de 126 mil milhões de USD. Porém, é a alteração da composição destes fluxos que melhor representa



o novo dinamismo económico africano.

Desde 2005 que a região atrai mais fluxos de IDE do que de APD. A percentagem de África nos fluxos globais de IDE passou de 0,7% em 2000, para 4,5% em 2010. "Estes dados são um impressionante testemunho do papel de África no mundo e da sua crescente capacidade para tirar partido das oportunidades da globalização", sublinha o último African Economic Outlook.

Segundo o mesmo relatório, nas últimas décadas a percentagem de IDE na formação líquida de capital físico em África alcançou os 20% - o dobro da média global. O IDE canalizado para os países africanos atingiu o seu pico em 2008, com 72 mil milhões de USD (volume que caiu em 2010 para cerca de 50 mil milhões de USD).

Em termos de sectores, os serviços, liderados pela indústria de telecomunicações



A percentagem de África nos fluxos globais de IDE passou de 0,7% em 2000, para 4,5% em 2010. Este dado é um testemunho do papel de África no mundo e da sua crescente capacidade para tirar partido das oportunidades da globalização.

foram, em 2009, os maiores receptores de IDE e atraíram a maior fatia de fusões e aquisições transfronteiriças em África, refere o "World Investment Report 2011" da UNCTAD.

É verdade que em 2010 quase um terço de todo o IDE foi canalizado para os países produtores de petróleo, como Angola ou a Nigéria. Mas, em contra ponto, um dos países que registará um dos maiores crescimentos no continente é a Etiópia, que não exporta uma única gota de petróleo.

#### OS 5 FACTORES DE ATRAÇÃO

Mas será todo este crescimento sustentável? Uma pergunta tanto mais pertinente quando muitos países africanos sofrem ainda com graves problemas estruturais. Para a consultora de gestão Accenture, o recente crescimento económico de África veio para ficar. Um optimismo assente na observação de cinco factores chave, que coincidem com os aspectos críticos das operações empresariais bem sucedidas: consumidores, recursos naturais, talento,

capital e inovação. De acordo com este estudo da Accenture, África possui o que as organizações internacionais necessitam para prosperar - a começar por uma classe média emergente.

O continente é um dos mais populosos do mundo e apresenta um crescimento impressionante no consumo privado, bem como dos investimentos em capital por parte das empresas que pretendem aumentar a capacidade de produção para satisfazerem a crescente procura. Os números comprovam-no. Entre 2000 e 2007 os gastos dos consumidores em África duplicaram, ao passarem de 376 mil milhões de USD para 761 mil milhões de USD. E em 2008 representavam já mais de 60% do PIB do continente.

As disparidades continuam a existir, uma vez que pelo menos metade da população



# + 17%

*Nos últimos 10 anos a população activa de África aumentou 17%. O capital humano é um importante driver do crescimento sustentado do continente africano.*

de África vive ainda abaixo do limiar de pobreza, mas existe uma classe média em crescimento que está a estimular a procura de serviços, um sector que representa actualmente mais de 40% do PIB do continente, contra 30% na década de 80. Além disso, África possui a maior taxa de urbanização do mundo, o que, por sua vez, está a fomentar a concentração geográfica e a crescente afluência aos mercados de consumidores, hoje mais acessíveis graças às novas comunidades económicas regionais e aos acordos de comércio bilateral.

## RECURSOS, TALENTO E CAPITAL

Há muito que o potencial do rico subsofo africano é conhecido e a sua importância tem aumentado na mesma proporção em que começa a escassear noutras partes do mundo. O petróleo surge no topo dos recursos naturais, mas o continente é rico em madeira, solos férteis, água potável e reservas minerais. A um nível crescente, a procura destes produtos está a gerar rendimentos para as economias nacionais e a atrair investimento estrangeiro. A recuperação e o crescimento registados nos últimos dois anos em África foram, sobretudo, impulsionados pelo volume das exportações e pelos elevados preços das *commodities*. Em 2010 as exportações cresceram 3,1%, após um declínio de 2,5% em 2009. Alguns países ricos em recursos, como o Botswana, a Argélia, o Chade, o Gabão e a Nigéria estão a canalizar os rendimentos adicionais provenientes dos recursos naturais para financiar os gastos governamentais de investimento em infra-estruturas e no consumo público.

Esta abundância de recursos atraiu o interesse dos países emergentes, designadamente da China. A ligação China-África constituiu "um ponto-chave do realinhamento da economia mundial na última década", como considerava o African Economic Outlook: "É fácil subestimar a importância das novas forças económicas para África. As pessoas conhecem a China, a Índia e o resto são elementos da paisagem económica africana, mas será que conhecem a magnitude desta importância, particularmente em termos comerciais?", questiona o documento. "Devido à sua importância como parceiro comercial e ao número de países em que está envolvida, a China está inquestionavelmente a liderar o caminho das potências emergentes em África. Não

só porque está no centro da mudança da riqueza global, mas também porque o seu comportamento e o seu discurso ajudaram a mudar as percepções sobre o continente. A China e as outras potências emergentes não vêem África como o continente "sem esperança" descrito pelo The Economist em 2000, mas sim como um continente de oportunidades e um destino de investimento. Esta atitude está a ter efeitos mesmo nas potências tradicionais, cujo interesse por África está a renascer".

No seu estudo "África, a nova fronteira para o crescimento", a consultora Accenture considera que esta procura externa acabará por ser suplantada por uma crescente procura interna, como resultado do desenvolvimento dos mercados domésticos. Mercados estes que, por sua vez, vão

## Devido à sua importância como parceiro comercial e ao número de países em que está envolvida, a China está inquestionavelmente a liderar o caminho das potências emergentes em África.

beneficiar da maior procura global, por via do apoio dado às economias locais. "O objetivo central desta prática é desenvolver mais actividades a jusante, como o corte e o polimento de diamantes ou a refinação do petróleo em bruto na economia local onde os recursos são extraídos".

Um terceiro *driver* do crescimento sustenlado do continente africano é o seu capital humano. Segundo a Accenture, o potencial de crescimento de um país é melhor aferido pelo seu talento e pelo capital humano do que pelos seus bens e recursos. Isto deve-se ao facto dos indivíduos, à medida que se alfabizam e desenvolvem novas competências, aumentarem os seus rendimentos e a procura de bens e serviços. Por sua vez, esta procura gera um ambiente favorável para os empreendedores, independentemente da sua dimensão. A criação destas novas empresas atrai investimentos do Governo, de empresários privados e até de entidades internacionais.

O último relatório de desenvolvimento humano do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) mostra que, de entre todas as regiões do mundo, a África Subariana teve o maior incremento do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) médio ao longo da última década. Entre

1970 e 2010, os países com pior classificação melhoraram o seu desempenho total em termos de IDH em 82%, o dobro da média global. Os progressos obtidos verificam-se em vários níveis, incluindo o da educação. Desde 1975 que as matrículas nos estabelecimentos de ensino superior têm vindo a aumentar a uma taxa anual de 12%. Uma taxa de crescimento que se encontra entre as mais elevadas do mundo. Nos últimos 10 anos a população activa de África aumentou 47%. Vários países africanos estão a empenhar-se para melhorarem a formação em competências vocacionais. Ao mesmo tempo que o crescimento sem precedentes de algumas regiões está a originar o regresso de profissionais qualificados, anteriormente expatriados. Não obstante, são muitos os desafios que

África tem ainda de ultrapassar neste domínio, incluindo os baixos níveis de literacia e de qualificações e a emigração generalizada dos trabalhadores melhores qualificados.

Sem capital não há investimento. Mas, fruto de reformas positivas na regulamentação, do aumento significativo do investimento directo estrangeiro, da diminuição da dívida externa e do crescimento do comércio intra-continental, este não só chega em maior abundância como circula mais livremente, facilitando o comércio. Vários factores estão a estimular transformações nesta área. Nos últimos anos, África assistiu ao fortalecimento dos seus mercados financeiros, com o aumento da sofisticação e da eficiência e com uma maior estabilidade em geral. Os mercados financeiros africanos estão a liberalizar-se, com melhor regulamentação e políticas de protecção ao capital. Factores que contribuíram para um aumento exponencial do afluxo de capital privado entre 2000 e 2007.

"A conjugação de vários factores financeiros está a valorizar o continente africano enquanto mercado, a dinamizar a sua atractividade enquanto espaço para fazer negócios e a potenciar a sua integração na economia global", sustenta a Accenture.

### INNOVAR PARA CRESSER

Chegado aqui, a questão que se coloca é outra: Como vai África assegurar o seu lugar entre os intervenientes da economia global? Na opinião da Accenture, um dos maiores desafios diz respeito à capacidade dos países africanos para potenciarem novas áreas de crescimento através da inovação contínua. O incremento da inovação vai ter reflexos no crescimento do PIB africano, provocando um impacto nos investimentos e no consumo privado. O entusiasmo africano na utilização de telemóveis é exemplo disso mesmo. Em pouco tempo África ultrapassou o número de utilizadores de telemóvel nos continentes americanos e europeu. A procura de telemóveis conduziu ao investimento crescente em infra-estruturas e em serviços de comunicação sem fios. Actualmente, as infra-estruturas de suporte às telecomunicações e às tecnologias de informação em África registaram avanços consideráveis, incluindo novas tecnologias móveis e vários cabos de fibra óptica submarinos, que permitem o acesso à banda larga a preços mais acessíveis. "Além disso", sublinha a Accenture, "os africanos demonstram adoptar rapidamente as novas tecnologias, o que incentivou o desenvolvimento de novos modelos de negócio. Por exemplo, no Quénia mais de 6 milhões de pessoas utilizam os serviços bancários-via telemóvel." Outra indicação definitiva do desenvolvimento de competências inovadoras em África é o crescente volume de ideias próprias, que já deram origem a novos serviços e a soluções.

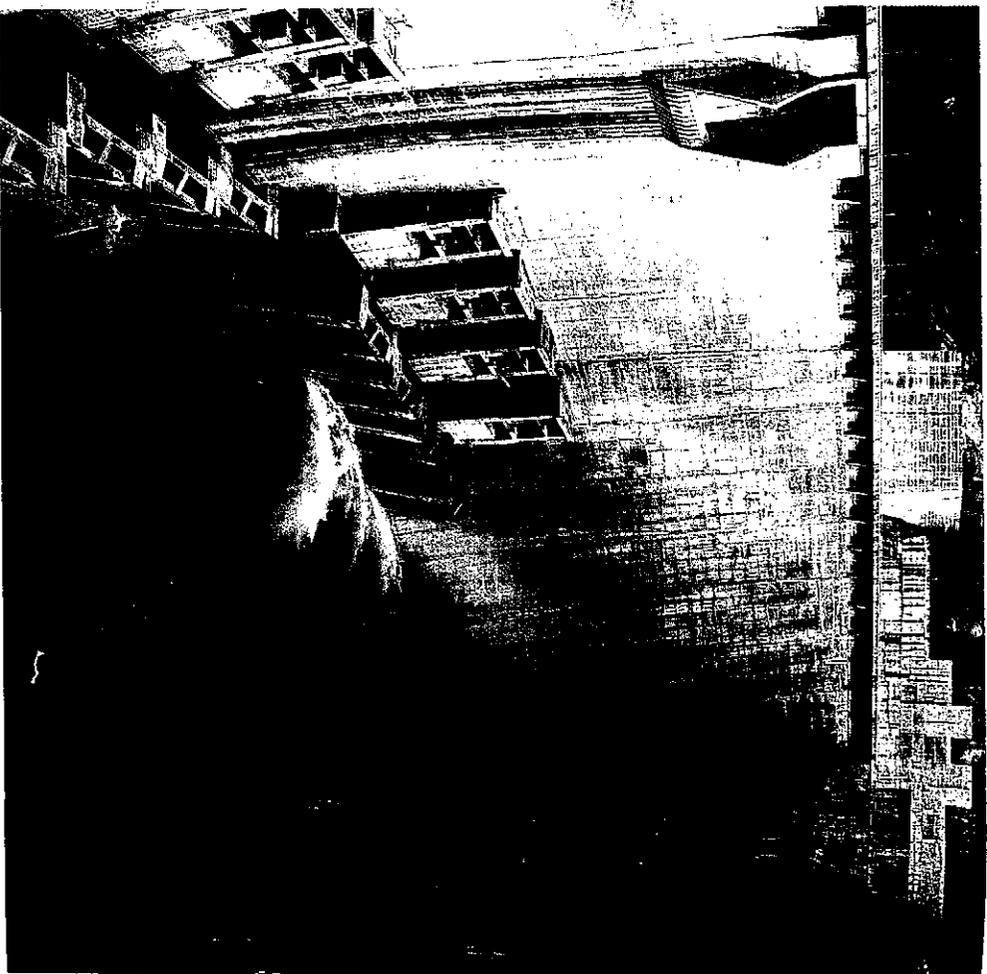
O avanço significativo nestes cinco factores - consumidores, recursos naturais, talento, capital e inovação - está a transformar África num mercado atractivo e com um grande potencial de crescimento. "Existe uma janela de oportunidade para que as organizações ocupem um lugar de destaque neste mercado em expansão e esta nova fronteira para o crescimento está a atrair o interesse de organizações um pouco por todo o mundo. As empresas que não planearem nem agir em neste momento vão ficar para trás. Para as organizações empenhadas em agarrar a próxima grande oportunidade de crescimento, este é o momento certo para agir", defende a consultora de gestão Accenture. **O texto MANUELA SOUSA GUERRERO**

# SADC COM INFRA-ESTRUTURAS E COMÉRCIO NA AGENDA

Desenvolver as infra-estruturas e acelerar o investimento e o comércio são os pilares em que assenta o novo edifício da integração regional na África Austral.

Os 15 estados membros da SADC evidenciam maior robustez económica, com o PIB a crescer, em média, 4,9%, face aos 2,4% de 2009. O reforço do investimento estrangeiro, de 22 para 24,9% do PIB, e o abrandamento da inflação, de 12,4% para 7,5% em 2010, são sinais promissores. Mas os riscos globais reflectem a volatilidade das economias desenvolvidas, sendo fundamental que os países membros da comunidade africana possam trabalhar mecanismos que protejam as respectivas economias dos choques externos e consigam avançar no desafio maior: a erradicação da pobreza. Passadas três décadas, a SADC ganhou estabilidade e segurança mas ainda tem metade da população abaixo do limiar de pobreza. Daí que o objectivo seja melhorar o acesso à água, à educação, à saúde, à alimentação e à habitação dos mais de 250 milhões de habitantes da região.

Na Cimeira de Luanda, que decorreu entre 16 e 18 de Agosto de 2011 e que teve por tema "consolidar as bases de integração regional: Desenvolvimento das infra-estruturas para facilitar as trocas comerciais e a liberalização económica", foi analisado o 'estado de arte' do programa de infra-estruturas, nomeadamente os projectos de electricidade, os corredores regionais, que incluem a Ponte de Kazungula, o Posto Fronteiriço de Paragum Única em Chitumbido, o interconector Zimbábue-Zâmbia-Botsvana-Narúbia e os Projectos EASy, bem como as Tecnologias de Informação e Comunicação. As infra-estruturas têm um contributo incontornável não apenas em termos de crescimento como, sobretudo, em termos de coesão social e regional. Razão por que este foco na qualidade das infra-estruturas é determinante para facilitar a livre circulação de pessoas e bens. A rápida e eficaz conectividade interna e



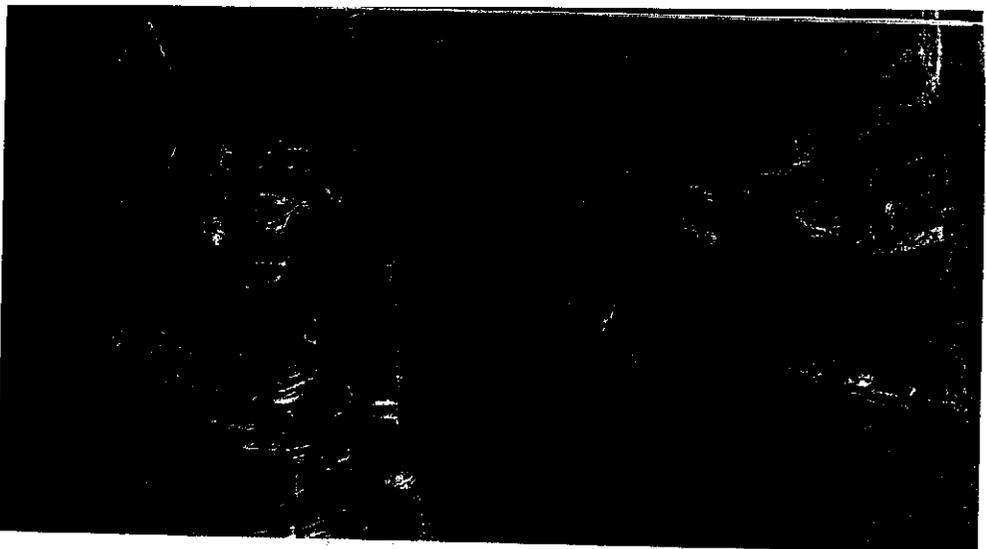
inter-países só é possível com uma rede de infra-estruturas de transporte e comunicações de qualidade internacional. E sem esquecer a energia. A região apresenta um défice energético, não obstante as enormes potencialidades naturais.

## INTERESSE NUMA MAIOR INTEGRAÇÃO REGIONAL

Com os países desenvolvidos mergulhados numa crise económica e financeira e as economias dos países emergentes a evi-

denciarem um maior dinamismo, a SADC pode aspirar a um maior protagonismo no desenvolvimento de África e também do mundo. Porém, para que tal se concretize, o processo de integração na região austral deverá atender aos interesses de todas as nações, num compromisso sustentado e equilibrado. A revisão do Programa Indicativo Estratégico de Desenvolvimento Regional (RISP), que constitui o núcleo do Programa de Acção da SADC, deverá propiciar o aumento da competitividade

de cada Estado, albergado no desenvolvimento de infra-estruturas que constituam um estímulo adicional para o crescimento económico e, especialmente, para o investimento e o desenvolvimento do comércio. Decidida que ficou, em 2006, a criação de uma Zona de Comércio Livre da SADQ, hoje o debate aponta para a criação da grande zona de comércio livre COMESA (Mercado Comum de África Oriental e Austral) - EAC (Comunidade de África Oriental) - SADQ, integrando as regiões



leste e austral do continente africano. A abertura de fronteiras contribuirá para expandir os mercados, desbloquear o potencial produtivo e aumentar o comércio regional, ao mesmo tempo que facilitará a livre circulação de empresários e potenciará as economias de escala, o que não deixará de ser um factor atractivo para a captação de investimento directo estrangeiro.

No entanto, a realidade nos países da região mostra assimetrias que importa

## A rede que nos (des)une

As infra-estruturas regionais nos sectores dos transportes, das comunicações, da energia e dos serviços, sobretudo, são peças fundamentais para o crescimento económico, para o desenvolvimento e para uma maior coesão social e regional. Contudo, África, em particular a África Subsariana, apresenta um elevado défice de infra-estruturas, o que constitui um dos principais estrangulamentos ao aproveitamento das potencialidades económicas do continente.

As estimativas internacionais sustentam que África necessitaria, nos próximos 10 anos, de investimentos anuais em infra-estruturas na ordem dos 93 mil milhões de USD apenas para alcançar os níveis dos parques infra-estruturais existentes no mundo desenvolvido. Mas o montante previsto para este fim deveria rondar pouco mais de metade desse valor. Ainda assim, são esperados investimentos anuais na ordem dos 45 mil milhões de USD, que deverão ser canalizados para os sectores de energia, água, tecnologias de informação e comunicação e, em especial, para o desenvolvimento da rede de transportes, onde as necessidades são muito amplas. Por exemplo, a extensão total das redes de estradas cartografadas em África está estimada em 2,3 mil milhões

de Km, dos quais apenas 20% se encontram pavimentados.

O desenvolvimento dos caminhos-de-ferro é ainda menos satisfatório. A rede ferroviária de África consiste em cerca de 89.000 Km, dentro de uma área de cerca de 29,6 milhões de Km<sup>2</sup>. Cerca de 14 países africanos não têm linhas de comboios ou secções de linhas internacionais, ao mesmo tempo que as redes ferroviárias existentes estão envelhecidas e tecnicamente desactualizadas.

Na energia o cenário não é melhor. A capacidade eléctrica instalada em 48 países da África ao sul do Saara totaliza cerca de 68 gigawatts, o que equivale aproximadamente à capacidade de Espanha. E desta, cerca de um quarto não se encontra disponível devido à falta de manutenção e à elevada antiguidade dos sistemas.

O défice existente no sector das infra-estruturas neste continente é um desafio para os Governos africanos mas, simultaneamente, representa uma enorme janela de oportunidade para as empresas (nacionais e Transnacionais), para os bancos e outras instituições financeiras, em especial pela disponibilidade internacional (das instituições multilaterais e não só) para as financiar.

nutigar, pelo que o processo de integração terá de ser gradual. Aliás, basta analisar os fundamentos da actual crise europeia - consideráveis diferenças estruturais entre os países mais fortes e os mais vulneráveis, como Portugal ou a Grécia, que têm enormes dificuldades em lidar com uma moeda forte como o Euro - para entender a importância de graduar o processo de integração entre os países da SADQ.

As conclusões da Cimeira de Luanda são sintomáticas do desejo de apostar na coesão como eixo central do desenvolvimento da integração. Se assim for, os países membros terão bases sólidas para avançar para um mercado comum, uma união monetária e uma união política. E para assim ser, as metas de convergência nacional, num contexto comunitário, devem evidenciar objectivos relativos à industrialização, diversificação produtiva, bancarização da

economia, desenvolvimento de infra-estruturas (estradas, pontes, caminhos-de-ferro, telecomunicações, logística, centrais de armazenamento, circuitos de distribuição e comercialização), bem como na educação, na investigação, no investimento tecnológico e na consolidação macroeconómica.

A combinação virtuosa entre o desenvolvimento das infra-estruturas, a liberalização económica e a industrialização catapultará a região para fases mais avançadas nas cadeias de produção globais e para outro tipo de influência na nova ordem global, onde os países emergentes estão a ganhar terreno. Por isso, um fundo de desenvolvimento será decisivo para fomentar a industrialização dos países membros menos avançados.

**O TEXTO FÁTIMA AZEVEDO E MANUELA SOUSA GUERREIRO**

# EMPREENDENDORISMO E CRESCIMENTO DO SECTOR PRIVÁDO EM ÁFRICA

Durante a última década, a comunidade internacional virou a sua atenção para África por razões que não se prendem com a tradicional ajuda humanitária. O focus recai agora no pragmatismo dos negócios e no aumento das relações comerciais com o efervescente tecido empresarial do continente africano.

Os princípios do G20 para a Inclusão Financeira Inovadora reconhecem a importância do sector das PME (Pequenas e Médias Empresas) estabelecida no Plano do Grupo de Trabalho sobre Finanças das PME para 2011. Foi reconhecido que o sector privado tem um papel central a desempenhar de forma a garantir um crescimento económico sustentável em África. No entanto, existem factores-chave essenciais que ainda são obstáculos ao sucesso do empreendedorismo em economias emergentes, entre eles a estabilidade política, os mecanismos de desburocratização, a corrupção, a falta de infra-estruturas, entre outras.

Bobby Pittman, vice-presidente do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), durante a sua apresentação no Fórum PME - EMRC - BAD 2011 em Lisboa, que se realizou no passado mês de Junho, destacou o papel fundamental que desempenham as PME, citando como exemplo os países da OCDE, onde 50% do emprego criado por ano vem deste sector em particular. Pittman destacou dois grandes obstáculos que as PME em África têm de enfrentar: a falta de infra-estruturas e a dificuldade de acesso ao financiamento. Mas, para se ter uma noção concreta sobre as consequências que estes obstáculos representam para o empreendedor africano na realidade do seu quotidiano, demos a palavra a uma empresária que vive e trabalha no continente, mais concretamente em Moçambique. Judite Macuacua, fundadora e gestora da empresa *Wissa*, localizada na província de Nampula, é um exemplo que ilustra bem o dia-a-dia e os desafios que um empreendedor em África, em especial uma mulher, tem de enfrentar.

Moçambique pode considerar-se um exemplo de uma típica economia emergente africana. Segundo o BAD (Banco Africano de Desenvolvimento), de 1993 a 2009, Moçambique registou um crescimento económico de 7,5 % por ano, o maior de entre os países da África Subsariana que não produzem petróleo. Este crescimento deveu-se, essencialmente, a um considerável volume de investimento estrangeiro ligado ao desenvolvimento dos recursos naturais, aos esforços governamentais no que toca a desenvolvimento económico e ao esforço para garantir o crescimento

emrc  
Growing Partnerships for Africa  
in conjunction with  
SME Forum:  
Missing  
Africa  
/ Lisbon

O sector privado tem um papel central a desempenhar de forma a garantir um crescimento económico sustentável em África, mas ainda existem obstáculos ao sucesso do empreendedorismo.



7 mil milhões de dólares em vendas  
online por ano para a cadeia Marriott.  
Agora os hóspedes podem desfrutar  
das férias offline ainda mais rápido.

High performance. Delivered.

Com cerca de 3.700 unidades hoteleiras em mais de 70 países, a cadeia Marriott queria simplificar o seu sistema de reservas online e disponibilizá-lo em várias línguas. A Accenture ajudou a implementar uma plataforma capaz de suportar 9 sites em 7 idiomas. Em 2011, as vendas através do Marriott.com ultrapassaram os 7 mil milhões de dólares e transformaram o Marriott.com num dos 10 maiores sites de vendas no mundo. High performance, delivered.

consulting · technology · outsourcing

**accenture**

agrícola. Contudo, o país ainda enfrenta muitas dificuldades, principalmente devido à falta de diversificação da sua economia, instituições fracas, o alto custo dos instrumentos financeiros e fracas infra-estruturas.

Segundo a empresária Judite Macuacua, que representa tantas outras empreendedoras em Moçambique, "o clima de estabilidade e paz permitiu o crescimento da economia moçambicana através de investimentos dos locais, como eu, e dos investidores estrangeiros. Mas, para um crescimento a longo termo é preciso fazer muito mais, principalmente para a economia local, e criar mais e melhores condições."

Judite Macuacua já alcançou muito desde que em 2008 participou numa campanha de formação profissional promovida pelo Governo de Moçambique para incentivar a produção agrícola, para fazer



Judite Macuacua é um exemplo de empreendedorismo. Criou um negócio que nasceu de uma paixão e que emprega 14 pessoas, essencialmente mulheres, e envolve a população rural de Nampula

face à escassez de cereais no

país. Foi essa base que lhe permitiu ter os conhecimentos técnicos necessários para avançar com o sonho, a visão que tinha de investir no desenvolvimento do seu país e garantir a sua independência económica.

Criou um negócio que nasceu de uma paixão e que hoje emprega 14 pessoas, principalmente mulheres, e envolve também toda a população rural de Nampula neste projecto. Actualmente, Judite produz apenas 200-300 kg por mês, que vende na cidade de Nampula e noutras regiões do país, como Maputo, mas já está a receber propostas para exportar para fora do país.

"Para iniciar o meu projecto de negócio tive de depender somente do meu esforço pessoal, sem apoios. Eu financio o meu projecto com dinheiros próprios", porque na banca os juros são demasiado altos. A falta de capital impede-me de expandir o meu negócio, apesar de haver mercado. Tera de investir em infra-estruturas, pessoas e formação e isto requer dinheiro que ainda não tenho."

Esta ambição e determinação para se estabelecer a nível nacional e local e continuar a crescer foi reforçada ao participar no Fórum AgriBusiness em 2011, que teve lugar em Joanesburgo, co-organizado pela EMRC e o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Segundo ela, este foi um ponto de viragem que lhe permitiu alargar horizontes no mundo dos negócios: "Criei uma rede de contactos, dei a conhecer o meu projecto e encontrei encorajamento ao ver o interesse dos financiadores e a partilha de experiências com os meus congéneres." E, continua: "este tipo de iniciativas promovidas por organizações internacionais como a EMRC, permitem, a pessoas como eu, ter uma visão concreta do mercado e mostrar as oportunidades que existem ao nosso alcance. Encontrei pessoalmente responsáveis de topo de grandes empresas e bancos que, de outra forma, não teria oportunidade de o fazer e consegui apresentar o meu projecto e captar o interesse deles." Judite Macuacua é o exemplo do espírito combativo e empreendedor que caracteriza o continente africano e com o qual a EMRC se tem vindo a cruzar ao longo dos últimos 20 anos de existência. É sempre importante lembrar que África é o continente mais jovem do mundo com uma não-de-obra abundante, um mercado imenso

## O que é a EMRC?

Criada em Bruxelas em 1992, a EMRC é uma organização internacional sem fins lucrativos que reúne empresários, consultores, representantes do sector privado e membros do governo de cerca de 100 países. A EMRC tem sido um catalisador para a promoção de relações económicas e comerciais entre empresários com interesses específicos em África, tendo como missão a expansão das relações de negócios entre os seus membros. A EMRC tem procurado contribuir, através dos seus Fóruns empresariais, Missões de Negócios e Projectos customizados, para o desenvolvimento sustentável do continente africano.

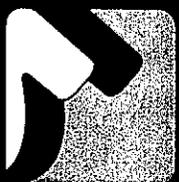


e inúmeros recursos naturais. Há uma grande necessidade de reforçar o *know-how* e a capacitação humana que permitam o uso consciente das ferramentas ao seu alcance para avançarem com sucesso nos seus projectos. Para isso acontecer é necessário haver uma maior abertura internacional que permita não só mais negócios entre norte-sul, mas também partilha de conhecimentos para reforçar o mercado interno africano. **o texto EMRC INTERNACIONAL**

## FONTES

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Mozambique%20-%20DSP%202011-15.pdf>  
<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Mozambique%20-%20DSP%202011-15.pdf>  
[http://www.emrc.be/documents/document/20110802135639-afdb\\_conference-report\\_2011\\_eng\\_low\\_res.pdf](http://www.emrc.be/documents/document/20110802135639-afdb_conference-report_2011_eng_low_res.pdf)  
[http://www.emrc.be/documents/document/20110802135639-afdb\\_conference-report\\_2011\\_eng\\_low\\_res.pdf](http://www.emrc.be/documents/document/20110802135639-afdb_conference-report_2011_eng_low_res.pdf)

**ESTAMOS SEMPRE CONSIGO! \* CONSULTE-NOS.**



**ALUGUER DE MÁQUINAS DE CONSTRUÇÃO**  
CONSTRUCTION PLANT HIRE

**DISPONÍVEL TODO O TIPO DE EQUIPAMENTOS**  
DE CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS

## **ESTALEIROS**

-- MAPUTO  
-- BEIRA  
-- TETE  
-- MACAËLA  
-- PENHA

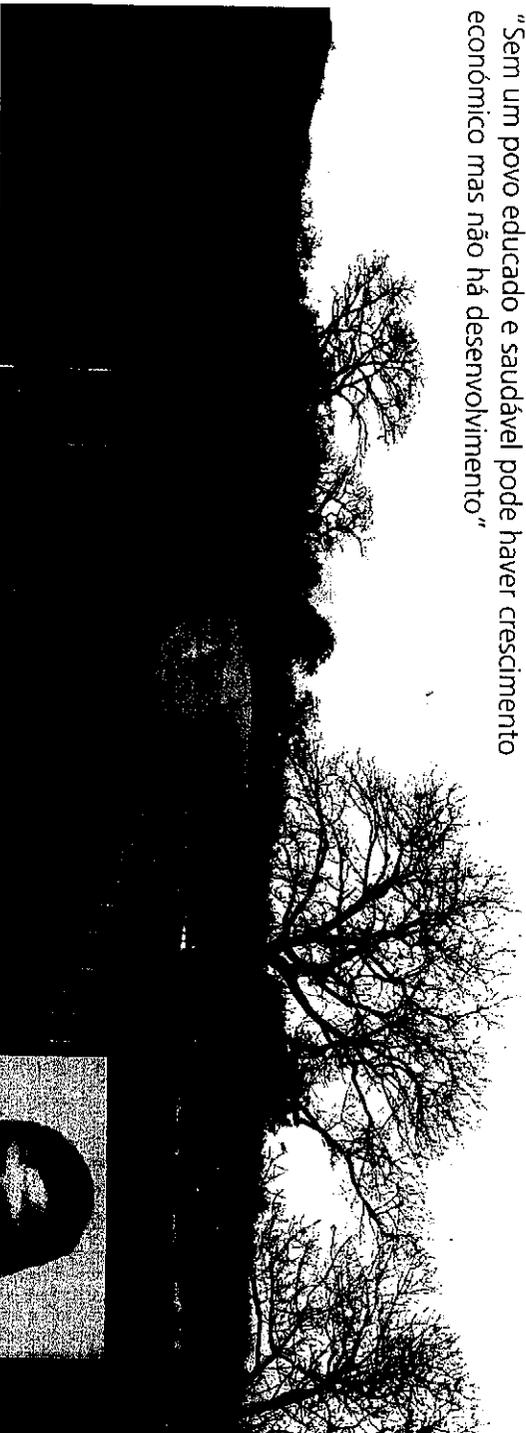
Desde 1999 que trabalhamos em Moçambique, estamos em todo o país garantindo o aluguer de equipamentos pesados e prestação de serviços no apoio à construção civil, estradas, minas, pontes, empreendimentos agrícolas, indústrias, transportes especiais, entre outros.

**Damos assim o nosso  
pequeno contributo para o  
desenvolvimento do país.**



# REFLEXÕES SOBRE O MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE MOÇAMBIQUE

“Sem um povo educado e saudável pode haver crescimento económico mas não há desenvolvimento”



texto KAGENDRA DE SOUSA, PH. D.

Nos últimos cinquenta anos, os moçambicanos experimentaram transformações políticas, económicas e sociais profundas dignas de realce. Passaram por uma guerra de libertação nacional contra um regime fascista que durou dez anos; logo a seguir à proclamação da independência nacional experimentaram um modelo de economia planificada do tipo Marxista-leninista associado a uma nova guerra interna, que durou dezasseis anos e levou à destruição massiva de bens, de pessoas e do tecido social.

Em 1984 dão-se os primeiros passos para a mudança de política económica, mais virada para uma economia de mercado, partindo do pressuposto, quase inexistente, da disponibilidade dos agentes económicos privados para liderarem a transformação da economia. Contudo, basta um breve olhar sobre o passado para facilmente se reconhecer que a maioria da população de Moçambique não tinha acesso à educação, nem tão pouco lhe era permitido exercer uma actividade económica fora da relacionada com mão-de-obra assalariada ou a agricultura familiar. A estrutura económica herdada era profundamente dual, com um desenvolvimento incipiente de indústrias transformadoras de substituição de importações.

A agricultura, embora pouca desenvolvida, empregava mais de 80% da população e tinha uma contribuição significativa para o PIB. Em Moçambique, mesmo com esta estrutura económica frágil, o PIB real *per capita* de 1960 foi estimado em 1154US\$, enquanto os da Tailândia e da República da Coreia eram de 943US\$ e 904US\$, respectivamente<sup>1</sup>. Treze anos mais tarde, em 1973, o PIB real *per capita* de Moçambique subiu para 1681US\$, um pouco acima, do da Tailândia, no patamar dos 1648US\$, mas muito abaixo do da República da Coreia, que entretanto subiu para

era notória a maior aceleração dos asiáticos, resultado de políticas de investimento no capital humano, o que não aconteceu em Moçambique. Com a saída massiva dos portugueses, a economia enfrentou sérias dificuldades por falta de capital humano.

**“O desenvolvimento económico é muito mais do que uma mera transformação tecnológica ou física de factores de produção.”**

2066US\$. Em 1992, o PIB real *per capita* do país tinha descido para 711US\$, menos de metade do valor de 1973.

Embora o país tenha começado o seu desenvolvimento económico ao mesmo nível de alguns dos “ígres asiáticos”, já em 1973

Após o acordo geral de paz, Moçambique tornou-se um país com um crescimento económico assinalável e destino de grandes investimentos directos estrangeiros (IDE). Esta entrada “massiva” de recursos produtivos externos é responsável por

este rápido crescimento econômico, não obstante o Orçamento do Estado continuar a ser financiado em quase 50% pela ajuda internacional. O Estado tem concentrado os seus esforços na provisão de serviços sociais e infra-estruturais básicos da economia, sendo, na prática, um dos maiores investidores do país, situação muito comum em economias no mesmo nível de desenvolvimento.

A estrutura etária indica que o país tem uma população muito jovem, com mais de 50% de pessoas com idade inferior a 35 anos, e uma escolaridade média de 6 grau primário.

Embora sendo conhecido desde os anos cinquenta, o efectivo valor comercial dos vastos recursos naturais do país só recentemente foi divulgado.

Porém, esta indústria, pela sua natureza e tecnologia actualmente disponível, tende a ser de capital intensivo, com um rápido capital/trabalho muito alto. Por outro lado, o progresso técnico-científico dos nossos dias mostra claramente a nossa fragueza em termos de mão-de-obra qualificada para participar plenamente nestes processos.

O modelo de desenvolvimento para Mo-

çambique tem que ter em consideração estas variáveis e complexidades, para que seja inclusivo, acelerado e abrangente. Para uma melhor compreensão do presente argumento e pela sua universalidade, usemos a função de produção Ricardiana com os seus três factores de produção, nomeadamente, Capital, Trabalho e Terra, à qual acrescento Instituições, também conhecido por capital social.

O Capital, embora com algumas restrições, ainda está disponível no mercado mundial; no que respeita ao Trabalho, e para que o desenvolvimento seja endógeno e abrangente, deveria ser dada toda a preferência à mão-de-obra nacional, podendo, numa fase inicial, aceitar-se a contratação de estrangeiros; a Terra, como factor de produção, é essencialmente uma variável constante; e, por fim, as Instituições, que devem ser capazes de gerir os grandes desafios que o país enfrenta.

Para uma economia como a nossa, a essência do desenvolvimento económico não é a produção de tecnologias melhoradas mas sim, e acima de tudo, um desalvo institucional e organizacional que combata e harmonize o comportamento humano dentro de novas regras sociais de produção e que

permita às pessoas ajudarem-se entre si para fazerem o melhor uso das tecnologias disponíveis.

O desenvolvimento económico é muito mais do que uma mera transformação tecnológica ou física de factores de produção. É, fundamentalmente, uma transformação organizacional de maneiras antigas de vida e de trabalho para novas regras de comportamento pessoais. E isto, por sua vez, só é possível na medida em que as pessoas forem capazes de rever o seu património de convicções básicas a respeito dos tipos de regras interpessoais que merecem o seu respeito e apoio.

O desenvolvimento económico como um processo de ampliação sustentável (nos planos económico, social e ambiental<sup>2</sup>) da oferta e da apropriação de bens materiais e culturais por parte de uma determinada comunidade deve ser endógeno. No sentido mais amplo e de acordo com a tradição que vai de Adam Smith a Douglas North (passando por Rosa Luxemburgo, Michal Kalecki e João Cardoso de Melo), entende-se que a exportação é um instrumento

particularmente eficaz para enfrentar os limites do mercado interno e impulsionar a inovação e a acumulação. Sempre que este processo de integração com o exterior for controlado por agentes internos e determinado pelos seus interesses (daí a importância das Instituições), o desenvolvimento decorrente do mesmo é, com todo o sentido, endógeno.

O modelo de desenvolvimento aconselhável ao país nesta fase, deve ter como base a agricultura, sector em que labuta e reside mais de 75% da população, e servir de alavanca dinamizadora tanto da indústria transformadora, como da extractiva. Ao Estado compete essencialmente melhorar o ambiente de negócios, investir de forma séria, permanente e consistente na elevação da qualidade da mão-de-obra e providenciar infra-estruturas básicas para o desenvolvimento. Para os casos de monopólio natural, compete ao Estado cobrir essa lacuna.

Sem um povo educado e saudável pode haver crescimento económico mas não há desenvolvimento. ○

<sup>1</sup> Pen World Tables, 5,7.

<sup>2</sup> A sustentabilidade no plano económico, pressupõe que o volume de bens e serviços consumidos seja menor ou igual (não aconselhável) ao volume de bens e serviços produzidos. A sustentabilidade no plano social, pressupõe que a distribuição da produção ampliana seja percebida como "justa" pelos produtores. O que, como afirmaram Aristóteles (1979), Marx (1983) e Rawls (2000), pressupõe "equidade" distributiva. Sobre a relação entre equidade distributiva, acumulação de capital social e sustentabilidade do desenvolvimento, veja Parva (2004c). Finalmente, a sustentabilidade ambiental, pressupõe a reprodução e reposição dos recursos extraídos "à natureza".

## REFERÊNCIAS

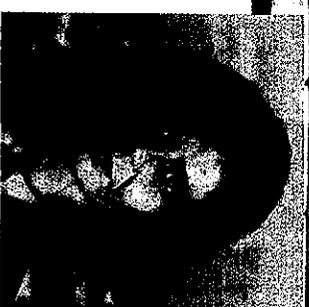
- ARISTÓTELES (1979). *Ética a Nicómaco*. São Paulo: Abril Cultural, p. 129 (Coleção Os Pensadores).
- BINSWANGER, Hans P. e MCINTIRE John (1987). *Behavioral and Material Determinants of Production Relations in Land Abundant Tropical Agriculture*. IPRI, Washington DC.
- BOSEJUP E. (1981). *Population and Technological Change: A Study of Long-Term Trends*. Chicago: University of Chicago Press.
- DE SOUSA, Rapendra. (2010). *Reflection on Major Components' of Rural Development Strategy in Mozambique*.
- NKONYA, et al (2004). *Strategies for Sustainable Livelihoods and Land Management in Uganda*. IFPRI, Washington DC.
- OMAMO, Steven (1998). *Institutional Economic Perspectives on African Agricultural Development*. J.F. Kirsten, ed. Pp.75-110. IFPRI, Washington DC.
- PAIVA, C.A. (2003). *Estrutura e Gargalos da Economia Gaúcha: uma análise a partir da MIP-RS/98 e da PIA-200*. In: *Ensaio: FEE*. Vol. 24, nº 1.
- PAIVA, C.A. (2004a). *Como Identificar e Mobilizar o Potencial de Uma Região para o Desenvolvimento Endógeno*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatísticas (Documentos FEE N 59).
- PAIVA, C.A. (2004b). *Smith, Kalecki e North e os Fundamentos de uma Teoria Geral do Desenvolvimento de regiões periféricas em transição para o capitalismo*. In: *Anais do II Encontro de Economia Gaúcha*. Porto Alegre: CD-Rom FEEP/UC-RS ([www.fee.rs.gov.br](http://www.fee.rs.gov.br)).
- PAIVA, C.A. (2004d). *O que é uma região de planejamento com vista ao desenvolvimento endógeno sustentável*. Aula número 6. ([www.fee.eche.br/site/fe/download/gri/adadas2/le4-07.pdf](http://www.fee.eche.br/site/fe/download/gri/adadas2/le4-07.pdf)).
- Porto Alegre: CD-Rom FEEP/UC-RS.
- PAIVA, C.A. (2004e). *Capital Social, Comunidades, Democracia e Planejamento do Desenvolvimento no Rio Grande do Sul*. In: Wittman, M. e Ramos, M. (orgs) *Desenvolvimento Regional: Capital Social, Redes e Planejamento*. Santa Cruz do Sul. Edunisc.
- PUTNAM, R. (1996). *Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna*. São Paulo: FGV.
- RAWLS, J. (2000). *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo: Martinus Fontes.
- WEBER, M. (1984). *Economía Y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WEBER, M. (2001). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Pioneira.



## Gestão de talento

# UMA FONTE DE VALOR E SUSTENTABILIDADE

A maioria dos executivos de topo está ciente da importância dos colaboradores para os resultados de negócio, mas são poucos os que sabem o que é necessário fazer para converter o seu talento num activo diferenciador.



**texto ANA CRISTINA SILVA,**  
ADMINISTRADORA DA ÁREA  
RESPONSÁVEL PELA ÁREA  
DE GESTÃO DE TALENTO E  
ORGANIZAÇÃO EM PORTUGAL,  
ANGOLA E MOÇAMBIQUE

Uma 'Organização de Talento' é aquela que, para maximizar o seu rendimento, trata o capital humano como um activo estratégico, desenvolvendo-o internamente de forma diferenciada e contínua. Para o fazer, as organizações têm de ser capazes de gerar e multiplicar o talento com que contam para poderem alcançar níveis superiores de compromisso, de competência e de criatividade. E devem fazê-lo mediante o cumprimento de cinco grandes linhas de actuação.

### TALENTO COMO UM ACTIVO ESTRATÉGICO

As organizações devem ter plena consciência de que os colaboradores são a sua principal fonte de valor e de sustentabili-

dade. Mas a realidade é que, hoje em dia, há ainda muitas organizações que não só desconhecem de que forma os seus colaboradores adicionam valor, como nem sabem de que forma investir no seu desenvolvimento para alcançar melhores resultados, ou, ainda, como obter o seu compromisso. Na base destas dificuldades encontram-se, muitas vezes, estratégias de negócio pouco orientadas à criação de vantagens competitivas sustentadas no talento e no desenvolvimento de competências nucleares diferenciadoras da concorrência. O capital humano deve, então, surgir como um activo de relevância estratégica que contribui para a definição e orientação dos esforços dos colaboradores na criação de valor e sucesso.

### RENTABILIZAR O FACTOR DIVERSIDADE

Tal como comprovam algumas pesquisas de Accenture nesta área, as 'Organizações de Talento' conseguem identificar as competências mais importantes de que os seus colaboradores necessitam, antecipam-se a essas mesmas necessidades, descobrem novas fontes de talento, são competentes na gestão da força de trabalho, etnicamente diversificada e multi-geracional, e encaram as diferenças geográficas e demográficas como vantagens competitivas. Mais ainda, direccionam os esforços para a retenção das pessoas com conhecimento e com capacidades críticas que se destacam face à restante força de trabalho, e impulsionam novas práticas de gestão



# EXPERIENCE PESTANA EXPERIENCE PARADISE

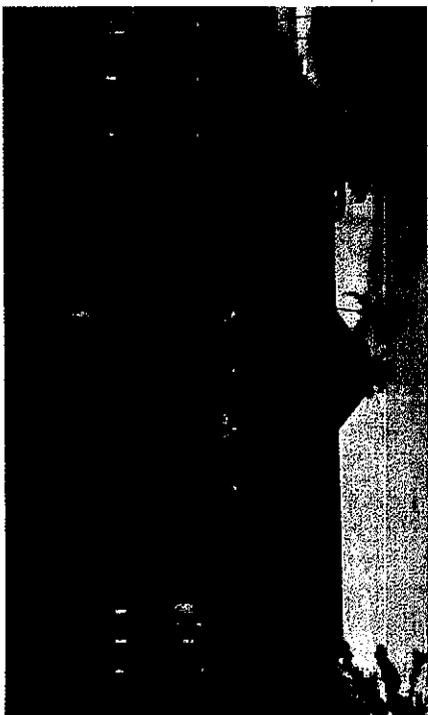
*Pestana*  
HOTELS & RESORTS  
...in Africa



## Pestana Bazaruto Lodge

\*\*\*\*\*  
ISLAND RESORT  
BAZARUTO - MOÇAMBIQUE

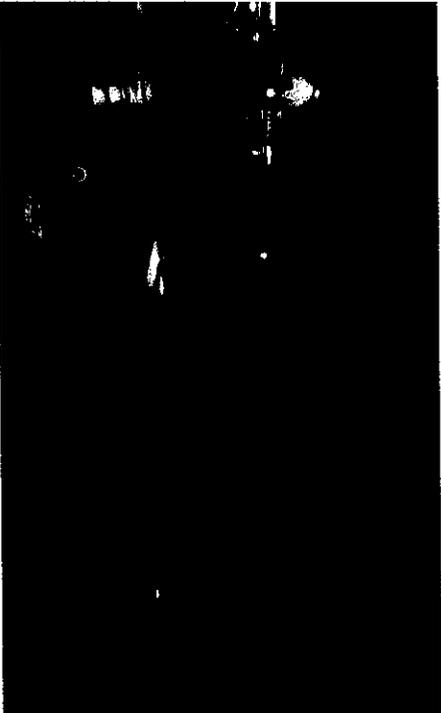
Comfort and relaxation, along with superb accommodation and meals await you at this beautifully unspoilt island resort sporting sandy white beaches surrounded by crystal clear waters.



## Pestana Inhaca Lodge

\*\*\*\*\*  
ISLAND RESORT  
INHACA - MOÇAMBIQUE

Postcard perfection is what you can expect at this tropical island resort where you will enjoy luxury accommodation, mouthwatering meals and many exciting land and sea activities.



## Pestana Rovuma

\*\*\*\*\*  
HOTEL & CONFERENCE CENTRE  
MAPUTO - MOÇAMBIQUE

Experience unusual delights, comfortable accommodation, sumptuous meals and exotic cocktails - along with true African hospitality - at this magical hotel set in the heart of Maputo.



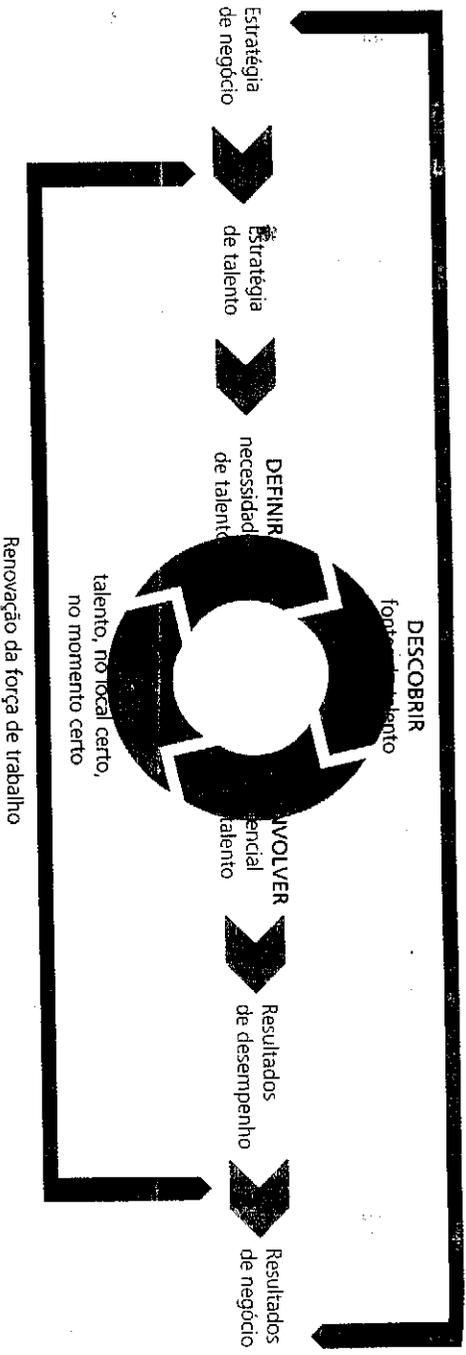
## Pestana Kruger Lodge

\*\*\*\*\*  
SAFARI & SPA RESORT  
MALETANE - SOUTH AFRICA

Discover nature at its best in an incredibly beautiful setting where you can kick back and watch the Big 5 stroll by; partake in exciting leisure activities or get pampered at the Spa.

Johannesburg Office: Tel +27 11 462 1714 • Fax +27 11 462 1807 • Email: [res.southafrica@pestana.com](mailto:res.southafrica@pestana.com)  
Maputo: Reservations: Tel (+258) 21 305 000 • Fax: (+258) 21 305 305 • Email: [reservas.africa@pestana.com](mailto:reservas.africa@pestana.com)  
[www.pestana.com](http://www.pestana.com)

Alinhamento força de trabalho/negócio



Fonte: Accenture

do talento, como a segmentação ou outras propostas criativas de valor a oferecer ao colaborador.

**POTENCIAR OS CONHECIMENTOS E A APRENDIZAGEM**

Não obstante o facto de a contratação de novos talentos ser uma vertente crucial, assegurar que a força de trabalho actual adquira novas capacidades é também muito importante. Frequentemente, a escassez de capital humano junta-se à de conhecimentos, consequência muitas vezes decorrente de uma formação académica demasiado genérica, que leva a que os jovens recém-licenciados não estejam devidamente preparados para iniciar a vida profissional.

A resposta das organizações a estes desafios tem de passar pelo desenvolvimento de acções paralelas, designadamente para dar continuidade à formação da força de trabalho, quer na perspectiva de reciclagem de informações quer na de obtenção de novos conhecimentos, quer, ainda, na transformação do modelo (estrutura e método) de formação. Qualquer organização deve considerar a formação e o desenvolvimento de capacidades como algo crucial e, se possível, recorrer a tecnologias modernas que gerem benefícios de eficiência e eficácia.

**INCREMENTAR O COMPROMISSO PARA MELHORAR O DESEMPENHO E A RETENÇÃO DE TALENTO**

Nunca é demais reiterar que as 'Organizações de Talento' aplicam políticas inovadoras como alavancas de gestão dos recursos humanos. Estas políticas são cada

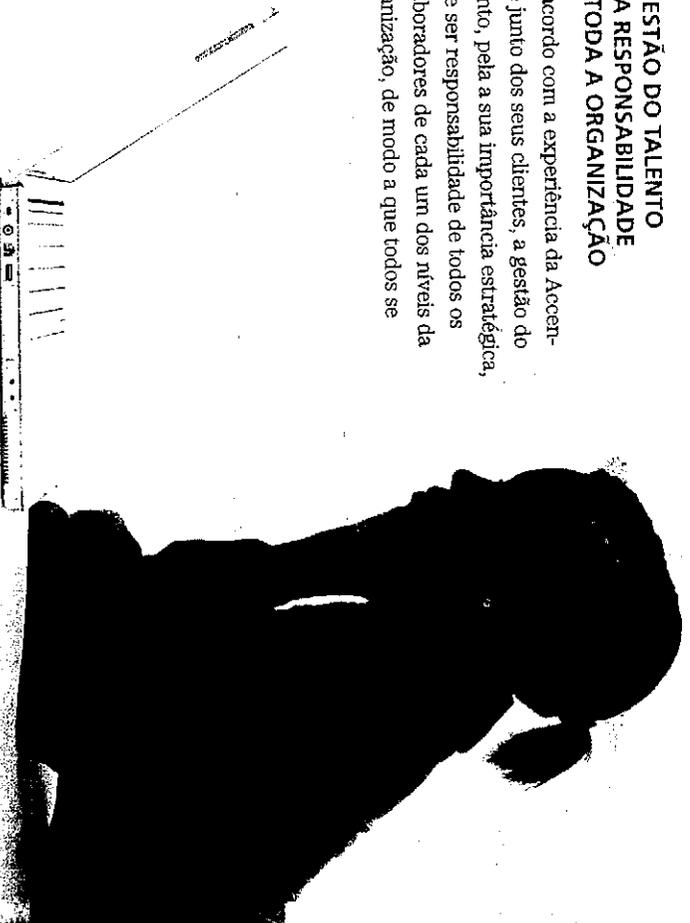
**Qualquer organização deve considerar a formação e o desenvolvimento de capacidades como algo crucial.**

vez mais diversificadas (flexibilidade das propostas de valor, programas de recon-pensa, opções de carreira, entre outras) e procuram, inclusive, importar os conceitos subjacentes ao chamado 'marketing personalizado' para identificar, de forma clara e direccionada, as prioridades individuais e a elas se ajustarem.

**A GESTÃO DO TALENTO É DA RESPONSABILIDADE DE TODA A ORGANIZAÇÃO**

De acordo com a experiência da Accenture junto dos seus clientes, a gestão do talento, pela a sua importância estratégica, deve ser responsabilidade de todos os colaboradores de cada um dos níveis da organização, de modo a que todos se

sintam responsáveis e a encarem como um parâmetro do seu próprio desempenho. Esta postura deve partir, antes de mais, da direcção de topo, que deve assumir e demonstrar um claro compromisso com o cumprimento dessa premissa. Somente assim os executivos poderão gerar uma mentalidade e uma cultura organizacional fortemente sustentada no capital humano. Por sua vez, a área de Recursos Humanos deve trabalhar de forma eficiente e efectiva junto de toda a organização, no sentido de capacitar correctamente os processos de gestão do talento requeridos e de criar propostas de valor flexíveis e adequadas às necessidades diversificadas dos colaboradores. O





# Comunicamos as suas ideias

A Ecoland é uma agência especializada em produção de conteúdos, presta consultoria em comunicação a empresas, ou organiza eventos e oferece o serviço de produção e gestão de eventos em vários mercados.

Av. Vinte e Nove de Abril, 1000



Comunicando



*Num mundo cada vez mais global*

## CAPITALIZAR OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

As empresas competem hoje num mundo multi-polar, onde os países emergentes deixaram há muito de ser apenas fonte de matéria-prima e de mão-de-obra a baixo custo. Muitos destes países são, inclusive, ávidos consumidores de bens e de serviços provenientes dos países ditos desenvolvidos.

Os centros de decisão e de poder económico deixaram de estar exclusivamente nos EUA, na Europa e no Japão e expandiram-se para um conjunto de países emergentes.

A pressão da globalização para a redução de custos é agora acompanhada pela necessidade de responder ao aumento da procura nos mercados emergentes, que é superior à registada nos mercados desenvolvidos. Do mesmo modo, as organizações têm de fazer face ao risco de serem ultrapassadas nos seus próprios mercados, por empresas oriundas dos países emergentes que disputam o mercado à escala global.

Como resultado deste novo cenário empresarial, as operações respondem hoje a um maior número de variáveis, tornando-se, por isso, bastante mais complexas. As empresas devem mudar a forma como operam nos diferentes mercados e adaptar-se ao cenário de integração a nível global dos processos de inovação e de desenvolvimento, de *sourcing*, de produção, de distribuição, de marketing e de venda de bens e serviços.

A consultora de gestão Accenture realizou uma pesquisa junto de mais de 250 empresas a nível mundial para conhecer e avaliar o estado da gestão das operações e para

identificar as características que definem e sustentam a excelência operacional. Uma larga maioria das organizações avaliadas apontou a excelência na gestão global das operações como crucial para a sua estratégia de negócio, tendência que poderá ser ainda mais acentuada nos próximos anos.

As empresas que apresentam melhores resultados são aquelas que estão a criar as competências que lhes permitem aproveitar e capitalizar as oportunidades de crescimento facilitadas pela globalização, ao mesmo tempo que optimizam a sua estrutura de custos e mitigam os riscos associados.

Da análise às empresas, que mais sucesso obtêm na gestão das respectivas operações à escala global, é possível retirar diversas conclusões mas, de acordo com a Accenture, há pelo menos cinco grandes princípios orientadores a reter: o enfoque no valor e não nos activos; a implementação de uma correcta organização; alinhamento e racionalização dos processos e das estruturas de decisão; desenvolvimento do talento local; e, ainda, a gestão do risco e adaptabilidade.

### ENFOQUE NO VALOR E NÃO NOS ACTIVOS

O sucesso de uma empresa está dependente da capacidade de gerir as suas operações, fundamentada na melhoria do seu desempenho financeiro e no atingir dos objectivos estratégicos – sejam estes a inovação e o desenvolvimento de produtos, a eficiência operacional ou o crescimento da sua carteira de clientes.

Num mundo multi-polar as empresas devem repensar as operações, passando a preocupação da gestão dos seus activos para a gestão do valor. Ao redireccionar o enfoque da gestão e o controlo dos seus activos para o controlo dos processos que asseguram a qualidade, o serviço, o custo e o acesso aos mercados, muitas empresas conseguem gerir de forma muito mais eficiente as suas operações globais, ao mesmo tempo que limitam as respectivas necessidades de investimento.

A evolução dos mercados e as restrições no acesso ao capital levaram, assim, muitas empresas a recorrerem, de forma sistemática, a mecanismos de *outsourcing* e de subcontratação. Nestes mecanismos, nos quais se entrega parte das operações a parceiros especializados, estabelecem-se

acordos que assegurem, entre outros, a qualidade, o nível de serviço e a integração de processos com as próprias actividades e ferramentas, sem a necessidade de possuir e controlar os activos próprios.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CORRECTA ORGANIZAÇÃO

As empresas que apresentam operações globais extremamente eficazes globalizam tipicamente toda a cadeia de valor de um produto (ou linha de produtos), em vez de o fazerem apenas para uma determinada função, como as compras, a logística ou a produção. Ao fazê-lo, estas empresas conseguem gerir um portefólio de produtos locais, regionais ou globais, como uma cadeia de abastecimento otimizada para cada produto ou linha de produtos. Visto que as organizações têm de se ajustar constantemente às mudanças do mercado — ainda que mantendo sempre uma visão clara da sua estratégia a longo prazo — a reorganização das operações deverá ser implementada de forma gradual e controlada, dando pequenos passos que tornem global a cadeia de valor.

## ALINHAMENTO E RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS E DAS ESTRUTURAS DE DECISÃO

À medida que uma empresa implementa a sua estratégia de globalização é fundamental que assegure a responsabilização das estruturas de gestão e o correcto equilíbrio entre objectivos locais, regionais e globais. Não existe, no entanto, uma única solução para o modelo a implementar. Na realidade, várias empresas globais aplicam com sucesso distintos modelos de gestão. Algumas empresas dispõem de uma única pessoa ou de um único departamento com total responsabilidade por um determinado processo (por exemplo: Departamento de Sourcing Global, responsável por encontrar as melhores ofertas a nível mundial). Noutras empresas estes órgãos globais operam em estreita ligação com os líderes locais ou regionais, no sentido de melhor compatibilizar as necessidades locais com as orientações globais (desenvolvimento do produto orientado para as necessidades de um determinado mercado).

Em qualquer cenário, os *inputs* locais para as operações globais são fundamentais e estabelece-se, geralmente, uma tensão positiva entre ambas estruturas. As decisões

principais são tomadas a nível corporativo global, as decisões operacionais do dia-a-dia são tomadas a nível local e as orientações estratégicas devem receber o *input* e ter a participação de ambas as estruturas, por forma a equilibrar os requisitos locais com os objectivos globais de redução de custos, de eficiência e de acesso aos mercados.

## DESENVOLVIMENTO DO TALENTO LOCAL

Idealmente, cada empresa deveria ter os melhores recursos a gerir as suas operações em cada localização. Estes recursos deveriam ser gestores experientes, com muito bom conhecimento do mercado local, assim como com fortes ligações à sede. Tal perfil exigiria descentralizar os melhores recursos e colocá-los a gerir os mercados locais ao invés de os ter na sede — algo que vai contra a filosofia de muitas organizações. Com esta abordagem descentralizada, as empresas mostram, aos mercados locais a sua intenção de estabelecerem uma forte presença e de ajudarem a desenvolver os recursos locais.

O estudo da Accenture identificou que, em muitas das regiões com forte crescimento do índice de negócios, as empresas de maior sucesso estão a colocar executivos experientes, que funcionam como embriões para ajudar no desenvolvimento dos recursos locais através da constituição de equipas de gestão mistas.

**À medida que uma empresa implementa a sua estratégia de globalização é fundamental que assegure a responsabilização das estruturas de gestão e o correcto equilíbrio entre objectivos locais, regionais e globais.**

A constituição de equipas de gestão mistas (globais e locais) ajuda também as empresas a perceberem melhor as diferenças culturais dos vários mercados, a considerar as suas decisões estratégicas centrais e a incorporá-las nas suas operações. Por exemplo, em muitos dos mercados menos desenvolvidos a parceria com grossistas e distribuidores é fundamental para assegurar a colocação dos respectivos produtos e serviços. O desenvolvimento de uma forte

competência para gerir grossistas e distribuidores locais como elementos intrínsecos da cadeia de abastecimento pode significar a diferença entre um acesso limitado aos mercados ou um acesso total que assegure o crescimento do negócio em todo o seu potencial.

## GESTÃO DO RISCO E ADAPTABILIDADE

Globalizar as operações e estar presente em vários mercados acarreta um risco operacional muito superior ao de operar apenas no mercado doméstico. Desde as mudanças sociais e políticas que alteram o enquadramento de vários países até acontecimentos correntes, como a variação cambial ou a simples mal-entendidos por dificuldades de comunicação, existem muitos factores de difícil previsão que podem acarretar perdas significativas para o negócio.

As metodologias de gestão de risco tradicionais, com as quais se avaliam apenas algumas variáveis — como a probabilidade e a magnitude do impacto — não fornecem os instrumentos necessários à efectiva protecção do negócio.

A pesquisa da Accenture revelou a grande necessidade de implementação de competências mais sofisticadas — contínuas e proactivas — de gestão do risco.

Num ambiente económico e social volátil e em constante evolução algo parece certo: a previsão a longo prazo das tendências

será cada vez mais difícil. Assim, e em detrimento do planeamento, aspectos como a flexibilidade e a adaptabilidade serão cada vez mais importantes.

Uma das chaves para o sucesso será tornar a empresa flexível, no sentido de implementar processos que lhe permitam detectar atempadamente as mudanças e de a elas se adaptar da forma mais apropriada para o negócio. **O texto PAULA GIRAÓ**

# O MERCADO DE CONSUMO NA ÁFRICA SUBSARIANA

De acordo com o estudo da Accenture intitulado "The Dynamic African Consumer Market: Exploring Growth Opportunities in Sub-Saharan Africa", os novos consumidores africanos representam uma oportunidade que nenhuma organização pode ignorar.

Desde o ano 2000, a África Subsariana tem registado um rápido crescimento no consumo privado, uma evolução de 4% ao ano, alcançando cerca de 600 mil milhões de dólares em 2010. E os números continuam a apontar nesse sentido, prevendo-se que em 2020, este mercado possa já valer um bilião de dólares.

A importância dos recursos naturais irá manter-se, no entanto os factores mais significativos de crescimento estão a mudar, com menos ênfase nas exportações e um maior impacto relativamente à procura. Apesar do rendimento per capita ser ainda baixo, o valor médio deste indicador tem vindo a aumentar, dando origem a

uma classe média emergente, que tende a tornar-se mais exigente, à medida que os níveis de rendimento e de consumo aumentam. Este crescimento do consumo assenta em três factores-chave: o aumento da população, que irá alcançar os 2 biliões em 2050, o significativo decréscimo da pobreza, e a rápida urbanização. As previsões apontam ainda para um aumento da população activa, entre 2010 e 2050, de 56% para 66%, ou seja, um enorme contraste face a outros continentes, cujas populações estão a envelhecer rapidamente. Esta expansão da população activa vai certamente conduzir ao aumento da procura de bens e serviços.

A Accenture estima que por volta de 2020 o indicador de níveis de pobreza caia para os 20%, contra os 45% registados na década de oitenta. E são níveis que irão verificar-se por todo o continente africano, independentemente da riqueza, posição geográfica e história recente de cada um dos países. Em 2050, quase dois terços da população africana vai viver em cidades, em contraste com os 40% actuais. A urbanização, por sua vez, vai levar a que os consumidores comprem mais bens e serviços, o que irá impulsionar o desenvolvimento das empresas. O rápido crescimento da população

e da urbanização vai colocar, igualmente, constrangimentos adicionais ao nível dos requisitos infra-estruturais, uma vez que vai ser necessário mais planeamento e investimento, logo mais participação dos sectores público e privado.

Em relação às tendências chave que facilitarão o acesso entre consumidores e empresas e o aumento do consumo, são referidas as tecnologias móveis, um ambiente empresarial mais estável e saudável e ainda a perda das restrições ao comércio. Por volta de 2012, quase 50% dos africanos (mais de 500 milhões de pessoas) vão ter um telemóvel, comparativamente aos 30% registados em 2008. Esta forte e rápida adesão às tendências da mobilidade facilitou o acesso das empresas aos consumidores, através de acções de marketing ou de promoções específicas para este canal. Por outro lado, os consumidores passaram a estar mais informados e menos isolados do resto do mundo. Em paralelo, são criadas oportunidades para um boom das indústrias em torno das novas tecnologias, que oferecem emprego e rendimento a um número elevado de pessoas, de que são exemplo os já existentes call centers no Quênia.

No entanto, outras barreiras estão a ser derrubadas, como é o caso das restrições

ao comércio e das taxas alfandegárias cobradas às importações. África formalizou uma série de acordos comerciais, que catalisaram a perda de restrições comerciais entre estados membros e a economia global em geral.

## OS SEGMENTOS DE CONSUMIDORES EM ÁFRICA

A dimensão e a diversidade da população africana torna mais difícil pôr em prática as estratégias empresariais utilizadas noutros mercados mundiais, pelo que o primeiro passo é determinar onde residem as maiores oportunidades na África Subsaariana. A análise da Accenture mostra que, em 2020, o consumo no continente deverá ascender aos 938 mil milhões de dólares, com dez países a contribuir com quase três quartos do total deste valor: a sul, liderado pela África do Sul, no leste, pela Etiópia e a oeste encabeçado pela Nigéria.

Nestes atractivos mercados existe um leque alargado de grupos de consumidores, para os quais as empresas devem criar ofertas diferenciadas e personalizadas. No quadro ao lado estão classificados os segmentos de consumidores da África Subsaariana, bem como os respectivos comportamentos de consumo de acordo com os seus rendimentos.

## ESTRATÉGIAS EFICAZES RUMO AO CRESCIMENTO SUSTENTADO

As empresas estão a criar e a cimentar estratégias de crescimento em mercados emergentes, ao mesmo tempo que o consumo nos mercados mais maduros luta para atingir os níveis da pré-recessão, para, desta forma, equilibrarem os seus resultados. África é, talvez, a última fronteira de crescimento do consumo. Até há pouco tempo, era difícil investir na região, devido a factores como a instabilidade política ou o ambiente económico, a falta de infra-estruturas e a pobreza. Ao mesmo tempo, a predominância de mercados informais e as transacções em dinheiro impediam uma análise dos consumidores e das economias. O continente está agora mais receptivo às empresas. O ambiente de negócio tem vindo a melhorar, as infra-estruturas estão mais fortes, existem mais consumidores com rendimentos superiores, ao mesmo tempo que são desenvolvidos mais produtos e serviços que vão ao encontro das suas aspirações.

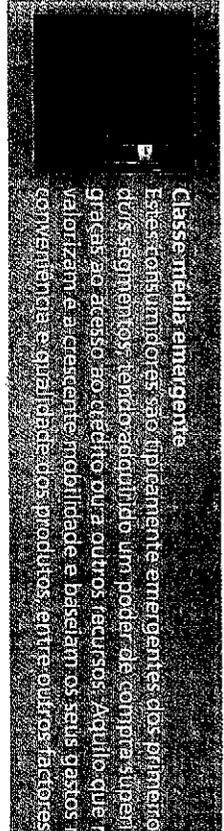
## Caracterização dos consumidores do continente africano



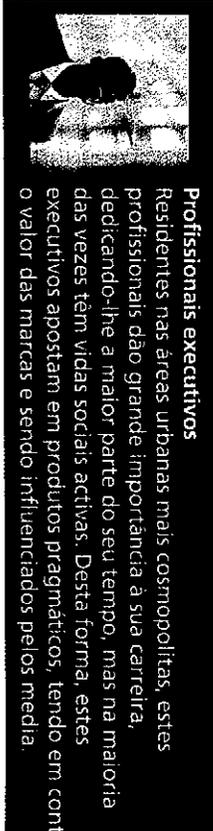
**Consumidores de produtos básicos**  
Este segmento, composto pela maioria da população africana, caracteriza-se pelo seu baixo rendimento. Por norma, residem nas áreas mais degradadas dos centros urbanos ou em áreas rurais e tomam as suas decisões de consumo para satisfazer necessidades básicas.



**Famílias com baixo rendimento**  
Constituem o segundo maior grupo de consumidores no continente. Concentram os seus hábitos de consumo nas necessidades dos filhos e valorizam a estabilidade e a rotina das suas vidas.



**Classe média emergente**  
Estes consumidores são tipicamente emergentes dos primeiros níveis económicos, tendo adquirido um poder de compra suficiente graças ao acesso ao crédito ou a outros recursos. Aquilo que mais valorizam é a crescente mobilidade e baseiam os seus gastos na compra de bens e serviços básicos dos produtos entre outros factores.



**Profissionais executivos**  
Residentes nas áreas urbanas mais cosmopolitas, estes profissionais dão grande importância à sua carreira, dedicando-lhe a maior parte do seu tempo, mas na maioria das vezes têm vidas sociais activas. Desta forma, estes executivos apostam em produtos pragmáticos, tendo em conta o valor das marcas e sendo influenciados pelos media.



**Classe alta**  
A classe alta do continente africano possui um poder de compra muito elevado e o seu nível de riqueza é notório em qualquer parte do mundo. Este grupo é extremamente reduzido e instável.

Fonte: Accenture, "The Dynamic African Consumer Market: Exploring Growth Opportunities in Sub-Saharan Africa", 2011

À medida que a economia africana se torna mais atractiva, as empresas estão também a ser mais criativas, de forma a darem resposta às exigências específicas dos consumidores e, simultaneamente, obterem maiores receitas e lucros. Pouco e disciplina são as chaves para este objectivo. As empresas devem direccionar-se para os segmentos de consumo - desde os Consumidores de produtos básicos à Classe muito alta - e aplicar uma aproximação estruturada que entenda os consumidores e como obter um negócio próspero. É também importante agir com rapidez.

As organizações que entrarem mais cedo neste mercado e que criarem novas categorias de produtos ganham uma vantagem significativa em relação aos seus concorrentes. Ao focarem-se em necessidades distintas, comportamentos e preferências dos segmentos de consumidores e ao aplicarem uma aproximação sistemática ao mercado, as empresas podem aproveitar a oportunidade africana, de forma a protegerem as margens e a fazerem crescer as receitas, obtendo desta forma um crescimento sustentado. **O texto PAULA GILÃO**

## *Crescer nos mercados emergentes*

# ORGANIZAÇÕES DEVÊM REAVALIAR ESTRATÉGIAS

Cerca de 80% dos 588 executivos inquiridos pela Accenture em 85 países acredita que o foco principal para o crescimento das suas empresas está nas economias emergentes, mas, 40% dos executivos diz não ter uma estratégia ou mesmo as capacidades operacionais para tirar partido de oportunidades nos mercados-alvo de grande crescimento.

As conclusões constam do relatório da Accenture lançado recentemente em Davos "Past Forward to Growth: Seizing Opportunities in High-growth Markets", que também revela que 73% dos inquiridos acredita que, para obter quota de mercado suficiente nos mercados emergentes, deve acelerar os seus esforços, caso contrário, pode ser tarde demais para o fazer. Este documento indica, ainda, que 57% dos líderes mundiais auscultados acredita que a sua empresa terá de "reevaluar" ou "repensar profundamente" as abordagens e as capacidades de que necessita para competir nestes mercados. Os dados não revelam diferenças significativas entre empresas de mercados maduros e de mercados emergentes quanto ao grau de preparação para obter quota de mercado nestas geografias.

O relatório analisa a diversidade de taxas de crescimento dos rendimentos familiares em determinadas economias e sugere que existem oportunidades significativas em mercados que são muitas vezes pouco compreendidas pelas empresas multinacionais. De forma a potenciar estas oportunidades, o relatório recomenda como prioridade máxima o investimento no acompanhamento e na previsão de alterações rápidas no poder de compra e das tendências de consumo nos mercados emergentes, assim como da concorrência nestas geografias.

Segundo a Accenture, as empresas tendem a hesitar quando definem as prioridades dos seus investimentos em novos merca-

dos, preferindo muitas vezes poupar ou mesmo abandonar alguns locais até que o ambiente económico global se torne mais claro. Muitas organizações estão a manter reservas de dinheiro avultadas que podem ser usadas para expandir o seu negócio, e na pesquisa da Accenture foram identificados países com mercados de consumo de elevado crescimento que podem vir a representar oportunidades significativas. Ainda assim, as empresas continuam a ter dúvidas, e essa hesitação pode ser um dos grandes riscos do ambiente competitivo de hoje. O primeiro passo é conhecer melhor os novos mercados.

Nesse sentido, África está rapidamente a assumir um lugar central nas discussões sobre as novas fronteiras de crescimento. Este é um mercado com grande potencial e ainda é relativamente inexplorado. O continente está a vivenciar uma urbanização extremamente rápida, o que tem impulsionado o forte crescimento das suas necessidades de infra-estruturas, como redes de geração de energia, transporte e tecnologia, e Moçambique não é excepção.

### RENDIMENTO DAS FAMILIAS REDEFINE PRIORIDADES

A análise constante do relatório sobre os futuros rendimentos familiares em 64 economias, desenvolvida em colaboração com a Oxford Economics, sugere que 87% dos 124 milhões de novos agregados familiares que vão integrar a economia mundial até 2020 vão estar situados nas economias emergentes e vão representar, pelo menos,

cerca de 6,5 biliões de euros de rendimento adicional para as famílias.

Entre os exemplos de ritmo e diversidade de crescimento identificados pelo estudo estão:

- São inúmeros os factores externos que podem causar uma divergência entre os gastos expectáveis e reais do consumidor. Um desses factores é a alteração na distribuição de rendimentos. Por exemplo, na África do Sul uma das medidas políticas é obter uma maior igualdade nos rendimentos das famílias, de forma a aumentar o potencial de crescimento do país;
- Apesar da dimensão e da taxa de crescimento da China, em 2010, 21 outras economias emergentes – incluindo a Polónia, Colômbia, Malásia, Nigéria e Kazaquistão – tinham um número mais elevado de famílias com um rendimento anual de 40 000 euros;

- Em 2010, a China estava classificada como a 28.ª entre os países com rendimentos familiares de, pelo menos, 23 000 euros. Contudo, até 2020, é esperado que se situe na 4.ª posição, logo após os Estados Unidos, Japão e Alemanha;
- Até 2020, entre os mercados emergentes, a Turquia terá o maior crescimento absoluto no rendimento, com as famílias a ganharem mais de 40 000 euros. Um aumento de quase 150%, que representa 500 mil milhões de euros;

- Outros países vão oferecer oportunidades significativas. Em 2020, por exemplo, espera-se que o número de agregados familiares no Kazaquistão com rendimentos superiores a 40 000 euros, duplique, para cerca de 590 000. Mais do que o número combinado de famílias com rendimentos daquele nível na Índia, Filipinas, Vietname, Paquistão e Egito.



De acordo com a Accenture, outro método consiste no desenvolvimento de planos de negócio baseados no potencial que pode ser encontrado em cidades ou regiões, em vez de países. Por exemplo, uma empresa chinesa de bebidas assegurou uma vantagem de mercado ao definir como alvo 600 cidades mais pequenas, em vez de entrar em cidades maiores onde a concorrência é mais agressiva. Ao utilizar os canais de distribuição local tradicionais nestas cidades mais pequenas, a empresa beneficiou de uma taxa de crescimento anual composta de mais de 100% desde 2005.

#### DIMENSIONAR E SEGMENTAR NOVOS MERCADOS

Para além de defender o uso de variáveis diferentes de segmentação para descobrir novos grupos de consumidores e definir novos mercados-alvo, o relatório da Accenture identifica medidas para acelerar a selecção destes mercados:

- Desenvolver previsões de consumo para múltiplos mercados para ajudar a decidir como, e quando, entrar nas economias seleccionadas;
- Maximizar o valor dos dados de clientes em geógrafias onde a informação de mercado é escassa;
- Recolher dados locais fáceis através de novas técnicas, como as aplicações móveis ou as redes sociais, ajudando a construir novas relações com os consumidores.

Por exemplo a SABMiller, uma empresa cervejeira mundial com origem na África do Sul, abriu recentemente uma fábrica no sul do Sudão. A vasta experiência desta empresa em mercados emergentes (opera em 17 países africanos, incluindo Moçambique), deu-lhe confiança para apostar neste mercado pouco óbvio, apesar das fortes barreiras ao nível de infra-estruturas deste país.

A pesquisa da Accenture torna claro que as multinacionais não podem manter a abordagem de business-as-usual, especialmente quando se trata de obter e manter uma posição sustentada no mundo emergente. As organizações capazes de dimensionar, calendarizar e priorizar oportunidades, desenvolver e proteger a procura futura em mercados de elevado crescimento e construir capacidades operacionais ágeis e flexíveis, terão melhores hipóteses de sucesso a longo prazo. **O texto PAUVA gira**

#### RECESSÃO ACELEROU VOLUME DE TROÇAS NOS MERCADOS EMERGENTES

Para além dos resultados apresentados, o estudo contém ainda uma pesquisa que indica que, se a tendência actual continuar, o valor das trocas comerciais entre as economias emergentes (E2E) irá superar pela primeira vez, até ao final de 2013, o valor deste indicador entre os mercados desenvolvidos (D2D). Até há pouco tempo, as trocas D2D dominaram o volume global de trocas e, até ao ano 2000, as trocas E2E eram a componente mais pequena dos fluxos de mercado global. De acordo com a

**O continente africano está a vivenciar uma urbanização extremamente rápida, o que tem impulsionado o forte crescimento das suas necessidades de infra-estruturas, como redes de geração de energia, transporte e tecnologia, e Moçambique não é excepção.**

Accenture, a mudança tem sido acelerada pela recessão económica.

À medida que o volume de trocas comerciais se transfere para os mercados de grande crescimento, também as empresas devem posicionar-se nestes mercados, sob pena de não capitalizarem esta tendência, tal como revela a pesquisa da Accenture. No entanto, o cenário dos mercados de consumo de elevado crescimento está a mudar rapidamente e as empresas devem

olhar para além das opções óbvias, como os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) quando desenvolvem os seus planos de crescimento. A diversidade de taxas de crescimento entre as diferentes geógrafias significa que as empresas devem analisar uma série mais alargada de oportunidades e tornarem-se mais específicas na sua segmentação do mercado.

#### DESCOBRIR NOVOS SEGMENTOS DE MERCADO

O relatório da Accenture demonstra como as empresas terão de olhar para além dos segmentos de mercado convencionais para

conquistar novos grupos de consumidores. Um dos métodos passa por desenvolver segmentos comuns aos vários países com necessidades e preferências similares.

Por exemplo, uma empresa multinacional teve sucesso ao identificar as necessidades dos consumidores masculinos em áreas com escasso acesso a água e desenvolveu produtos de higiene pessoal especificamente para este grupo de consumidores, que replicou em vários mercados.

**Rogério Manuel**  
presidente da CTA

# EMPRESAS ENFRENTAM NOVOS DESAFIOS

É preciso pensar a economia nacional e as relações empresariais à luz dos novos desafios globais. O país tem os recursos, mas é necessário acelerar reformas e incentivar novas parcerias. Neste contexto, "é fundamental desenvolver e consolidar o diálogo público-privado", afirma o presidente da Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA).

O continente africano tem hoje um maior protagonismo na economia global. Como vê o papel de Moçambique neste novo contexto internacional?

Moçambique faz parte das economias emergentes, a sua dinâmica em termos de crescimento económico e oportunidades de negócios é extraordinária. Temos a oitava maior taxa de crescimento do mundo. A descoberta e a exploração de recursos minerais veio aumentar o leque de oportunidades que

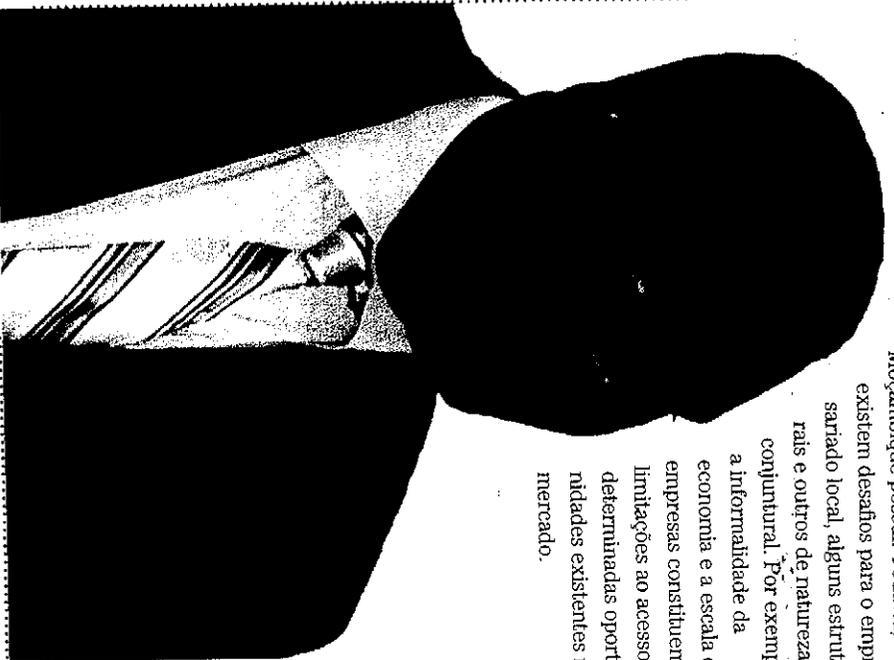
Moçambique possui. Todavia, existem desafios para o empresário local, alguns estruturais e outros de natureza conjuntural. Por exemplo, a informalidade da economia e a escala das empresas constituem limitações ao acesso a determinadas oportunidades existentes no mercado.

O tecido empresarial nacional está ciente das novas oportunidades e desses novos desafios?

A maior parte das empresas moçambicanas são de pequena escala (micro a médias empresas, empregando entre 1 a 99 trabalhadores) e parte significativa opera no regime informal. A globalização traz desafios às economias emergentes, como é o caso de Moçambique. Um dos exemplos mais recentes advém da crise económica e financeira internacional que, tendo começado nos Estados Unidos da América, acabou por contagiar outras economias à escala mundial. O interesse actual do capital para com África pode ficar a dever-se à crise no Ocidente, mas não só. Devido à saturação desses mercados, o continente africano é visto como um terreno fértil para o investimento estrangeiro. As nossas empresas fazem um enorme esforço para sobreviverem à concorrência internacional, ao mesmo tempo que se debatem com sérios problemas, como sejam o limitado acesso ao financiamento, a falta de tecnologias competitivas e de capacidade técnica. Neste cenário, o papel do Governo e das políticas públicas de apoio e promoção ao sector privado nacional são fundamentais. A CTA tem lutado muito pela melhoria do ambiente de negócios e pela promoção de parcerias empresariais que possam servir de alavanca à competitividade das empresas locais, mas sentimos que o caminho a percorrer ainda é longo. Precisamos de mais apoios e de estabelecer novas parcerias.

Que medidas considera fundamentais para melhorar o ambiente de negócios no país e a competitividade da economia?

O mais importante é o desenvolvimento e a consolidação de um diálogo efectivo entre o Governo e o sector privado, procurando sempre os melhores modelos de diálogo. Este mecanismo permite hierarquizar e calendarizar os problemas e as soluções, com que o empresárioado se debate. A flexibilização da legislação laboral, a redução dos custos de transacção, a introdução da Lei de Insolvência e Recuperação de Empresas Comerciais, o registo e colateralização de propriedade e a simplificação do sistema fiscal e a redução da carga, são algumas das acções que vemos como prioritárias. Mas é



urgente também assegurar o financiamento para as PME, melhorar a qualidade da energia eléctrica e o atendimento e a prestação dos serviços públicos. Esta última questão, relativa ao atendimento público, é fundamental para os negócios. Não há melhor reforma que um investimento no capital humano. O Estado deve capacitar os seus recursos humanos para prestar um serviço cada vez melhor e com maior qualidade.

## DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO COM RESULTADOS

A CTA assumiu um papel activo na promoção e capacitação do empresarializado nacional. Que resultados gostaria de destacar? Desenvolvemos já um intenso trabalho na promoção de programas de capacitação nos domínios de gestão empresarial, capacitação tecnológica, técnicas de negociação, fiscalidade, liderança em associativismo, comércio internacional, organização de missões empresariais para promoção de parcerias de negócios e pesquisa de mercados. Devo aqui destacar o projecto PoDE, que beneficiou muitas empresas através de programas de *matching grant* (fundos de comparticipação). A CTA criou ainda a Enterprise Mozambique, Lda, uma organização vocacionada para a promoção de programas de capacitação de empresas que beneficiou da existência de vários programas e fundos de apoio neste domínio, vindos de organizações parceiras como o Banco Mundial, a USAID, a UNIDO, entre outras. Estas experiências e actividades despoletaram o crescimento das empresas e também da própria CTA, bem como uma maior fluidez no diálogo público-privado, mercê de um melhor entendimento das variáveis abordadas e de uma melhor capacidade de inserção das empresas moçambicanas em mecanismos internacionais, como o Protocolo Comercial da SADC, o Acordo de Parceria Económica com a União Europeia (EPA) e o African Growth Opportunity Act (AGOA).

Esta será uma das actividades que gostaria de reforçar no futuro? Sem dúvida. Os programas de capacitação trazem uma mais-valia não só as empresas como à economia em geral. Vamos continuar com este tipo de programas e, para isso, contamos com o apoio do DANIDA (Fundo de Apoio aos Negócios), da USAID (Projecto SPED), da OIT - Organização Internacional do Trabalho e do Banco Mundial através do Projecto de Apoio à Competitividade e Desenvolvimento Empresarial.

Que avaliação faz do diálogo existente entre o Governo e o sector privado?

O diálogo entre o Governo e o sector privado está num bom caminho. É nossa prioridade revitalizar o modelo de diálogo, de forma a orientá-lo para a produção de resultados com alguma celeridade. Isto implicará a reformulação das formas de ganais de contacto, ampliando e especializando os assuntos a tratar dentro da CTA, e um cada vez maior envolvimento das empresas, bem como das suas associações e federações.

Este ano vamos igualmente concentrar-nos na melhoria dos indicadores que compõem o Doing Business de 2013 e na melhoria de

### Missão: fortalecer o sector privado nacional

Organização económica, não governamental, a CTA agrega 40 das maiores e mais representativas associações económicas moçambicanas. Plataforma de diálogo entre o Governo e o sector privado, a CTA trabalha em prol da melhoria do ambiente de negócios em Moçambique, promovendo e protegendo as oportunidades de negócios através da reforma de políticas económicas e reguladoras. O seu objectivo máximo visa a criação de um sector empresarial privado dinâmico e competitivo.

aspectos como a diminuição dos prazos de pagamento e de reembolso pelo Estado (de contratos e do IVA); a revisão das tarifas dos Scanners, a criação do órgão regulador do sector dos transportes, a coordenação efectiva das inspecções às actividades empresariais, a conclusão da regulamentação da Lei do Trabalho, o acesso ao financiamento ou, ainda, a revisão dos estatutos do INSS, de modo a permitir uma gestão mais eficiente e sem interferências e no reforço da capacidade de controlo frossanitário (plantas e gado), só para citar alguns exemplos.

### CEO EXPERIENCE É UM FÓRUM PRIVILEGIADO

O que espera da conferência CEO Experience, que se realiza pela primeira vez em Moçambique? Em primeiro lugar devo realçar que a realização da CEO Experience Moçambique traduz uma inserção cada vez maior do país no mundo dos negócios à escala internacional. É um evento em que gestores e líderes empresariais partilham conhecimentos, pelo que se torna um fórum privilegiado para conhecer a

“A CTA tem lutado muito pela melhoria do ambiente de negócios e pela promoção de parcerias empresariais mas sentimos que o caminho ainda é longo.”

multiplicidade e similaridade de experiências e de soluções para os problemas com que os gestores se debatem. Esta partilha de conhecimento contribui muito para eliminar a ideia de que os problemas de cada empresa são uma realidade isolada, ao mesmo tempo que possibilita que se crie uma maior confiança nos caminhos a adoptar no dia-a-dia.

Que mais-valias poderão os empresários moçambicanos retirar desta troca de experiências?

A muita expectativa é a de que o evento venha despertar muito interesse nos gestores seniores moçambicanos sobre áreas que

normalmente são descuidadas em detrimento do lucro. Falto concretamente da necessidade de preservação do meio ambiente, governação corporativa e transparência, bem como da "inclusividade" nos negócios. As discussões e troca de experiências em vários domínios constituíram uma mais-valia para os participantes.

### É PRECISA UMA MAIOR PARCERIA ENTRE AS PME E OS GRANDES PROJECTOS

Como analisa a situação económica do país?

O grande desafio com que Moçambique ainda se debate é o equilíbrio das contas internas e das contas externas, o que influencia as taxas de câmbio e as taxas de juro e tem reais efeitos sobre os negócios. É necessário que a economia caminhe para uma situação de equilíbrio,

tanto do orçamento geral do estado (OGE) como das contas externas, de modo a criar uma maior confiança nos empresários nos domínios da poupança e do investimento.

Os resultados conseguidos pelo Executivo apontam para uma melhoria na gestão do OGE, que passou de uma dependência externa de 60% a 70% nos últimos 5-10 anos para a situação actual, em que os recursos externos do OGE situam-se entre 40% e 50%. A taxa de câmbio, que

constituiu uma fonte de instabilidade nos finais de 2010 e princípio de 2011, tem vindo a estabilizar graças às políticas monetárias responsáveis. O Banco Central contribuiu também para que a inflação se situasse abaixo dos níveis previstos. Encorajamos o Executivo a caminhar para um cenário de um OGE autónomo e de uma maior equidade tributária do sector privado, sobretudo na dicotomia das micro, pequenas e médias empresas e os grandes projectos.

Mas a economia nacional apresenta ainda alguns desequilíbrios... Sentimos que alguma coisa está a falhar nas políticas públicas, sobretudo a nível sectorial e no seu enquadramento na estratégia global de desenvolvimento. Por exemplo, temos uma explosão no sector mineiro, mas faltam quadros qualificados (técnicos e engenheiros) para responder a esta dinâmica. A logística para este sector, e não só, já que o mesmo problema se verifica no sector alimentar, em que o país tem também um enorme potencial, está a ser garantida por empresas sul-africanas, com todos os custos inerentes. Em Tete, o maior centro industrial mineiro do país, falta tudo, incluindo apartamentos para habitação e escritórios. Mas isto são apenas alguns exemplos que mostram que a coordenação de políticas intersectoriais e a partilha de informações entre o Governo e o sector privado e entre os grandes projectos e as empresas locais deve ser encorajada.

Quais os sectores com maiores potencialidades de desenvolvimento?

São vários e alguns estão interligados. Por exemplo, o sector turístico é uma indústria do futuro, mas o seu crescimento carece de

desenvolvimento de infra-estruturas, sobretudo estradas, aeroportos e aeroportos, sistemas de abastecimento de água e de energia eléctrica nas zonas com maior potencial turístico.

Um segundo sector que implica investimentos massivos e que já está em franco desenvolvimento é o mineiro, que pode criar novas oportunidades para as empresas nacionais se as políticas forem bem traçadas, nomeadamente no que diz respeito aos regimes de concessão mineira, logística e transformação e aproveitamento dos produtos mineiros no país.

Com a crise alimentar e a falta de opções para agricultura em várias partes do mundo, Moçambique oferece oportunidades ímpares e um potencial enorme para o crescimento da agricultura. Contudo, o arranque deste sector está condicionado à reformu-



lação das políticas e à forma como a actividade tem vindo a ser desenvolvida. É necessário que as actividades relacionadas com os Institutos de Investigação Agrária, assistência técnica para a fertilização, fornecimento de sementes adequadas, sistemas de rega, com a assistência técnica aos equipamentos nos campos, nas estradas, entre outras, sejam abordadas de forma integrada, por forma a aproveitar melhor as capacidades, os recursos e o trabalho já desenvolvido.

De que forma é que vê a entrada de um número crescente de empresas estrangeiras no país?

A entrada de empresas estrangeiras é positiva na medida em que estas trazem novas tecnologias e experiências, para além de que o seu investimento contribui para a melhoria das contas nacionais e amplia a oferta de emprego e, consequentemente, os rendimentos familiares. Contudo, é preciso que se estabeleçam mais parcerias entre empresas nacionais e estrangeiras e que se canalizem esses investimentos para os sectores que deles mais carecem. A definição de políticas claras em relação ao investimento estrangeiro e seu relacionamento com investimento local é fundamental para evitar qualquer tipo de conflito. **O texto MANUEL A SOUSA GUERREIRO**

*Uma iniciativa Accenture e O País Económico*

# CONFERÊNCIA DE CEO DISCUTE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

**S**ob o lema "Estratégias para Alcançar um Crescimento Sustentado", a Accenture e O País Económico, do grupo SOICO, organizam a 1ª edição do CEO Experience Moçambique, uma conferência dirigida aos CEO das principais organizações a operar no país. Esta iniciativa conta com a presença de altas personalidades governamentais de Moçambique e de alguns dos CEO das maiores organizações com operação no país.

O evento visa a partilha de experiências e a promoção do debate em torno de temas estruturantes e desafiantes para as organizações, tendo em conta o crescimento da economia moçambicana e a sua posição estratégica no contexto da SADC e no continente.

O CEO Experience nasceu em Portugal, há quatro anos, de uma parceria entre a Accenture e o Diário Económico, do grupo Ongóini, posicionando-se desde cedo como o evento anual de referência para CEO e membros dos conselhos de admi-

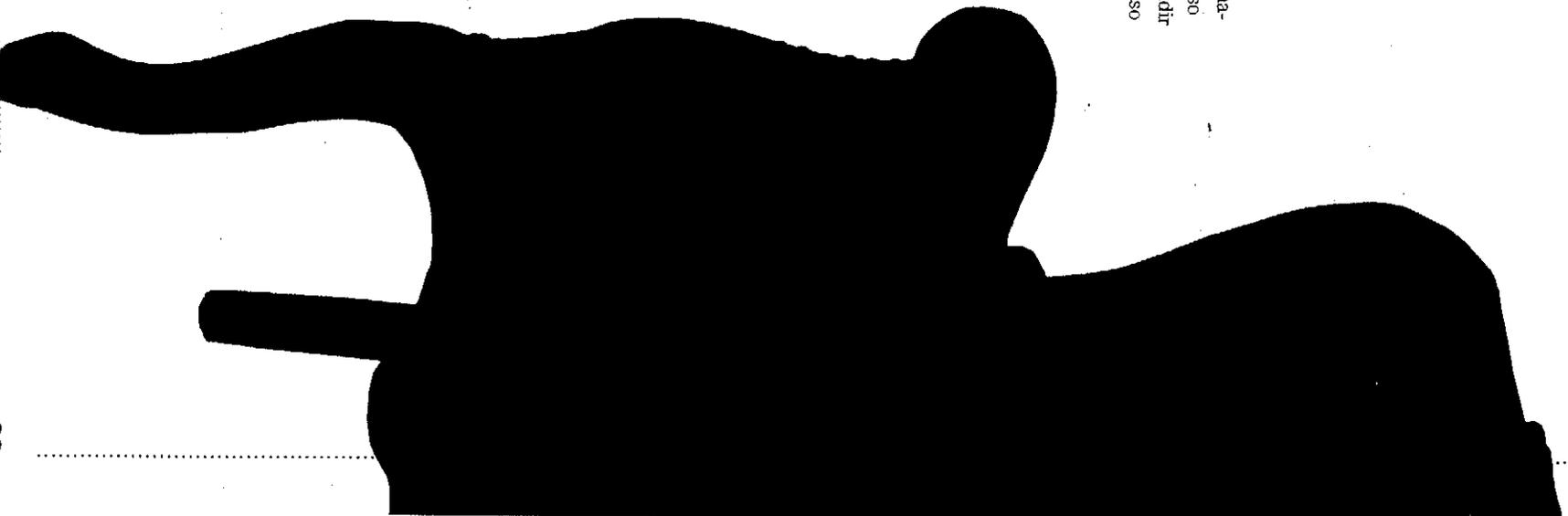
nistração das principais empresas a operar naquele país. Motivada pelo seu enorme sucesso e adesão, a consultora tem procurado expandir a sua realização a outros países, como é o caso de Angola, onde já conta com duas edições realizadas, e agora a Moçambique.

Em Angola, esta iniciativa, co-organizada pela Accenture e pelo jornal económico Expansão, delido pelo grupo Score Media, contou com a presença dos mais altos responsáveis políticos e de alguns dos líderes das principais empresas angolanas.

Para além do continente africano, a Accenture pretende, num futuro próximo, realizar a 1ª edição do CEO Experience na América do Sul, nomeadamente no Brasil.

Até hoje, nas suas cinco edições, participaram na conferência CEO Experience mais de 500 executivos de topo, entre eles cerca de 250 CEO das principais empresas a operar nos países onde se realiza. **o**

Nas suas cinco edições, participaram na conferência CEO Experience mais de 500 executivos de topo, entre eles cerca de 250 CEO das principais empresas a operar nos países onde se realiza.



*Entrevista com Luís Pedro Duarte  
Administrador da Accenture*

## MOÇAMBIQUE NA LINHA DO CRESCIMENTO

“É impossível desenvolver sectores estratégicos ou de aposta do ponto de vista económico, se não existirem infra-estruturas capazes de suportar esse crescimento. Há que conseguir encontrar o justo equilíbrio entre a aposta nas *soft skills* (educação e qualificação do capital humano) e as *hard skills* (infra-estruturas, recursos naturais, etc.)”, defende Luís Pedro Duarte, Administrador da Accenture responsável pela área de Estratégia para Portugal, Angola e Moçambique.

Como é que enquadra África na economia global?

A evolução do continente africano nesta última década, sobretudo nos últimos três a quatro anos, é bastante interessante, como comprovava a experiência da Accenture nos países africanos onde tem operação. África, pela dimensão e heterogeneidade do continente do ponto de vista político, social e, inclusive, religioso ou, ainda, pela perspectiva do crescimento económico, tem realidades muito diferentes. No entanto, julgo importante salientar que, na última década, no conjunto de países que mais cresceram em todo o mundo estão seis economias africanas; em oito dos últimos 10 anos, África cresceu mais do que o continente asiático. A taxa de natalidade em África é outro indicador de referência, nomeadamente

se pensada em termos de pirâmide etária futura. As projeções apontam para um continente populoso e jovem (estima-se que nos próximos 40 anos a população aumente em 3 mil milhões e que metade desse aumento seja em África). Esta tendência tem semelhanças com o que se tem passado na Ásia e, de alguma forma, na América Latina, regiões que começam a retirar dividendos da entrada em força das camadas mais jovens no mercado de trabalho. A Índia claramente já está a beneficiar disso e a China também. Se olharmos para o futuro, as perspectivas

para o curto e médio prazos são bastante optimistas, ao contrário de regiões como a Europa e os EUA. O FMI estima um crescimento de 6% para 2012 no continente africano, mais uma vez, muito idêntico ao que se estima para a Ásia. Os índices de estabilidade política têm evoluído favoravelmente. E a essa estabilidade não é alheio o contributo das organizações internacionais multilaterais da região, e, em especial, os avanços nos domínios político e económico de algumas delas, como é o caso da Southern African Development Community (SADC). Porém, há



Considera que a exploração intensiva dos recursos naturais corre o risco de pôr em perigo o crescimento sustentável do país? É de facto uma questão muito crítica, que estará a ser devidamente ponderada pelas autoridades governamentais. A par dos recursos naturais, Moçambique está a investir simultaneamente em estratégias e políticas que visam claramente o desenvolvimento social, a geração de emprego e a formação de talento. O sector do turismo é um bom exemplo. Foi uma aposta delibada do Governo logo que a paz foi estabelecida, numa altura em que porventura não seria tão evidente o potencial dos recursos minerais do país. Este sector tem tido uma progressão assinalável, a que também não será alheio o facto de Moçambique ser considerado um país seguro, tranquilo e hospitaleiro, nem o facto de, desde o início, ter sido delineada uma estratégia de gestão equilibrada dos recursos. Entre 2005 e 2009, o sector teve um crescimento médio anual de 40%.

Na sua opinião, quais devem ser as apostas estratégicas do país?

Desde logo as infra-estruturas. São absolutamente cruciais para o crescimento interno e para que Moçambique beneficie do posicionamento geoestratégico privilegiado que tem no continente africano. É que, não estamos a falar somente das infra-estruturas de Moçambique, mas também das de todos os países vizinhos, inclusive através da concretização de investimentos conjuntos que permitirão igualmente um usufruto conjunto. E nesse domínio, os portos, as estradas, o caminho-de-ferro e a rede de transporte de energia eléctrica são claramente estratégicos.

Moçambique é dos poucos países que detêm portos de águas profundas na costa oriental de África, o que é extraordinariamente importante no comércio com os países do *hinterland*, com a África do Sul e com a Ásia.

O porto de Maputo hoje em dia já é usado quer para importação quer para a exportação de mercadorias directamente relacionados com a economia sul africana, o que na prática significa que o país beneficia da proximidade geográfica com a África do Sul, com quem, além do mais, mantém muitas amizades tanto histórica como culturalmente falando.

A proximidade do sudoeste asiático é

um caminho a percorrer na clarificação e aprofundamento das relações económicas entre os países africanos.

E como é que posiciona Moçambique nesse enquadramento?

Neste vector da estabilidade, Moçambique é desde logo um grande exemplo. Tem conseguido níveis de estabilidade política e social muito interessantes, criou e cultivou uma cultura de paz, algo que é extraordinariamente positivo para a sociedade e, sobretudo, um elemento diferenciador do país no continente.

A base de crescimento de Moçambique tem sido pequena (em termos absolutos do PIB que o país gera), mas, mesmo no contexto da África Subsariana, é dos países que mais tem crescido. Tem crescido acima da média e é expectável que assim continue. Isto não é neutro, em especial se conjugado com o índice de estabilidade social e política, e com o potencial de desenvolvimento dos recursos naturais do país (carvão e gás natural): as projeções apontam para que Moçambique se torne uma das grandes potências mundiais como produtor de carvão e gás natural.

igualmente relevante. Não é por acaso que a China e a Índia apareçam já posicionados entre os cinco maiores parceiros económicos do país.

E a indústria e a sua diversificação para além dos megaprojetos?

Outra grande área estratégica de aposta, para além do turismo e das infra-estruturas, deverá ser, de acordo com a experiência da Accenture, a da indústria. Por um lado, a montante, todos os ramos relacionados com a agricultura (apenas 10% do solo arável do país está efectivamente a ser cultivado, pelo que há também aqui uma aposta grande a fazer) e as agro-indústrias, e depois, em todas as indústrias relacionadas com as infra-estruturas (novamente, a produção e distribuição de energia eléctrica, em especial da rede eléctrica nacional que, mais do que uma opção, é imprescindível).

Há ainda o sector dos serviços, que inevitavelmente vai ter de acompanhar o crescimento do país. E refiro-me, por exemplo, às telecomunicações, com tudo o que significam em termos de serviços às pessoas, como possibilitar a realização de diagnósticos médicos, educação e formação à distância, para além das funções mais óbvias de comunicação remota. Mas o seu crescimento vai depender da capacidade de empresas e operadores privados conseguirem estabelecer parcerias eficientes com o sector público e serem capazes de inovar. Há países em África em que mais de 50% da população tem telemóvel mas

apenas 10% tem conta bancária, o que demonstra o potencial que existe para o crescimento dos serviços móveis no sector bancário, como exemplo.

Mencionou parcerias eficientes, está a referir-se a modelos de parcerias público-privadas (PPP)?

Ultimamente o conceito de PPP tem sido desvirtuado e criticado em alguns países, eventualmente por questões políticas, mas, que permite a partilha de investimentos entre o Estado e o sector privado e é perfeitamente aplicável nestas situações. As infra-estruturas são uma área que permite a realização de PPP. É impossível desenvolver sectores estratégicos ou de aposta do ponto de vista económico, se não existirem infra-estruturas capazes de suportar esse crescimento.

Na Accenture, acreditamos que há que conseguir encontrar o justo equilíbrio entre a aposta nas *soft skills* (educação e qualificação do capital humano) e as *hard skills* (infra-estruturas, recursos naturais, etc.). Este é um tema muito interessante do ponto de vista académico e, inclusive, os debates apontam com frequência uma contraposição entre o modelo chinês, mais virado para o desenvolvimento das infra-estruturas e da indústria, e o modelo indiano, mais apostado na educação, para exemplificar. No entanto, na minha perspectiva, em Moçambique os dois processos têm necessariamente de decorrer em paralelo.

E a educação e qualificação das pessoas?

O capital humano?

Sim, é claramente um factor que pode fazer a diferença no desenvolvimento e no crescimento de qualquer país. E Moçambique não é excepção. A Índia quebrou o paradigma de que um país só evoluiu se tiver recursos naturais a partir do momento em que começou a ter uma pirâmide etária e populacional que lho permitiu. À medida que aumenta a formação e a educação da população e esta faz parte integrante do mercado de trabalho, começa a ter mais rendimentos e a aumentar o consumo. Isto é básico.

Importa pois que o país consiga ter pessoas com níveis de qualificação adequados às exigências presentes e futuras.

Allá, neste momento Moçambique pode beneficiar de uma oportunidade única: no hemisfério norte há excesso de mão-de-obra qualificada disponível, que pode perfeitamente aproveitar para acelerar o seu próprio processo de crescimento, captando assim talento que ajude a dar o salto mais rapidamente. A educação é uma questão geracional, Moçambique está a apostar na educação a todos os níveis e em todo o território, mas as empresas e as organizações moçambicanas podem tirar partido do *know-how* e do talento das empresas e das organizações que estão a investir e a instalar-se no mercado, a criar postos de trabalho e a apostar na formação dos recursos locais.

O talento desenvolve-se mas também pode ser acelerado pela partilha e transmissão de *know-how* por parte de recursos externos. Estes trazem *know-how* (porque já o têm) mas vêm, sobretudo, ajudar a desenvolver o conhecimento e o talento local. Não têm de ser só o Estado e as universidades a ter a missão de educar a população. As empresas, em especial as estrangeiras, nesta altura do crescimento do país, podem e devem ter o papel de ser fontes super privilegiadas de formação de recursos locais e de recrutamento dos mesmos.

Por exemplo, na Accenture criamos e desenvolvemos capacidades para recrutar e formar internamente os seus recursos humanos nos países em que estamos instalados, valorizando assim o talento local. Ao mesmo tempo, prestamos esse tipo de serviço a empresas e entidades governamentais, como já temos em muitos países

## Perfil do keynote speaker da conferência CEO Experience Moçambique

Luis Pedro Duarte é Administrador de Accenture e o responsável pela área de Estratégia para Portugal, Angola e Moçambique.

Ao longo de cerca de 20 anos de experiência pro-fissional neste executivo, trabalhou vários projectos complexos de consultoria de gestão nas áreas de estratégia corporativa, sistemas e aplicações, mercados operacionais e de distribuição, sustentabilidade, entre outros, para organizações em Angola (Banco de Angola, RAI, Sernadi, Lactal, e Snamproda, Portugal (Instituto em Orçamentação e Gestão de Empresas, com licenciamento de KPMG, Sernadi e ERM), e a gestão em todo o mundo pela European Foundation for Management Development, o ICFI-AG, sendo posteriormente seu co-fundador e consultor e formador de cursos de pós-graduação em gestão e finanças de uma consultoria na área das PME). Em paralelo foi docente de cursos de pós-graduação em gestão e finanças e é autor frequente de artigos de opinião sobre gestão e estratégia em diversas publicações.

do mundo, aproveitando assim toda uma infra-estrutura e conteúdos já existentes. Os temas da educação e da gestão do talento são fundamentais e, do nosso ponto de vista, críticos para o país.

Que factores é que acha que são importantes para o sucesso das empresas no mercado moçambicano?

Estamos num cenário de crescimento que proporciona dois tipos ou níveis de oportunidades: para as empresas locais que estejam interessadas em processos de crescimento ou em alavancar o conhecimento que têm do mercado local, poderá ser fulcral estabelecerem parcerias com empresas oriundas de outros países que queiram estabelecer-se em Moçambique. Pode haver um aproveitamento muito muito importante. Por outro lado, é necessário que existam condições para que a classe média cresça e se desenvolva. A preocupação não será tanto o de quantificar limites de rendimento para classificar mas sim de identificar como é que é possível erradicar ou reduzir ao mínimo as carnadas com rendimentos mais baixos. As questões que as autoridades e as empresas devem colocar são sobretudo as seguintes: como é que captamos valor para o país? E, ainda, que sectores de actividade ou que tipo de indústria é que devem ser incentivados para que Moçambique tenha uma política equitativa que ponha um número significativo de população em níveis de vida e de rendimento mais altos?

Qual a principal mensagem que quer transmitir aos empresários moçambicanos e aos investidores?

Não é fácil anteciper muito o que vai acontecer no futuro, mas estou convencido que assistimos neste momento a uma confluência de factores favoráveis que é ideal para que se criem novas dinâmicas de investimento e de crescimento do país. Por tudo o que referi antes, nomeadamente pelo posicionamento geográfico em África e no mundo, pelas relações privilegiadas que tem com os países vizinhos, pela estabilidade social e política e pela tolerância que lhe é reconhecida pela comunidade internacional, pelas condições de atracção de investimento estrangeiro que oferece, pelo investimento que está a fazer na educação e na redução da pobreza, na saúde, enfim, este é o *timing*



**“Este é o *timing* perfeito para que tudo aconteça, em especial para as organizações que encarem como destino privilegiado de investimento de médio e longo prazos.**

**Que papel pode a Accenture desempenhar junto das empresas?**

A Accenture está empenhada em ajudar as organizações, privadas ou públicas, a inovar para atingir um alto desempenho. Com mais de 244 mil colaboradores a operar em 120 países nos diversos sectores de actividade e nas várias funções de negócio, a Accenture ajuda as organizações a criar valor sustentável para os seus clientes e accionistas, através dos seus serviços

de consultoria de gestão, tecnologia e *outsourcing*. É esta combinação de uma experiência sem paralelo, colaborando com a maioria dos principais e mais bem sucedidas organizações a nível mundial, com uma pesquisa exaustiva das novas tendências e modelos nos diversos mercados que possibilita à Accenture identificar novos negócios e tendências tecnológicas, desenvolver soluções para ajudar os clientes a entrar em novos mercados, aumentar as receitas nos mercados existentes, melhorar o desempenho operacional ou oferecer produtos e serviços de forma mais inovadora efectiva e eficiente. **O texto**

CRISTINA CASALERO

BCI

# INVESTIR NAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Em 2012, o BCI tem por objectivo manter o ritmo de crescimento e consolidar a rede de balcões existente, dando especial ênfase à qualidade dos serviços prestados aos clientes, explica Ibraimo Ibraimo, presidente da Comissão Executiva.

O contexto da economia mundial está em transformação. Como se pode garantir o crescimento sustentável de Moçambique neste novo contexto?

Moçambique deverá encarar a transformação da economia mundial como um desafio e uma oportunidade para melhorar a sua participação na economia mundial. Um crescimento sustentável é assegurado pela diminuição da dependência do exterior e pela capacitação dos recursos internos, tanto em termos de produção como de mão-de-obra e de infra-estruturas, pois são os factores que poderão contribuir para a obtenção de um "superavit" da Balança de Pagamentos a longo prazo.

Como forma de atingir esses objectivos, deveria ser dada ênfase à diversificação das nossas exportações, apostando nos sectores com maior potencial de crescimento e nos produtos cujos preços internacionais têm tido uma tendência crescente. O enfoque na agricultura e na produção de produtos alimentícios é vital, pois o país tem um enorme potencial para a produção de certos produtos, de consumo, o que não só diminuirá a nossa dependência das importações como também poderá contribuir para a diversificação das exportações. Do mesmo modo, o nosso potencial energético, especialmente em termos de energia hídrica e gás natural, se correctamente desenvolvido, permitirá reduzir significativamente a nossa factura energética, com potencialidade para fornecer energia a todo o país e criar postos de trabalho para moçambicanos.

No entanto, não nos podemos esquecer que o desenvolvimento de todos estes sectores está condicionado ao desenvolvimento de infra-estruturas de forma equitativa por todo o país, em termos de estradas e comunicações, pois a falta destas condiciona a exploração de negócios por investidores em zonas remotas, o crescimento de um comércio interprovincial que permitirá tirar partido da produção situada em zonas do interior para efeitos de exportação, e a movimentação dos recursos humanos para as zonas onde há maior procura. Finalmente, a essência de um crescimento sustentável são as pessoas, os recursos humanos. O sector de educação de Moçambique tem crescido significativamente nos últimos anos, e há que continuar a apostar na educação e na capacitação dos nossos recursos humanos, que serão o ponto central para o crescimento dos vários sectores.



Que medidas considera fundamentais para melhorar o ambiente de negócios no país e incrementar uma maior competitividade económica/indústria moçambicana?

A melhoria das infra-estruturas e serviços do país é certamente fundamental para assegurar um ambiente propício aos negócios. Um outro factor que deve ser analisado é a burocracia e o ambiente legal, pois é um grande impedimento à competitividade. O Índice "Doing Business" do Banco Mundial avalia o desempenho dos países não só em termos da facilidade com que se fazem negócios, mas também em termos de todas as actividades inerentes a estes. Claramente, a burocracia e as condicionantes legais são um desincentivo a investimentos nacionais e estrangeiros e, como tal, à competitividade e ao crescimento. Deve ser feito um esforço para facilitar e agilizar os processos, começando por uma maior coordenação entre as várias entidades envolvidas, bem como a informatização das bases de dados, o que permitirá o cruzamento de dados. Finalmente, uma boa governação, a estabilidade macro-económica e um mercado financeiro desenvolvido são essenciais para a continuidade e lucro de um negócio.

Em termos do mercado financeiro, apesar de Moçambique ter um sector bancário bastante desenvolvido, há ainda muitos passos a dar para aumentar a sua profundidade, de forma a assegurar o acesso ao crédito e a instrumentos financeiros diversificados aos investidores, que lhes permitam uma maior eficiência financeira e o crescimento do seu negócio.

## DEVEMOS PREPARAR A ECONOMIA PARA O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS NATURAIS

Que novos desafios enfrenta a economia moçambicana para preparar o terreno?

A crise mundial vem demonstrar a importância das empresas moçambicanas diminuírem a sua dependência para com o exterior e a

+ 377%

*Aumento do número de clientes entre Dezembro de 2008 e Dezembro de 2011*

diversificação dos parceiros de negócios, bem como a necessidade de uma aposta na qualidade de serviços e produtos prestados. Em termos gerais, não só devido às consequências da crise mundial, como também como resultado da maior integração e interacção de Moçambique na economia mundial, as empresas moçambicanas devem reconhecer que a aposta na qualidade e eficiência é essencial, não só como forma de fazerem face à concorrência de investidores estrangeiros em Moçambique, como também para serem competitivos nos novos mercados, nos quais têm agora a oportunidade de penetrar, como consequência do crescimento do país. O maior desafio ao crescimento e expansão das empresas moçambicanas consiste numa alteração da maneira de fazer negócio, investindo em competências de gestão, em capacitação dos seus recursos humanos, aumentando assim o nível de produtividade, qualidade e eficiência, e colocando os seus serviços e produtos ao nível da qualidade global.

Finalmente, a nível nacional, devemos preparar a economia para o impacto do desenvolvimento do sector dos recursos minerais, especialmente o carvão e o gás natural, pois o aumento da magnitude destas exportações na nossa Balança de Pagamentos poderá levar à apreciação do metical, o que diminuirá a competitividade do resto do nosso sector de exportações no mercado mundial e, efectivamente, poderá levar a uma dependência dos recursos naturais a longo termo, o fenómeno denominado "Dutch disease" pelos economistas.

*Quais os sectores com maiores potencialidades de desenvolvimento, em Moçambique, que poderiam ser aproveitados para o desenvolvimento económico do país? Que condições e apoios são necessários para o desenvolvimento económico do país?*

De forma a manter os níveis de crescimento económico há que apostar em sectores chave, cujo desenvolvimento é essencial. Neste âmbito, como pré-condição e apoio ao desenvolvimento do sector empresarial, os sectores da energia, dos transportes, especialmente urbano e intra-urbano, bem como o investimento no transporte marítimo e na linha férrea para escoamento de mercadorias para exportação, o sector da construção, com enfoque nas infra-estruturas, e o sector das comunicações, são claramente essenciais e têm um potencial muito grande, por estarem ainda em fases preliminares de desenvolvimento. Por outro lado, é também necessário canalizar investimento para sectores onde Moçambique tem claramente um potencial que está ainda por explorar, de que são exemplos os sectores de hotelaria e turismo e a agricultura e pescas.

Não nos podemos também esquecer do sector dos recursos naturais. Felizmente Moçambique detém recursos naturais significativos, os quais, a serem devidamente explorados, permitirão um melhoramento do nível de vida de todos nós.

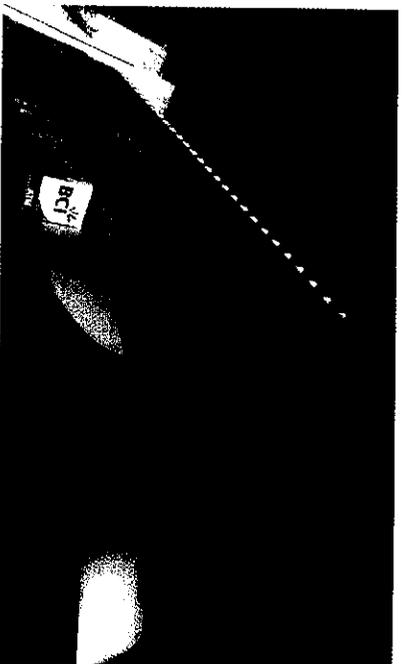
## A AMBIÇÃO DE SER O MELHOR E O MAIOR BANCO EM MOÇAMBIQUE

*Qual tem sido a evolução do BCI nos últimos anos? Quais os desafios que enfrenta?*

No âmbito da visualização do futuro do BCI, concebemos em 2008 um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o banco, a 10 anos, cujo objectivo é orientar a actividade de todos os órgãos de estrutura para o posicionamento do banco como um dos maiores e melhores bancos universais em Moçambique.

Esta redefinição da nossa estratégia e da maneira de abordar o negócio a nível de todos os órgãos estruturais, teve como resultado que o BCI está agora presente em todas as províncias, com um total de 120 agências, temos aproximadamente 410 mil clientes e um volume de negócios de aproximadamente MZN 69,458 mil, o que revela que, entre Dezembro 2008 e Dezembro de 2011, crescemos 377% no número de clientes, 115% no volume de negócios, e 140% na nossa rede de agências, ou seja, um resultado declaradamente positivo.

Em 2012, esperamos manter o ritmo de crescimento da instituição e consolidar a rede existente, com ênfase nos serviços prestados e nos balcões personalizados. O estado da conjuntura financeira internacional actual apresenta desafios para o desenvolvimento da banca, e será um ano difícil em termos financeiros. No entanto, o mercado financeiro nacional tem muita potencialidade, em termos de captação de recursos e concessão de crédito, e poderá compensar os estrangulamentos a nível internacional, permitindo à banca nacional manter níveis de rentabilidade equiparados aos anos anteriores.



*O evento CEO Experience realiza-se pela primeira vez em Moçambique. O que espera deste encontro que promove o diálogo entre os stakeholders empresariais?*

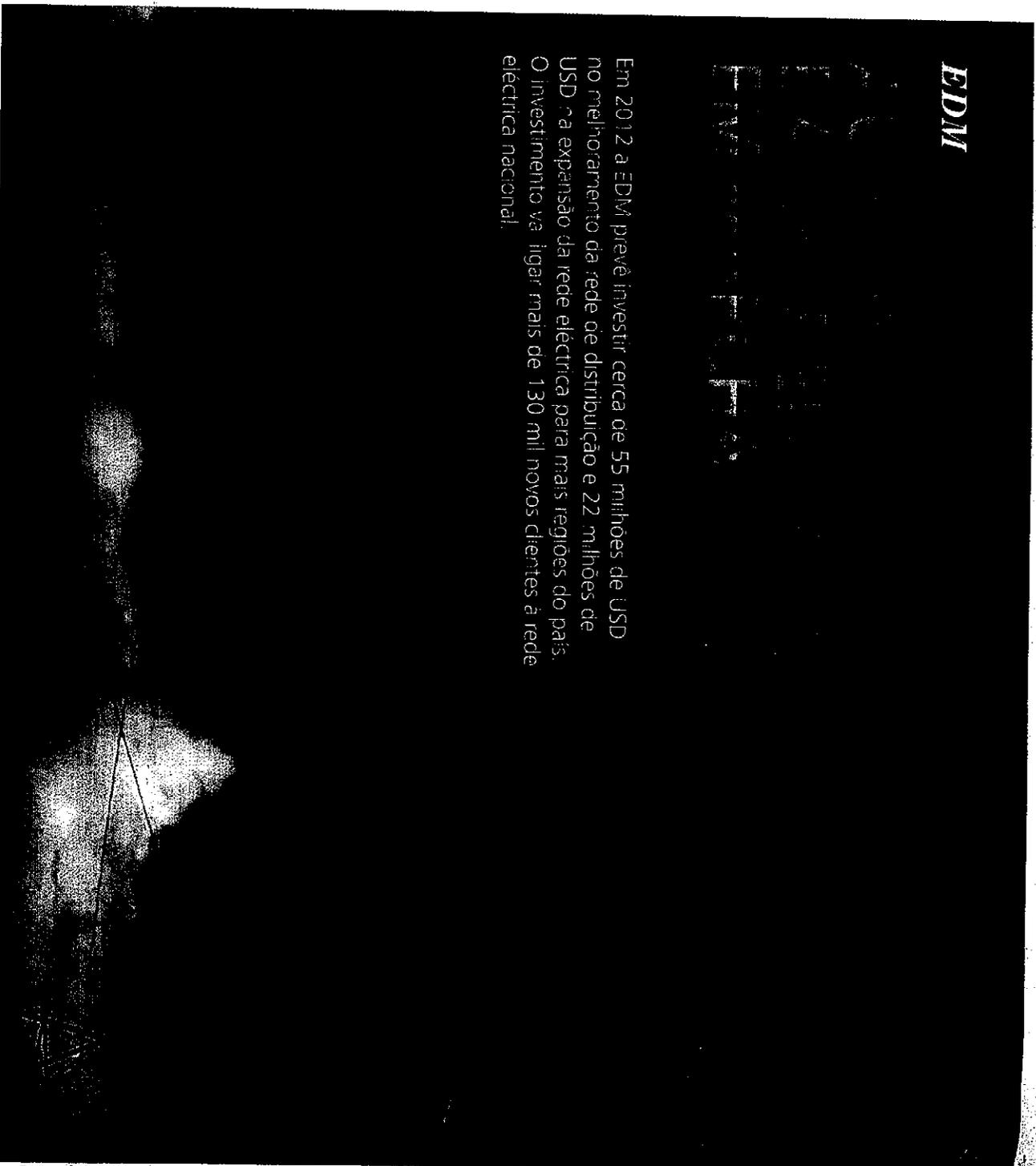
O evento providencia um excelente fórum para discussão de oportunidades e troca de experiências. A possibilidade de trocar experiências com os principais intervenientes do mundo empresarial, e verificar o que é identificado como desafios e oportunidades sob diversos pontos de vista, é extremamente útil para a definição de estratégias para o futuro, e até a possível redefinição das estratégias actuais.

O encontro oferece uma oportunidade única para uma sessão de "brain storming" entre as várias instituições, da qual podem surgir novas soluções para os desafios que se apresentam a Moçambique, ao sector bancário e empresarial, em geral, e ao BCI, em particular.

O texto PAULA GRAÇA

EDM

Em 2012 a EDM prevê investir cerca de 55 milhões de USD no melhoramento da rede de distribuição e 22 milhões de USD na expansão da rede eléctrica para mais regiões do país. O investimento vai ligar mais de 130 mil novos clientes à rede eléctrica nacional.

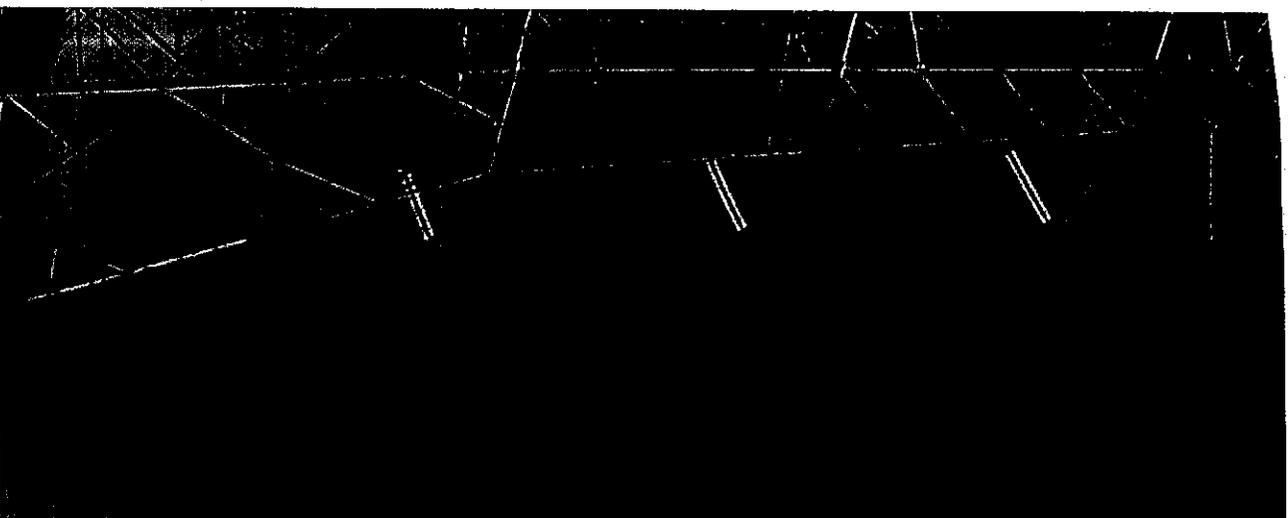


Nos últimos cinco anos, a empresa pública de electricidade de Moçambique (EDM), perseguiu os objectivos de melhoria contínua na prestação dos seus serviços, tem levado a cabo um conjunto de acções com vista à expansão e melhoria da qualidade de fornecimento de energia em todo o país. Ao todo foram investidos cerca de 2,4 mil milhões de metais na expansão de 440 km de rede de baixa tensão e de 135 km de rede de média tensão, beneficiando perto de 236 mil municípios, o que representa um aumento de 146 mil municípios face a 2005. Também ao nível da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

(SADC), os resultados apresentam uma melhoria substancial. Moçambique é, neste momento, um dos países com as melhores taxas de cobertura da SADC, ao conseguir duplicar a cobertura eléctrica nos últimos cinco anos. Neste sentido, o Governo querá a curto e médio prazo consolidar a sua influente posição de parceiro estratégico junto de países como Zimbabwe, Zâmbia, Malawi, Suazilândia, Botswana e África do Sul. E, nesta perspectiva, a EDM terá um papel crucial nos objectivos preconizados pelo Executivo moçambicano em relação ao sector energético. Devido ao acelerado crescimento económico e geográfico do país, torna-se imperioso

ampliar e intensificar novas ligações domiciliares, assim como levar a cabo alguns projectos na área da Energia. É que apesar do esforço, que tem sido feito na expansão da rede eléctrica, a cobertura ainda é incipiente se olharmos para a realidade do país, onde apenas 18% da população acede à rede eléctrica. Maputo concentra a maior parte desse valor, com 90% dos residentes da capital a terem acesso à electricidade, segundo dados da EDM, mas fora da capital ainda há muito a fazer.

Alliado a este factor, surge o custo da electricidade ainda elevado, uma vez que a rede de fornecimento de energia eléctrica,



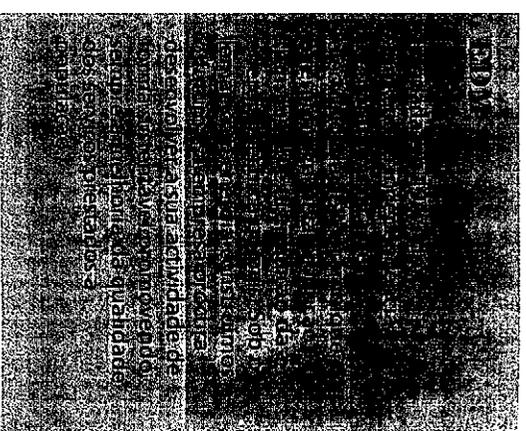
o desenvolvimento do país. O Presidente Armando Guebuza disse que este é "um projecto de transformação social, onde a tecnologia se assume como um factor de mudança". Avaliado em 1,8 biliões de USD, o projecto prevê a construção de uma linha de transmissão de alta tensão de 1.400 quilómetros, entre a província de Tete e Maputo, que será a espinha dorsal da Rede Eléctrica Nacional de Transporte de Energia Eléctrica em Alta Tensão.

Trata-se de uma iniciativa que contribuirá sobretudo para o desenvolvimento das comunidades e para a expansão, transporte e distribuição de energia eléctrica para os países vizinhos da África Austral. Ou seja, esta linha centro-sul reforçará a capacidade de fornecimento de energia do país, através, também, da diversificação e exploração dos recursos naturais não explorados, incluindo o gás e o carvão, para além de viabilizar os projectos de produção hidroeléctrica e térmica em curso no Vale do Zambeze.

Com data de conclusão prevista para 2014, o projecto prevê a construção de 1.340 km de linha corrente alternada de 400 kV e cerca de 1.250 km de linha em corrente contínua de 500 kV, com capacidade para escoar cerca de três mil megawatts, e também a edificação de quatro subestações e a ampliação de duas, que vão permitir o fornecimento eléctrico ao longo das linhas.

#### INVESTIR PARA CRESCER

Achtamente, o país enfrenta múltiplos desafios na área da electricidade, incluindo a reestruturação, a reabilitação e o reforço das infra-estruturas de transporte e distribuição. Segundo o presidente do Conselho de Administração (PCA) da EDM, Manuel Cuambe, é preciso investir mais para se tirar proveito do enorme potencial de recursos energéticos que Moçambique tem e que ainda estão por explorar, para que os projectos no sector da energia possam gerar um desenvolvimento sustentável. Para 2012, a EDM prevê investir cerca de 55 milhões de USD em acções de melhoramento da rede de distribuição e 22 milhões de USD na expansão da rede eléctrica nacional, ligando mais de 130 mil novos clientes à rede eléctrica nacional. O que elevará o número de clientes total para 1.140 mil, o que aumenta a percentagem de electrificação do país para os 20%. O desafio é garantir que, até 2014, os 128



distritos estejam ligados à rede eléctrica nacional. Uma meta concretizável, caso a empresa continue a apresentar níveis de desempenho e de gestão aceitáveis.

Ao nível dos projectos em curso, a EDM espera concluir os acordos comerciais no que concerne à implementação do Projecto da Central Termoeléctrica a gás natural de Bessano Garcia de 140 MW, terminar a fase preparatória do projecto CESUL, após 18 meses de trabalho e de estudos para a avaliação dos impactos técnicos-económicos e sócio-ambientais e prosseguir com a implementação dos Projectos de Reconversão das Turbinas da Central Eléctrica de Maputo, da Central a Gás Natural de Chôkwé (Kuvaminga), das Centrais Hidroeléctricas de Alto-Malema e Lúrio e a reabilitação das Centrais Hidroeléctricas de Chicamba e Mavuzi.

Outra das prioridades é a construção da barragem de Mbandankwa, em Tete, e a reabilitação das barragens de Mavuzi e Chicamba, na província de Manica. No que diz respeito às vendas, a empresa pública espera atingir um volume na ordem dos 9,18 biliões de meicais.

Considerada a "Melhor Marca de Moçambique", em 2010, no sector da Energia e a terceira melhor marca no ranking geral, logo a seguir à Nestlé e à Nokia (marcas internacionais), a EDM possui uma grande notoriedade e uma boa imagem junto da população. **C** TEXTO ANDRÉIA SEGURO SANCHES

abastecida pela Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB), passa pela África do Sul, onde a energia é transformada, o que encarece os custos de operação e o valor final da factura dos consumidores. O objectivo do Governo, conjuntamente com a EDM, será colmatar estas lacunas a médio prazo, sobretudo com a construção de uma linha eléctrica que vai ligar o centro e o sul do país, com capacidade para transportar três mil MW.

#### JGAR TETE A MAPUTO

Sob a alçada da EDM, o Projecto Regional de Transporte de Energia Centro-Sul (CF-SUL) é uma das apostas do Governo para

*Servitrade*

# EXPANSÃO E CRESCIMENTO SUSTENTADOS

Dedicada ao aluguer de equipamentos pesados para apoio a obras públicas e privadas de construção em áreas como a prospecção de gás, petróleo, minas, construção de pontes, portos e, ainda, serviços de transportes especiais e de elevação, a Servitrade tornou-se uma das maiores empresas moçambicanas em pouco mais de uma década.

**A** pesar de contar com uma força de trabalho composta por mais de 600 trabalhadores, a Servitrade não perdeu, contudo, a sua base familiar, sendo José Alexandre Ascenção, o sócio fundador, o director-geral da empresa.

As perspectivas de crescimento futuro mantêm-se em alta, alojçadas nos projectos de carvão e gás, infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias e portuárias que, estão em curso e se antevêem determinantes para o desenvolvimento do país. Obras estas que, nos últimos anos, têm projectado a imagem de Moçambique no exterior e alavancado a economia nacional.

Já com a mesma paixão que em 1999 o levou a si e à sua família a fixarem residência em Moçambique que Alexandre Ascenção fala hoje do negócio que cresce a um forte ritmo.

“Essencialmente o nosso negócio é o aluguer de equipamentos pesados. Temos uma grande diversidade de tipologias de máquinas, nomeadamente gruas, basculantes, bulldozers, escavadoras, cilindros, centrais de betão, betoneiras, entre outras. Quando criamos a empresa este era um sector completamente inexplorado. Hoje podemos orgulhar-nos de sermos uma referência. Temos conseguido obter índices de crescimento muito favoráveis. Em 2009 o nosso volume de negócios cresceu 66%, face a 2008 e em 2010 crescemos 130%, comparativamente ao período homólogo.

2011 foi um ano de consolidação da nossa posição no mercado”, sublinha José Alexandre Ascenção.

Da extensa lista de clientes da Servitrade constam nomes como a Vale Moçambique SA, Osel, Construtora Norberto Odebrecht, Açucareira de Marronem, Mota Engil, Soares da Costa, Teixeira Duarte, Gabriel Coulo, Cimentos de Moçambique, Mozal, SDV AML, Anadarko, SB Construções, WBHO, CMC África Austral Lda, Cervejas de Moçambique, entre outras.

Com a sede em Maputo, a empresa possui actualmente delegações espalhadas por todo o país, não obstante ser em Teffe e na Beira que se encontra o maior volume de máquinas

“A nossa estratégia está focada na expansão para as regiões que são consideradas os principais pontos de desenvolvimento económico. Temos já uma forte presença em Maputo, Moatize, Beira, Nacala e em Pemba”, avança o empresário José Alexandre Ascenção.

Uma expansão que exige avultados investimentos. “O investimento é constante, seja em infra-estruturas ou em equipamentos. Este é um ramo de negócio predominantemente intensivo em capital. Cada contrato que fechamos coloca-nos perante novos desafios e, normalmente, exige importações investimentos, para os quais temos que estar preparados”, explica.

Desafios não faltarão no futuro. Moçambi-



que atravessa um momento favorável para o investimento e para o desenvolvimento económico. O país tem recursos naturais, uma localização geográfica privilegiada, estabilidade e vontade política. Factores importantes numa altura em que o crescimento do mundo, desacelera e os investidores estrangeiros procuram novos mercados.

“Acreditamos que este é um momento histórico que deve ser aproveitado da melhor maneira, potenciando o desenvolvimento económico e social do país”, considera o empresário.

## VALORIZAR RECURSOS INTERNOS É UM TRUNFO PARA CRESCER

Crescer internamente e se possível para lá das fronteiras de Moçambique é o que deseja José Alexandre Ascenção. A internacionalização, sobretudo para alguns países africanos vizinhos, é um projecto já em curso. No entanto, a principal atenção concentra-se na expansão do mercado



José Alexandre Ascensão, director-geral da Servitrade

dentro do grupo e todas trabalham em estreita cooperação.

É pois com orgulho que José Alexandre Ascensão recorda o caminho percorrido e os resultados alcançados ao longo dos últimos 14 anos. O forte crescimento dos últimos anos obrigou à introdução de novas e modernas ferramentas de auxílio à gestão, mas é nos recursos humanos que reside grande parte do sucesso da Servitrade. "A nossa maior força está no valor que atribuímos aos nossos colaboradores e, por isso, investimos na formação contínua, em programas de motivação de equipas, ouvimos as suas sugestões e apoiamos a iniciativa individual. Este é o nosso trunfo", garante o fundador da Servitrade.

A todos os investidores que olham com interesse para o mercado moçambicano, José Alexandre Ascensão deixa ainda outros conselhos: "Liderar pelo exemplo, manter o respeito profundo pelo país, pelas suas gentes e costumes; cumprir rigorosamente as normas e as leis em vigor e trabalhar, trabalhar muito e seriamente."

O texto MANUELA SOUSA GUERREIRO E CRISTINA CASALEIRO

nacional. Um mercado que atrai cada vez mais concorrência. José Alexandre considera no entanto que a concorrência pode ser saudável e impulsionadora da eficiência.

"Tendo em conta a dimensão do mercado e a vastidão de trabalhos a executar, a concorrência pode ser favorável uma vez que nos empurra no sentido de melhoria", afirma. Para este espírito muito contribui a "postura de cooperação entre as empresas, nacionais e estrangeiras", no sentido de colaborarem entre si no desenvolvimento dos

trabalhos. "Por exemplo, há situações em que participamos em projectos de grande dimensão para os quais recorremos à sub-contratação de alguns dos serviços. Este trabalho em rede permite-nos cumprir compromissos, prazos e, simultaneamente, satisfazer os clientes, o que proporciona mais-valias para todos os envolvidos", reflecte o sócio e director-geral da Servitrade.

A prestação de um serviço global que melhor atendesse às necessidades dos seus clientes levou à criação de novas empresas

76.500 m<sup>2</sup>

+ 130%

600

é a área total de instalações próprias que a empresa tem espalhadas pelo país

crescimento registado em 2010, face ao período homólogo de 2009

é o número de colaboradores da Servitrade

## Comunicação

# O INVESTIMENTO CONFUNDIDO COMO CUSTO EM MOÇAMBIQUE

# OUTROS

“As estratégias e os desafios das organizações com vista ao crescimento sustentado dos negócios” é um tema oportuno e relevante em toda e qualquer economia, pelo que, desde já, gostaria de endereçar as minhas felicitações aos editores desta edição do tema de fundo.



texto DANIEL DAVID,  
PRESIDENTE DO GRUPO SOICO

**S**e é inquestionável a relevância do tema, menos questionável é o facto de o sucesso de qualquer estratégia estar, de forma intrínseca e proporcionalmente, ligado à forma como as unidades económicas conseguem comunicá-la às várias partes interessadas na sua existência, desde os colaboradores, clientes, fornecedores, accionistas, Estado, até à comunidade no seu todo.

Para tornar a comunicação eficiente, sem perder a eficácia, há necessidade de se comunicar com grupos de indivíduos em simultâneo, por isso, recorre-se a um meio de comunicação como canal de mensagem. Como qualquer outro meio escasso, os meios de comunicação têm um valor que flutua de acordo com a lei da oferta e procura. Quanto mais efectividade se procurar numa comunicação, a importância do canal comunicacional cresce exponencialmente, e, com isso, cresce também o seu valor. Por outro lado, quanto maior for a concorrência num sector, a necessidade da comunicação e a sua importância crescem significativamente. Pressionando igualmente o seu valor para cima.

Como unidades económicas que procuram o máximo valor (lucro, pouco risco e muita liquidez), as empresas não percebem apenas os benefícios agregados pelo meio, mas, sobretudo, os esforços necessários para a sua utilização. A percepção do esforço é tão importante quanto a do benefício, mas o fundamental é a avaliação

da relação esforço/benefício. Se o benefício de um esforço for percebido num momento isolado do tempo (custo), a sua relevância é naturalmente inferior do que quando for entendido durante um período (investimento).

O ser humano não elimina espontaneamente cada mensagem que recebe, antes pelo contrário, vai construindo uma personalidade à volta dos inputs que recebe, daí que o benefício do esforço comunicacional deve ser percebido num período e não num momento, ou seja, a comunicação é, pela sua natureza, um investimento e não um custo.

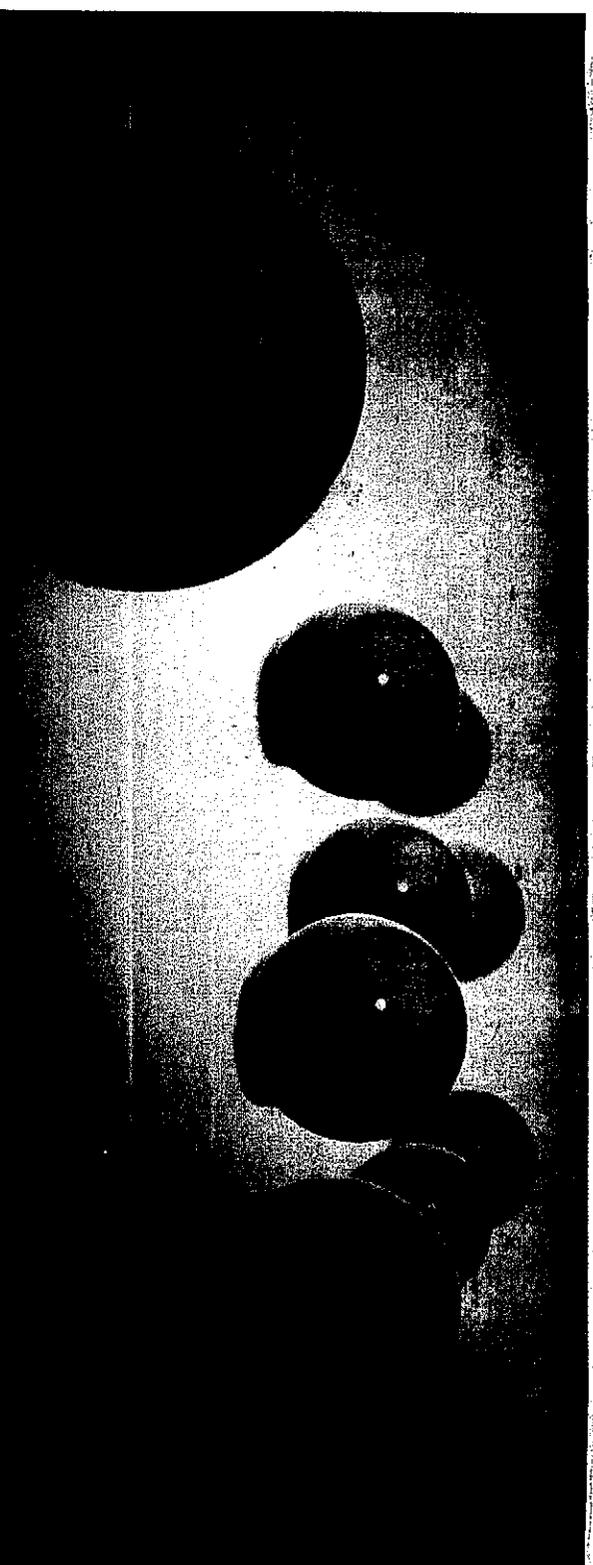
Outro ponto importante é que o benefício da comunicação não é exclusivamente dependente do canal, a mensagem é fundamental. A mensagem deve ser consentânea com o objectivo da comunicação. Por exemplo, já assistimos, no mercado, à utilização eficaz do conceito da moçambicana para criar barreiras a um entrante de capitais essencialmente estrangeiros. Assistimos, igualmente, à utilização errada de uma mensagem de qualidade consubstanciada em marcas internacionais, com o fim de posterior introdução de uma marca própria no mercado, a qual veio a declarar assim que se decidiu retirar as marcas que sustentavam a mensagem de qualidade, com queda substancial nas vendas e na notoriedade.

Dos pontos apresentados, era de esperar que, em Moçambique, os sectores mais

concorrenciais (com mais *players*), como o Comércio, Serviços de Gestão, Segurança, Transportes, Logística, Banca e Outros Serviços Financeiros, entre outros, fossem os principais comunicadores. Não o são, com excepção da Banca e Outros Serviços Financeiros, certamente porque a margem de contribuição unitária das suas vendas é tão baixa, pela natureza da actividade, o que denota, pela relação custo/benefício, que a comunicação é pouco rentável. Mas, se esta última fosse percebida pelo seu impacto a longo prazo, esses sectores posicionam-se-iam de outra forma. Algumas empresas que se posicionaram diferentemente nestes sectores, hoje têm colhido frutos desse investimento.

A escolha dos meios de comunicação deveria ser mais criteriosa, orientando-se pela relação custo/benefício, em função do público-alvo que se pretende atingir, pelo que não faz sentido vermos um banco (alguém até se posicionam como segmento de investimentos) a comunicar-se em meios sem credibilidade no mercado.

Por fim, relembrar que o resultado de uma comunicação eficaz, independentemente do mercado, não pode ser medida num momento isolado do tempo, e deve ter em conta a complementaridade entre o canal e os outros elementos de comunicação. ○

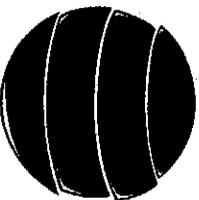


## Somos a Sociedade Independente de Comunicação

Existimos para informar, educar, entreter e servir com qualidade

11 anos contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade com:

- Integridade nos negócios
- Excelência na prestação de serviços
- Responsabilidade na actuação social
- Transparência na gestão
- Ética no trabalho

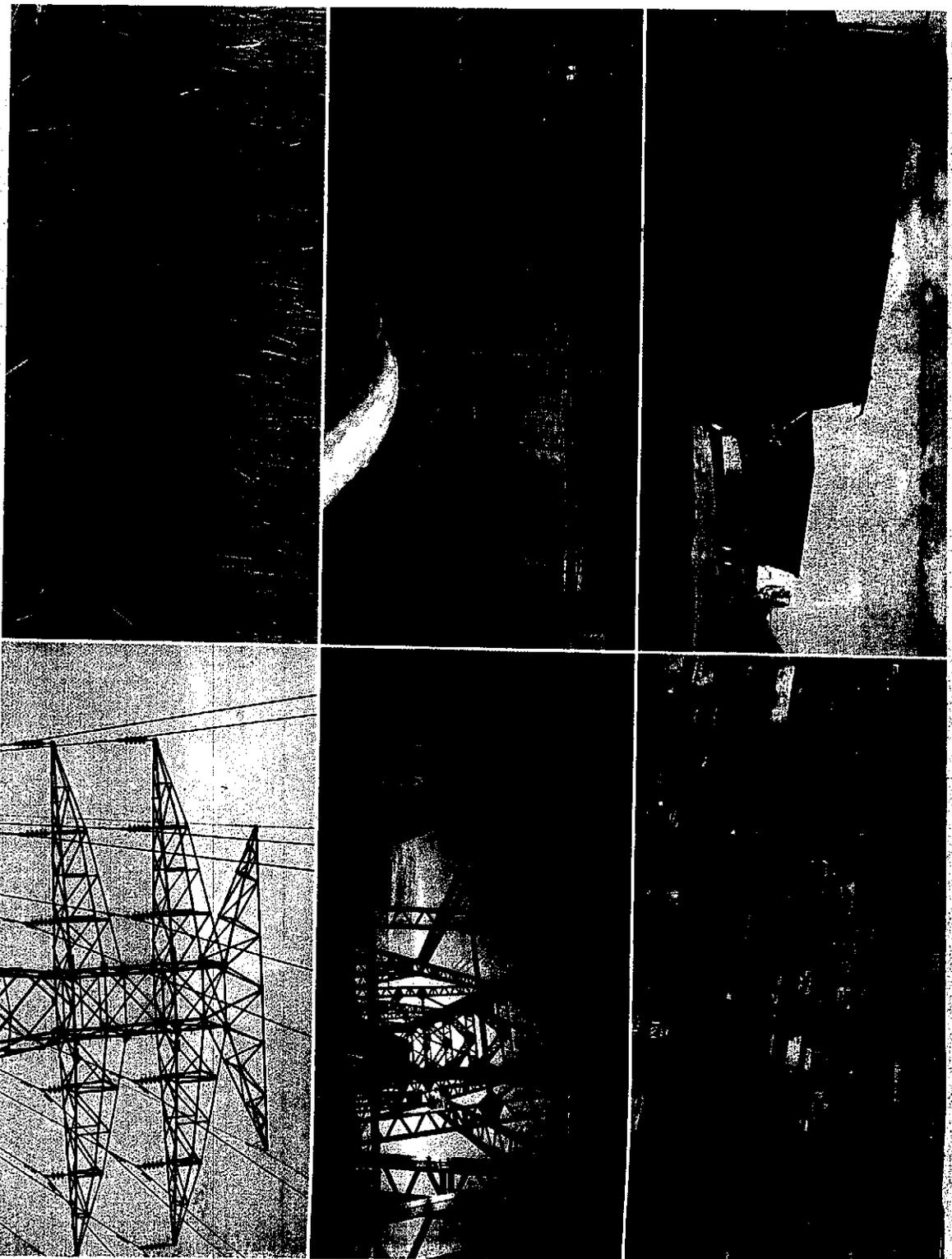


**SOICO**

Sociedade Independente de Comunicação

[www.stv.co.mz](http://www.stv.co.mz)

[www.opais.co.mz](http://www.opais.co.mz)



# **Invista em Moçambique com o melhor Banco Comercial. Invest in Mozambique with the best Commercial Bank.**

Moçambique tem das mais elevadas taxas de crescimento mundiais, as melhores oportunidades na agricultura, indústria, turismo, infra-estruturas públicas, recursos minerais e energia, entre outras, e o melhor Banco Comercial para apoiar o seu investimento.

*Mozambique has one of the highest growth rates in the world, the best opportunities in agriculture, industry, tourism, public infra-structures, natural resources, among others, and the best Commercial Bank to support your investment.*

[www.bci.co.mz](http://www.bci.co.mz)



**Best Commercial Bank  
- Mozambique 2011**

