

**Desafios Inerentes ao Desenvolvimento das  
Pequenas e Médias Empresas na Cidade de  
Maputo – Moçambique:  
Estudo de caso da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda**

**Cármén Conceição João Muchanga**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Empreendedorismo e Criação de Empresas**

(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria José Aguilar Madeira**

**junho de 2020**

## **Dedicatória**

Dedico ao meu Pai (em memória) sei que tem olhado por mim lá do céu e a minha Mãe que tem sido meu pilar nessa luta, tem-me apoiado em tudo e tem estado presente em todos os momentos.

E também ao meu irmão e aos demais familiares e amigos.

## **Agradecimentos**

Agradeço imensamente a Deus por me ter dado saúde sempre e especialmente nessa longa caminhada, e pelas vezes que me levantou em oração depois de dias difíceis e não me deixou enfraquecer.

Agradeço em especial a Professora Doutora Maria José Madeira, pelas incontáveis vezes que se alegrou com o meu sucesso e por me incentivar a ter forças para terminar o curso, em especial por ser essa Orientadora presente e sempre pronta a apoiar em qualquer momento, obrigado mesmo por ser essa excelente profissional.

Vai um agradecimento especial a instituição de ensino, a nossa Universidade da Beira Interior por me receber, e me dar essa experiência incrível que só foi possível ter por me aceitarem como estudante da mesma.

Agradeço também aos amigos que fiz durante o meu percurso pela faculdade que são a Mendja Dias, Igor Lauchand, Isabel Carolina, Elizabeth de Oliveira, António Lucas e Lisangela Santos.

No geral, vai meu muito obrigado a todos que tornaram a meu percurso pela faculdade menos exaustivo.

## Resumo

O conjunto de reformas político-administrativas que Moçambique vem efetuando no âmbito da liberalização dos mercados, nos finais da década 80, conferiu outra dinâmica ao sectores da economia e estimulou o investimento nacional e não só. Com o efeito, o número de pequenos e médios empreendimentos cresceu, fazendo *jus* ao esforço do Governo em incentivar e apoiar iniciativas empresariais através de diversas políticas nas quais afigura a Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2007 – 2022) cujo papel é considerado de grande relevo na dinamização da economia nacional.

Portanto, é neste âmbito da avaliação do ambiente de negócios proporcionado pelo Governo moçambicano que se desenvolveu o presente trabalho intitulado “Desafios Inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique”, olhando para o caso específico da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.

Tratando-se de uma investigação qualitativa, os dados recolhidos neste estudo de caso foram obtidos, analisados e interpretados recorrendo à entrevista semiestruturada, revisão de literatura e análise de conteúdo, onde concluiu-se que o principal desafio inerente ao desenvolvimento da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda é a inovação empresarial, pelo facto de ser o bloco de desenvolvimento empresarial que sofre maior influência das dificuldades que o ambiente de negócios oferece às Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique. Assim, os resultados obtidos revelam que as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios local são decorrentes dos regulamentos existentes, situação financeira, mercado de trabalho, acesso aos mercados e ligações - rede de Pequenas e Médias Empresas.

**Palavras-chave:** *Pequenas e Médias Empresas, Ambiente de Negócios e Desenvolvimento Empresarial.*

## Abstract

The set of political-administrative reforms that Mozambique has been carrying out in the context of market liberalization, in the late 1980s, gave another dynamic to the economy sector and stimulated national investment and beyond. In effect, the number of small and medium-sized enterprises has grown, living up to the Government's effort to encourage and support business initiatives through various policies in which appears the Strategy for the Development of Small and Medium Enterprises in Mozambique (2007 - 2022) whose role is considered of great importance in the dynamism of the national economy.

Therefore, it is in this context of the assessment of the business environment provided by the Mozambican Government that the present work entitled “Challenges Inherent to the Development of Small and Medium Enterprises in Maputo City - Mozambique” was developed, looking at the specific case of the company SOJITZ Maputo Cellulose , Lda.

As this is a qualitative research, the data required in this case study were obtained, analyzed and interpreted using semi-structured interviews, literature reviews and content analysis, in which it was concluded that the main challenge inherent in the development of SOJITZ Maputo Cellulose, Lda is business innovation, as it is the business development block that is most influenced by the difficulties that the business environment offers to Small and Medium Enterprises in the City of Maputo - Mozambique. Furthermore, the results obtained reveal that the difficulties caused by the local business environment are due to the existing regulations, financial situation, labor market, access to markets and connections - Small and Medium Enterprises network.

**Key words:** *Small and Medium Enterprises, Business Environment and Business Development.*

# Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Lista de Figuras e Gráficos.....	vii
Lista de Tabelas e Quadros .....	viii
Siglas e Abreviaturas usadas.....	ix
<b>Capítulo 1: Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução e enquadramento do problema .....	1
1.2. Justificação/ Importância do tema .....	3
1.3. Objetivos e questões de investigação .....	4
1.4. Estrutura da Dissertação.....	5
<b>Capítulo 2: Enquadramento Teórico / Revisão De Literatura.....</b>	<b>7</b>
2.1. Pequenas e Médias Empresas.....	8
2.1.1. Breve Historial e Caracterização das Pequena e Médias Empresas: um olhar sobre o contexto Moçambicano.....	9
2.1.2. Perfil das PME's em Moçambique .....	15
2.2. Ambiente de Negócios.....	19
2.2.1. Definição e Caracterização do Ambiente de Negócios .....	19
2.2.2. Ambiente de Negócios das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique.....	20
2.3. Desenvolvimento empresarial, Empreendedorismo e Inovação .....	27
2.3.1. Definição e Caracterização do Desenvolvimento Empresarial, Empreendedorismo e Inovação.....	27

2.3.2.	Desenvolvimento das PME's em Moçambique.....	28
2.3.2.1.	Desafios inerentes ao Desenvolvimento das PME's em Moçambique.....	29
2.3.2.2.	Empreendedorismo: noção, fatores limitadores e impulsionadores no quadro do desenvolvimento empresarial .....	35
2.3.2.3.	Inovação: noção, fatores limitadores e impulsionadores no quadro do desenvolvimento empresarial .....	39
2.3.2.4.	Plataformas institucionais de apoio ao desenvolvimento das PME's em Moçambique .....	42
2.4.	Modelo Conceitual .....	43
<b>Capítulo 3: Metodologia de Investigação .....</b>		<b>45</b>
3.1.	Natureza e tipo de estudo .....	45
3.2.	Recolha de dados.....	46
3.3.	Tratamento de dados.....	48
<b>Capítulo 4: Análise e Discussão dos Resultados .....</b>		<b>49</b>
4.1.	Caracterização da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda .....	49
4.2.	Desafios Inerentes ao Desenvolvimento da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda .....	51
4.3.	Enquadramento dos resultados no modelo teórico .....	58
<b>Capítulo 5: Conclusões, Limitações e Sugestões .....</b>		<b>59</b>
5.1.	Conclusões .....	59
5.2.	Limitações .....	60
5.3.	Sugestões para Futuras Investigações.....	61
Bibliografia.....		63
Anexos.....		68

# Lista de Figuras e Gráficos

## FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Dissertação.....	5
Figura 2: Conceitos abordados na Revisão de Literatura.....	7
Figura 3: Fatores de desenvolvimento empresarial.....	43

## GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das PME's por tamanho em Moçambique.....	15
Gráfico 2: Volume de negócios das PME's (000 MZN) por tamanho em Moçambique.....	16
Gráfico 3: Distribuição das PME's (%) por sectores de actividades em Moçambique.....	17
Gráfico 4: Distribuição das PME's por tipo e sector de actividade (% relativa) em Moçambique.....	16
Gráfico 5: Número de PME's, trabalhadores e volume de negócios por região (% relativa) em Moçambique.....	18

## **Lista de Tabelas e Quadros**

### **TABELAS**

Tabela 1: Classificação das PME's em alguns países do Mundo.....	10
Tabela 2: Classificação das PME's em Moçambique em termos de número trabalhadores e volume de negócios.....	11
Tabela 3: Distribuição das PME's por província em Moçambique.....	17
Tabela 4: Tempo de duração do registo e constituição de empresa (2013 – 2016).....	22
Tabela 5: Dados dos entrevistados.....	47

### **QUADROS**

Quadro 1: Principais características qualitativas das Pequenas e Médias Empresas.....	12
Quadro 2: Principais diferenças entre as grandes empresas e as Pequenas e Médias Empresas.....	14
Quadro 3: Plataformas institucionais que apoiam o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique.....	42
Quadro 4: Características principais da SOJITZ Maputo Cellulose,Lda.....	50
Quadro 5: Matriz FOFA da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.....	54
Quadro 6: Síntese dos resultados obtidos.....	56

## **SIGLAS E ABREVIATURAS USADAS**

**CPI** – Centro de Promoção do Investimento

**CTA** – Confederação das Associações Económicas de Moçambique

**DNEAP** – Direção Nacional de Estudos e Análise de Políticas

**EDPME's** – Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique

**EMAN** – Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IPEME** – Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas

**IRPC** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

**IRPS** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

**IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado

**MIC** – Ministério da Indústria e Comércio

**PME** – Pequena e Média Empresa

**PME's** – Pequenas e Médias Empresas

**RAS** – República da África do Sul

**PIB** – Produto Interno Bruto

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

# Capítulo 1: Introdução

De uma forma geral, neste capítulo é feita a contextualização do problema ora em estudo. Especificamente, o presente capítulo abarca a introdução e o enquadramento do problema, a justificação ou pertinência do tema, os objetivos e questões de investigação e, por fim, é apresentada a estrutura da dissertação.

## 1.1. Introdução e enquadramento do problema

O desenvolvimento económico do país é resultado do esforço e contribuição de diversos atores/agentes inseridos em diferentes áreas e sectores de atividade. Dentre estes atores destacam-se as Pequenas e Médias Empresas (PME's) cujo papel reveste-se de grande importância pois, constituem o centro de desenvolvimento do país, na medida em que contribuem para a geração de postos de trabalho, estimulam e disponibilizam produtos e serviços, aumentando assim a competitividade da economia.

Não obstante as PME's constituam o centro de desenvolvimento do país, no exercício das suas atividades elas enfrentam desafios que influem direta ou indiretamente no seu próprio desenvolvimento, daí a pertinência de se refletir em torno de tais desafios nas abordagens que tenham como foco as PME's que, na visão do Governo de Moçambique, “desempenham um papel vital na economia nacional não só pelo facto de gerar emprego e aumentar a competitividade da economia nacional, como também pelo facto de diversificarem as atividades, estimularem a inovação e a criatividade e pelo facto de mobilizarem recursos sociais e económicos”.

De acordo com a Direção Nacional de Estudos e Análise de Políticas– DNEAP (2007), desde a independência em 1975, Moçambique tem registado mudanças socioeconómicas significantes. Estas mudanças incluem a experimentação de um sistema de planeamento central, a guerra civil nos anos 80, a liberalização gradual do mercado nos finais dos anos 80 e nos princípios dos anos 90, a paz e a recuperação económica que incluiu uma participação cada vez maior do sector privado e a prevalência de altas taxas de crescimento desde 1992. No entanto, Moçambique continua a ser um país pobre e como uma economia fraca.

Para contrariar este cenário e como forma de reconhecer a necessidade e importância do desenvolvimento de iniciativas empresariais, o Governo moçambicano aprovou, em 2007, a Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique - EDPME's (2007 – 2022) na qual as PME's são encaradas como o centro de desenvolvimento do país, na

medida em que contribuem para a geração de postos de trabalho, estimulam e disponibilizam produtos, aumentando assim a competitividade da economia. No mesmo âmbito, o Governo criou, a coberto do Decreto nº. 47/2008, o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas – IPEME com o objetivo de incentivar o desenvolvimento propício de negócios das empresas, em geral, e das pequenas e médias em particular.

Na mesma linha, Nogueira (2008) entende que o empreendedorismo e a inovação, inseridos nas iniciativas empresariais, cada vez mais, ganham destaque no acirrado ambiente económico em que se depara a sociedade, como alternativa para geração de emprego e rendimento. Assim, conquistar uma posição no mercado, atualmente, constitui um grande desafio para as empresas, pois com o advento da globalização e do avanço tecnológico, os consumidores têm se tornado, cada dia, mais exigentes. Além disso, a concorrência do mercado de trabalho e o aumento da exigência dos consumidores obrigaram as empresas a qualificarem seus serviços.

Ademais, deixar o esforço empreendedor desenvolver-se a partir de uma dinâmica natural do mercado é claramente insuficiente para promover o empreendedorismo. É necessário criar um ambiente institucional e regulatório que favoreça a elaboração de projetos empreendedores e a criação de PME's que se assumam como verdadeiros “sistemas”. Por isso, os programas e políticas governamentais são instrumentos indispensáveis para estruturar esse ambiente.

De acordo com Maculan (2002), como as PME's não constituem uma categoria homogênea, é indispensável guardar em mente que medidas gerais de apoio às PME's podem apresentar resultados e impactos bastante diferenciados. Mas é importante notar que alguns segmentos de PME's são capazes de criar vantagens, juntar recursos para enfrentar desvantagens, ser menos vulneráveis, tornar-se mais competitivas e conseguir aproveitar melhor as modalidades de apoio oferecidas, definir estratégias mais adequadas e adotar comportamentos mais bem-sucedidos do que outras. É em função disso que o impacto de mudanças regulatórias junto às PME's sobre a capacidade empreendedora precisa ser analisado.

Ainda na linha de Maculan (2002), as Pequenas empresas e recém-criadas, para funcionar num ambiente de altas incertezas, precisam simultaneamente se organizar para trabalhar em parceria com outras empresas maiores capazes de mobilizar grandes volumes de capital financeiro ou tecnológico e manter a agilidade de resposta ao mercado, a flexibilidade e a inovação.

Assim, as PME's devem ser analisadas a partir das múltiplas relações de competição ou de cooperação que elas tecem com outras entidades produtivas, na busca de integração ou especialização, de alianças ou acordos de subcontratação. São esses arranjos inter-organizacionais

que geram a formação de uma cultura produtiva familiarizada com o fenómeno empreendedor e com projetos inovadores e que funciona como um vínculo entre os diversos elementos de um sistema local de inovação.

Portanto, foi neste contexto que se desenvolveu o presente trabalho intitulado “Desafios Inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique”, olhando para o caso específico da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda. A escolha da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda decorre do facto de tratar-se de uma empresa média que pretende crescer e que tem como desafio maior elevar a sua categoria de média para grande empresa, consolidando desta forma o seu desenvolvimento.

## **1.2. Justificação/ Importância do tema**

De acordo com a EDPME's (2007 – 2022), a análise do ambiente de negócios em Moçambique mostra que existe uma série de obstáculos que impedem o crescimento das PME's, nomeadamente, as excessivas barreiras reguladoras; o elevado custo de financiamento e a limitação de recursos financeiros; a fraca qualificação de mão-de-obra; uma carga fiscal excessiva e um custo elevado do pagamento de impostos; o fraco acesso aos mercados; a falta de ligações horizontais e verticais entre as empresas; e o baixo espírito empreendedor.

Tendo em conta o acima exposto, pode-se depreender que a pertinência do tema em discussão assenta no contributo da identificação e análise dos reais desafios que se colocam às PME's na Cidade de Maputo – Moçambique. Ademais, a abordagem deste tema, permite aquilatar, num caso específico (empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda), o impacto das reformas político-administrativas adotadas pelo Governo de Moçambique para fazer face aos obstáculos que impedem o desenvolvimento das PME's.

Assim, a discussão do tema escolhido permite avançar, através de bases teóricas e experiências de outros quadrantes do Mundo, ações ou estratégias que contribuam para que as PME's assumam o desiderato da competição global, fortemente caracterizado pela inovação empresarial que, para além de constituir fonte de vantagens competitivas, é fator de sobrevivência.

### **1.3. Objetivos e questões de investigação**

O objetivo central deste trabalho de investigação é a identificação dos principais desafios que se colocam ao desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique, isto é, que fatores dificultam o desenvolvimento da PME's, tendo em conta as reformas desencadeadas pelo Governo moçambicano.

A definição do objetivo central deste trabalho que tem como objeto de estudo as PME's da Cidade de Maputo (olhando para o caso específico da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda) e o desenvolvimento empresarial, foi impulsionado pela seguinte questão de partida:

- ✓ Quais são os principais desafios inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique?

O contacto com a literatura bem assim os dispositivos político-legais que decorrem das reformas efetuadas pelo Governo de Moçambique tendentes, por exemplo, criação da capacidade tecnológica e de gestão e desenvolvimento do apoio estratégico para as PME's, impulsionou a formulação das seguintes questões de pesquisa:

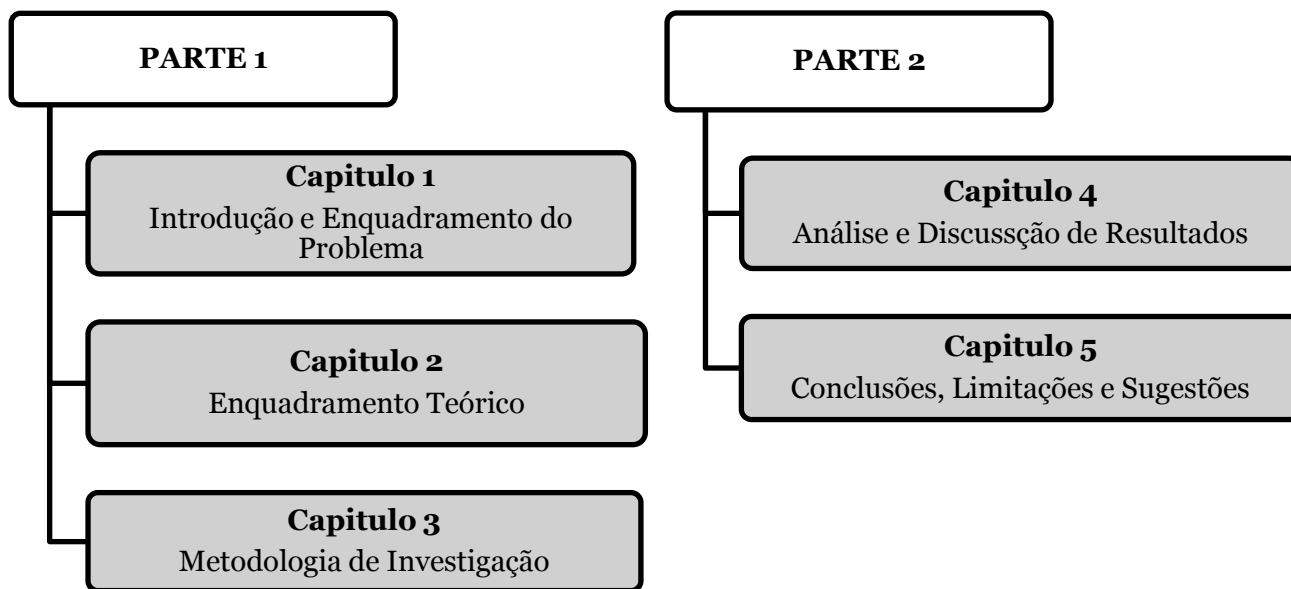
- ✓ Que dificuldades o ambiente de negócios oferece às PME's da Cidade de Maputo – Moçambique?
- ✓ De que forma as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios influenciam no desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo – SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
- ✓ Que ações podem mitigar as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios e impulsionar o desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda)?

Deste modo, pretende-se alcançar o objetivo enunciado e responder às questões de investigação que norteiam o presente trabalho, apresentar-se-á uma parte teórica, na qual será efetuada a revisão de literatura atinente ao tema em discussão, e outra parte empírica, onde serão apresentados e discutidos os dados obtidos através das entrevistas semiestruturada e análise aos diversos documentos e dispositivos político-legais que norteiam o funcionamento das PME's no contexto Moçambicano, sobre os quais serão tiradas as conclusões da investigação.

## 1.4. Estrutura da Dissertação

Conforme pode-se depreender do esquema abaixo, a presente Dissertação encontra-se dividida em duas partes, uma teórica e outra prática.

**Figura 1: Estrutura da Dissertação**



**Fonte:** Elaboração Própria

A primeira parte deste trabalho comporta aspetos teóricos, na qual é apresentada a introdução e o enquadramento do problema, a justificação ou pertinência do tema, os objetivos e questões de investigação e, por fim, é apresentada a estrutura da dissertação, referentes ao primeiro capítulo. Por seu turno, o segundo capítulo, reservado à revisão de literatura, abarca a discussão dos principais conceitos, o historial e a caracterização das PME's com maior incidência para o contexto moçambicano, a descrição do ambiente de negócios das PME's em Moçambique tendo em conta os regulamentos vigentes, a situação financeira, o mercado de trabalho, a tributação, o acesso aos mercados, as ligações entre a rede de PME's e o empreendedorismo. Por fim, encontra-se o terceiro capítulo referente ao desenvolvimento do modelo teórico, como corolário das ilações tiradas na revisão de literatura.

A segunda parte, que comporta aspetos práticos, diz respeito ao trabalho empírico. Nesta parte, encontra-se o quarto capítulo, reservado à metodologia de investigação, onde é apresentada a base metodológica (caracterização da investigação, métodos e procedimentos técnicos utilizados) que

orientou a realização da pesquisa. O quinto capítulo é referente à análise e discussão dos resultados, visando confrontar a base teórica e a parte empírica da investigação. Por último, encontra-se o sexto capítulo, destinado à apresentação das conclusões tiradas, limitações enfrentadas e sugestões que possam mitigar os desafios que se colocam ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo – Moçambique, a partir do caso específico da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.

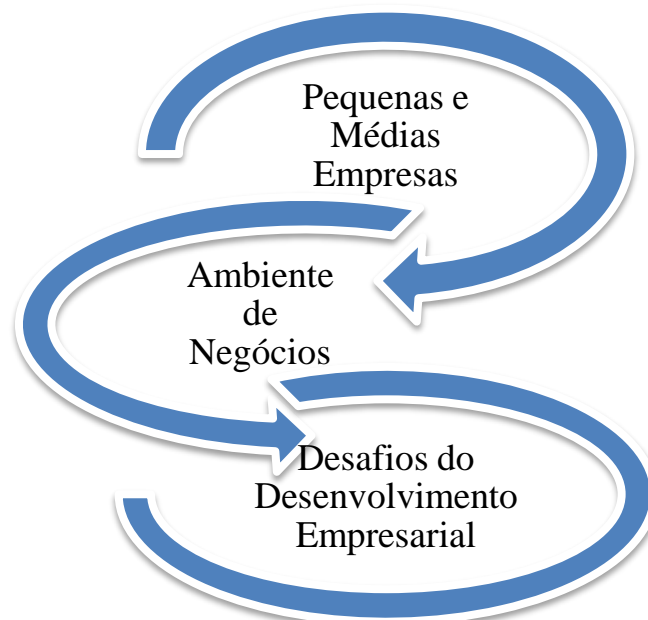
## Capítulo 2: Enquadramento Teórico / Revisão De Literatura

Neste capítulo é apresentada a discussão em torno dos principais conceitos (pequenas e médias empresas, ambiente de negócios e desenvolvimento empresarial) bem como o panorama geral que gira em torno dos desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's, com o olhar fixado no contexto moçambicano, de modo a propiciar o alcance dos objetivos propostos e responder as questões que norteiam este trabalho de investigação.

De acordo com Minayo *et al.* (1996), a definição teórica e conceptual é um momento crucial da investigação científica, porque constitui a sua base de sustentação.

Em conformidade com a contextualização apresentada no capítulo anterior, bem assim os objetivos e questões que orientam esta investigação, é pertinente discutir em torno das PME's, retratando o seu escorço histórico e suas características, procurando, também, descrever o ambiente de negócios em que atuam no contexto moçambicano. Discutidos esses aspetos, estarão criadas as condições para analisar a questão do desenvolvimento empresarial, mantendo como foco as PME's, conforme ilustra a figura 2.

**Figura 2: Conceitos abordados na Revisão de Literatura**



**Fonte:** Elaboração própria

## 2.1. Pequenas e Médias Empresas

Para uma melhor discussão em torno do conceito “PME’s”, abordar-se-á, primeiro, o conceito “empresa”, entendendo, assim, que o termo PME’s seja restrito do termo empresa.

Segundo, Sainsalieu, (1997) a reabilitação e a revalorização das empresas e das suas funções encontram-se indissociavelmente ligadas à crise económica e social vivida nos países ocidentais, a partir da década de 70 do século XX, e passam pela assunção, por parte da Sociologia, de que as empresas constituem um espaço reprodutor de valores, colocando em evidência novos objetos de análise, tais como as problemáticas da identidade, da cultura, da mudança, bem como dos acordos, das convenções e das redes.

Este autor afirma ainda que no âmbito da Sociologia da Empresa, a empresa é definida como instituição, um lugar coletivo onde os sujeitos estão submetidos a normas, regras e valores que, pela legitimidade de que gozam, unificam os grupos e estruturam as relações sociais.

Por sua vez, Parente (2003), entende que a empresa é uma organização de meios técnicos, humanos e financeiros destinada a facultar bens ou serviços para satisfazer as necessidades das comunidades. Visa o lucro, assume riscos, tem uma filosofia de negócio, persegue determinados objetivos, é avaliada contabilisticamente e funciona como sistema aberto. Interage de forma sistemática com o meio ambiente que a rodeia: a empresa condiciona e influencia o seu meio e é condicionada e influenciada por esse mesmo meio.

Correia (2007) afirma que na aceção jurídica e de trabalho, empresa é a organização destinada a realizar um fim determinado, económico ou não, mediante a utilização permanente de energia pessoal de empregados sob direção e retribuição do organizador. O mesmo autor refere que a empresa afigura uma pessoa que exerce uma atividade económica de produção ou distribuição de bens e serviços, ou apenas como a atividade económica exercida pelo empresário<sup>1</sup> de forma profissional e organizada, com vista a realização de fins de produção ou troca de bens e serviços.

Tavares (1999) afirma que as características de uma empresa qualquer dependem essencialmente da natureza da sua atividade, da sua dimensão, da sua forma jurídica e do seu estatuto. Por sua

---

<sup>1</sup> O artigo 11 do Código Comercial moçambicano (2008) estabelece que são empresários comerciais as pessoas singulares ou coletivas que, tendo capacidade para o exercício da atividade empresariais (as que envolvem a produção, transformação e circulação de bens, prestação de serviços, exploração de espetáculos, agenciamento ou leilão, transporte, agricultura, pesca, artesanato, exploração florestal, mineração, entre outras, quando destinadas ao mercado – artigo 2 do Código Comercial) fazem dela sua profissão; e as sociedades comerciais.

vez, Correia (2007) explica que as empresas, muitas vezes são classificadas segundo a sua forma jurídica, onde afiguram as empresas ou sociedades comerciais; segundo a área de atividade (agricultura, extração mineira, etc.); segundo a forma de propriedade e gestão (empresas privadas, empresas públicas e cooperativas); e segundo a sua dimensão, em que estas aparecem, frequentemente, classificadas em **micro** (as que empregam menos de 10 trabalhadores), **pequenas** (as que empregam até 10 trabalhadores inclusive), **médias** (as que empregam de 11 até no máximo 100 trabalhadores) e **grandes empresas** (as que empregam mais de 100 trabalhadores).

### **2.1.1. Breve Historial e Caracterização das Pequena e Médias Empresas: um olhar sobre o contexto Moçambicano**

De acordo com Oliveira e Bertucci (2005), o advento da era da informação provocou o reconhecimento da importância das PME's na economia mundial. Até meados dos anos 70, as PME's tinham papel pequeno sobre o desenvolvimento económico devido ao predomínio do paradigma de produção em massa. Era a época do que se conhece por modelo fordista de produção.

A partir dos anos 80, influenciado por uma nova conjuntura política e económica, movido pelo movimento da globalização financeira, e associado às novas tecnologias de informação e comunicação, surge um novo modelo económico, que permite a coexistência de diferentes sistemas de produção: a produção em escala em alguns sectores e, em outros, o modelo de especialização flexível, baseada numa economia personificada, conforme o perfil do cliente e cujo principal capital está baseado em informação.

As novas tecnologias de informação e comunicação têm papel relevante nesse novo modelo de produção e atribuem à informação um papel nunca visto anteriormente o qual revoluciona as relações económicas e socioculturais e gera implicações de várias ordens. É nesse contexto que as PME's passam a ter papel relevante, em virtude de sua capacidade de gerar empregos, de mobilizar o crescimento regional e também do movimento de *downsizing*<sup>2</sup>, de terceirização e da inovação em busca de uma vantagem competitiva, referem ainda Oliveira e Bertucci (2005).

---

<sup>2</sup> Conceito surgido na década de 80, devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de microcomputadores. Propagou a ideia de migração dos sistemas informatizados, geralmente baseados em computadores de grande porte, para uma plataforma menor e mais simplificada (redes). O *downsizing* dos sistemas de informação tem sido associado ao conceito de eliminação dos excessos de burocracia da infra-estrutura nas empresas e objetiva melhorar a comunicação e o processo decisório, através da redução da estrutura organizacional, reduzir custos e aumentar a produtividade, (Oliveira e Bertucci, 2005: 4).

Segundo Kaufmann (2016), durante a última década, tem sido devotada uma atenção crescente às PME's, tendo como corolário a elaboração do Estatuto das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, através do Decreto nº 44/2011, de 21 de Setembro, juntando-se à outros dispositivos e instituições já referidos (EDPME's e IPEME), para fazer face à diversos constrangimentos, a exemplo das barreiras regulatórias, falta de acesso aos mercados, falta de acesso ao financiamento, falta de ligações horizontais e verticais entre empresas, carga fiscal e custo dos procedimentos elevados.

Na sua abordagem em torno das características quantitativas e qualitativas das PME's, de Kaufmann (2016) refere que a definição destas empresas é feita de acordo com o nível de seu desenvolvimento e dos objetivos políticos para a facilitação nos limites de um dado país ou de uma dada economia nacional.

Este autor refere ainda que internacionalmente, muitas vezes o tamanho duma empresa é definido com base no número de trabalhadores ou das receitas, podendo ainda ser baseado no capital aplicado ou do “market share”, por exemplo, conforme ilustra a tabela 1. Contudo, percebe-se que o tamanho e estrutura de empresas dos países industrializados e das em vias de desenvolvimento, a exemplo de Moçambique, são incomparáveis.

**Tabela 1: Classificação das PME's em alguns países do Mundo**

<b>País</b>	<b>Pequena Empresa</b>	<b>Média Empresa</b>
Austrália	1 – 9 trabalhadores	20 – 200 trabalhadores
México	Indústria: até 50 trabalhadores	Indústria: até 250 trabalhadores
	Comércio: até 30 trabalhadores	Comércio: até 100 trabalhadores
	Serviços: até 50 trabalhadores	Serviços: até 100 trabalhadores
Suíça	até 39 trabalhadores	até 249 trabalhadores
Ruanda	até 30 trabalhadores	até 100 trabalhadores
Tanzânia	5 – 49 trabalhadores	50 – 99 trabalhadores

**Fonte:** Elaboração própria baseada em OECD (2008) citado por Kaufmann (2016)

De acordo com o Estatuto das Micro, Pequenas e Médias empresas de Moçambique (Decreto n.º 44/2011, de 21 de setembro), são classificadas as PME's em dois critérios fundamentais que são: volume de negócios e número de trabalhadores. A tabela abaixo ilustra a classificação das PME's de acordo com os critérios fundamentais (vide tabela 2)

**Tabela 2: Classificação das PME's em Moçambique em termos de número de trabalhadores e volume de negócios**

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE TRABALHADORES	VOLUME DE NEGÓCIOS (MZM)
<b>MICRO EMPRESA</b>	1 - 4	Até 1,200,000.00
<b>PEQUENA EMPRESA</b>	5 - 49	1,200,000.00 ≤ 14,700,000.00
<b>MÉDIA EMPRESA</b>	50 - 99	14,700,000.00 ≤ 29,970,000.00

**Fonte:** Elaboração própria baseada no Estatuto das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2011)

Para além das características quantitativas (número de trabalhadores e volume de negócios), alguns autores, como Kaufmann (2016) e Oliveira e Bertucci (2005), apontam algumas características qualitativas das PME's.

Na linha de Kaufmann (2016), as PME's caracterizam-se fundamentalmente por uma forte prontidão de enfrentar o risco, flexibilidade no mercado e desempenho; existência de uma relação de interação direta entre o gestor e a empresa, isto é, o gestor é normalmente o proprietário-dono da empresa, tomando todas as decisões vitais da organização e funcionamento da empresa; as transações acarretam menos custos internos, os chamados custos do “principal – agente”.

Por sua vez, Oliveira e Bertucci (2005), reconhecem que apesar do seu grande papel como impulsionador da economia, as PME's de maneira geral possuem muitas limitações estruturais, caracterizam-se por possuir menos recursos financeiros, baixa competência em gestão, são estruturalmente mais frágeis, evitam expor-se a riscos, tem baixo nível de formalização, baixo grau de especialização e raramente são capacitadas.

Portanto, características qualitativas acima mencionadas incluindo outras, descritas no quadro abaixo, revelam que para fins práticos elas são mais importantes que as quantitativas, ou seja, o tamanho e volume de negócios da empresa não explicam tudo sobre a mesma, precisando para o efeito, de dados sobre o sector de atividades, o nível de desenvolvimento da economia e de outras estruturas dominantes.

**Quadro 1: Principais características qualitativas das Pequenas e Médias Empresas**

<b>Marcos característicos</b>	<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos negativos</b>
Ambiente externo	Reagem rapidamente ao mercado devido a estrutura simples e agilidade	Falta de informações sobre o ambiente externo, oportunidades e ameaças. Dificuldade de acesso à tecnologia. Maior propensão ao risco
Gestão e estrutura	Ausência de burocracia, ciclo decisório curto, estrutura Informal	Processo de produção dá-se de forma empírica. Processo decisório dá pouca atenção ao ambiente externo
Ambiente Interno	Sistema de comunicação informal e eficiente. Adaptação mais rápida às mudanças externas	Pouco controle sobre recursos físicos e informacionais. Ausência de divisão e limitação de atribuições funcionais
Recursos Humanos	Fortalecimento da relação entre a direção e a propriedade, pois os proprietários assumem várias atribuições simultâneas	Falta pessoal especializado para atender a todas as necessidades internas
Recursos Financeiros	Não mencionados	Escassos, ausência de capital de risco. Maior sensibilidade aos ciclos económicos devido a condições de crédito pouco favoráveis.
Crescimento	A agilidade, flexibilidade, relação próxima com os clientes são apontadas como fatores potenciais para o crescimento, através da inovação e da difusão de novas tecnologias.	Estagnado. Dificuldade de capital para expansão em novos mercados. Liderança com pouca experiência para lidar com situações mais complexas.

**Fonte:** Elaboração própria baseada em Oliveira e Bertucci (2005)

Já no contexto moçambicano, a EDPME's (2007 – 2022) estabeleceu as seguintes características das PME's:

- ✓ O crescimento do número de PME's não é satisfatório: o crescimento numérico das PME's é insuficiente para dar uma contribuição, mesmo que modesta, às oportunidades de emprego no país. Consequentemente, o crescimento do volume de negócios do sector das PME's como um todo também é fraco. Por seu turno, este facto impede a expansão do sector.
- ✓ As oportunidades que as PME's oferecem não são suficientes: as PME's constituem menos de metade do emprego formal no sector empresarial.
- ✓ Em termos numéricos, as microempresas constituem a maioria das PME's: as microempresas que empregam menos de cinco trabalhadores constituem a maioria preponderante das PME's. Contudo, o volume de negócios bruto do total das microempresas não é tão grande como os seus números.
- ✓ As PME's contribuem com menos de metade do volume bruto de negócio: as PME's contribuem com cerca de 41% do volume bruto de negócio enquanto a contribuição das grandes empresas constitui a maioria da produção nacional.
- ✓ Baixa produtividade laboral das PME's: a produtividade laboral de toda a indústria é a mais baixa de alguns países da África Subsaariana. A baixa produtividade laboral indica que a competitividade das empresas em geral também é inferior à dos outros países.
- ✓ Sector das PME's sustentado pelas áreas da manufatura e comércio: verifica-se uma grande concentração de empresas no sector comercial. Este é também um fenómeno que se sente na indústria em todas as classes de dimensão. Não obstante, a manufatura é maior em termos do volume de negócios bruto. Os dois sectores ultrapassam os outros por uma grande margem.
- ✓ Inadequado desempenho das PME's nas indústrias tradicionais: a deterioração das indústrias tradicionais em geral, e das PME's em particular, é notável. Constitui uma instabilidade económica, uma vez que a grande maioria da população depende das indústrias para o seu sustento.
- ✓ Acentuada assimetria regional em termos de dimensão: a Província de Cabo Delgado detém o maior número de PME's, seguida da Província de Gaza.

Na perspectiva de Dimande (2012), outra forma de caracterizar as PME's, é compará-las às grandes organizações, afastando, contudo, características como tamanho dos lucros, número dos trabalhadores, dimensão e complexidade das instalações físicas, pois estas não ilustram claramente as diferenças do ponto de vista interno, ou seja, existem também, diferenças na estrutura, nas políticas, procedimentos e na aplicação dos recursos.

As operações nas grandes organizações, atualmente, são baseadas em uma estrutura de organização matricial, onde cada funcionário pertence a um dado departamento funcional podendo executar um ou mais projetos de maneira simultânea. Esta divisão de funções resulta em uma hierarquia bem definida. As grandes organizações são usualmente burocráticas, logo os níveis de especialização, padronização e formalização tendem a ser altos, (Oliverira e Duarte, 2005).

Oliverira e Duarte (2005) salientam que as grandes organizações muitas vezes têm orçamentos separados para treinamento dos funcionários. Isso é raro nas PME's, e a probabilidade de uma organização proporcionar treinamento aos seus funcionários aumenta com o tamanho da firma. Nas grandes empresas, quando se fala de longo prazo pode significar planificação de 5 a 10 anos, o médio prazo de 2 a 5 anos e o curto prazo de 1 a 2 anos. Para as PME's o longo prazo significa um ano, o médio prazo um mês e o curto prazo, uma semana. O quadro 2 ilustra as principais diferenças entre as grandes organizações e as PME's.

**Quadro 2: Principais diferenças entre as grandes empresas e as Pequenas e Médias Empresas**

<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas e Médias Empresas</b>
Tem uma hierarquia com diferentes níveis de decisão	Poucos níveis de hierarquia
Divisão funcional de atividades clara	Divisão de atividades não clara e limitada
Alto grau de especialização	Baixo grau de especialização
Operações e atividades gerenciadas por regras e procedimentos formais	Operações e atividades não gerenciadas por regras e procedimentos formais
Alto grau de formalização e padronização	Baixo grau de formalização e padronização
Burocrática	Orgânica
Diversidade cultural	Cultura uniforme
Dominado por sistemas	Dominado por pessoas
Possui muitos grupos de interesse	Possui poucos grupos de interesse
Dominado por profissionais e tecnocratas	Dominado por empreendedores e pioneiros
Amplio capital humano, financeiro e técnico	Modesto capital humano, financeiro e técnico
Os treinamentos e desenvolvimento pessoal são mais prováveis de serem planejados e em larga escala	Os treinamentos e desenvolvimento pessoal são mais prováveis de serem <i>ad-hoc</i> e em menor escala
Possui orçamento específico para treinamentos	Não tem orçamento para treinamentos
Tem extensos contactos externos	Baixos contactos externos
Alto grau de resistência a mudanças	Sem resistência a mudanças
Orientada pelo controle	Orientada pelos resultados
A rígida cultura corporativa domina as operações e comportamento	As operações e o comportamento dos empregados são influenciados pelos proprietários e gestores

**Fonte** Elaboração própria baseada em Dimande (2012)

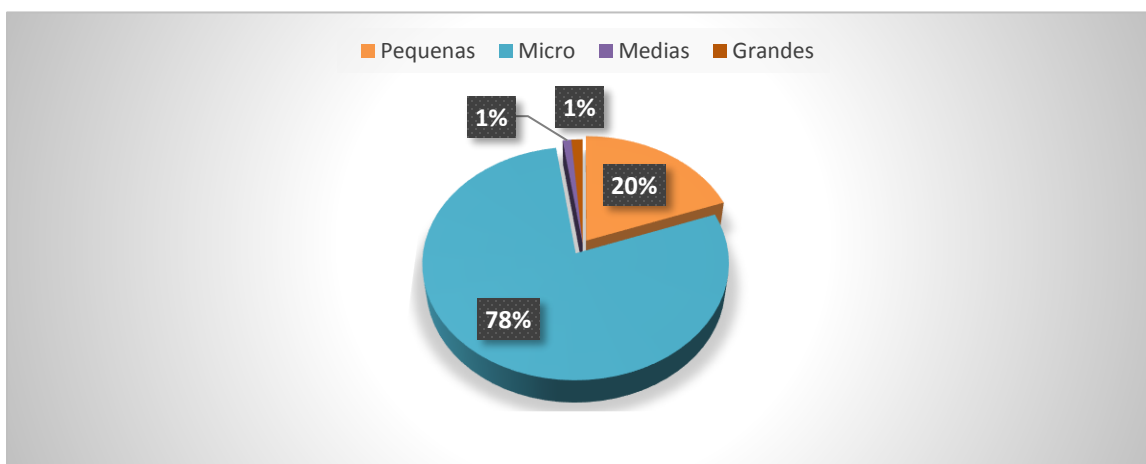
### 2.1.2 Perfil das PME's em Moçambique

No contexto deste trabalho, o perfil das PME's abará os seguintes aspetos: (i) dimensão no tecido empresarial, (ii) volume de negócios das PME's, (iii) distribuição das PME's por sectores de atividades, (iv) distribuição da PME's por província e (v) assimetrias regionais na distribuição das PME's.

Relativamente à **dimensão no tecido empresarial** (contribuição das PME's para a economia nacional), importa referir que em Moçambique as micro e PME's constituem o segmento empresarial significativo, representando 20% do total de empresas registadas, superando as grandes empresas que representam 1%, sendo que a maior percentagem, isto é, 78% é detida pelas microempresas (vide gráfico 1).

As PME's assumem um papel fundamental no desempenho da economia nacional, contribuindo com cerca de 28% do PIB e cerca de 42% para o emprego formal (cerca de 123,199 pessoas), conforme avançam os dados do INE (2013).

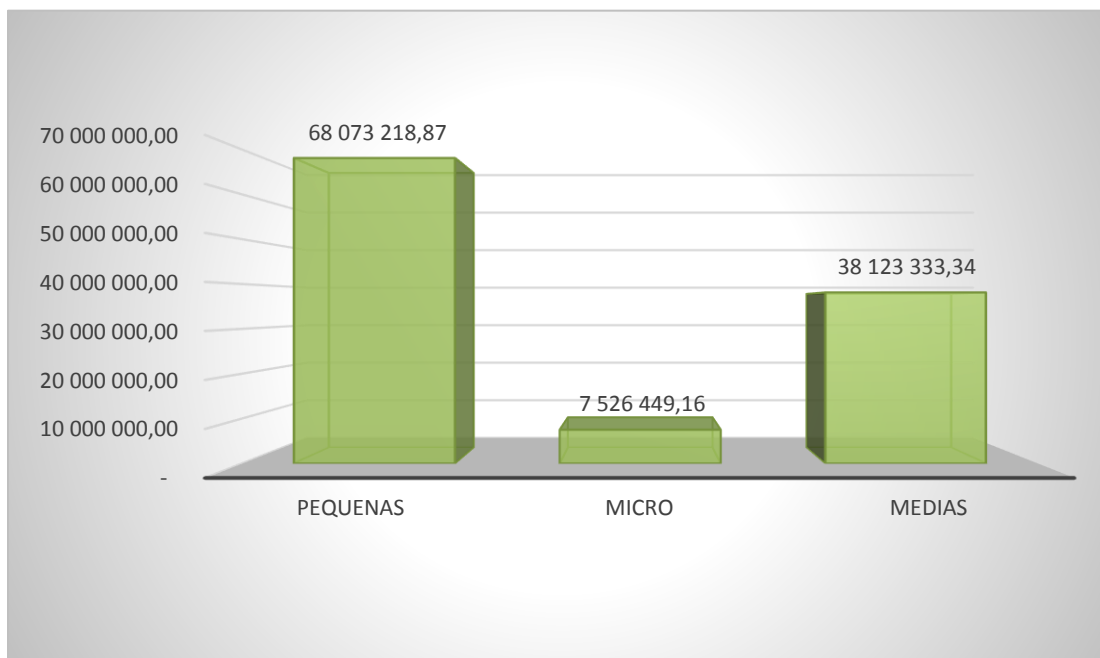
**Gráfico 1: Distribuição das PME's por tamanho em Moçambique**



**Fonte:** INE (2013)

Quanto ao **volume de negócios**, as pequenas empresas são as que têm alcançado, segundo dados do IPEME (2016), o volume de negócios mais expressivo, tendo atingido cerca de 68 mil milhões de meticais em 2012, o que significa que a contribuição de cada empresa nesta categoria contribuiu com cerca de 13 milhões de meticais, conforme ilustra o gráfico 2.

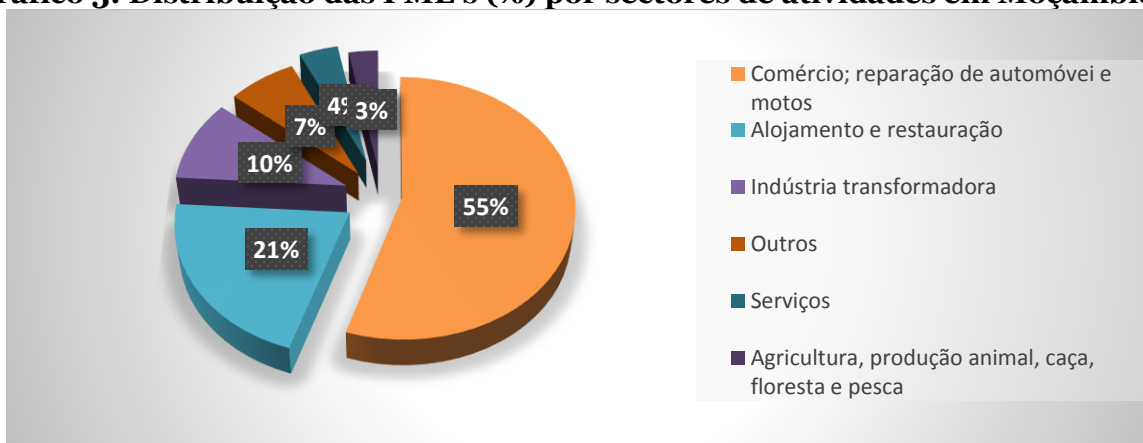
**Gráfico 2: Volume de negócios das PME's (000 MZN) por tamanho em Moçambique**



**Fonte:** IPEME (2016)

Relativamente à **distribuição das PME's por sectores de actividade** (vide gráfico 3), importa tecer que os dados do INE (2013) apontam que maior número de empresas encontra-se no concentrado no sector do comércio a grosso e a retalho e nalguns serviços como reparação de veículos automóveis e motociclos, no qual atuam 55% do total das PME's, seguido do sector de alojamento e restauração (com 21%) e da indústria transformadora (com 10%).

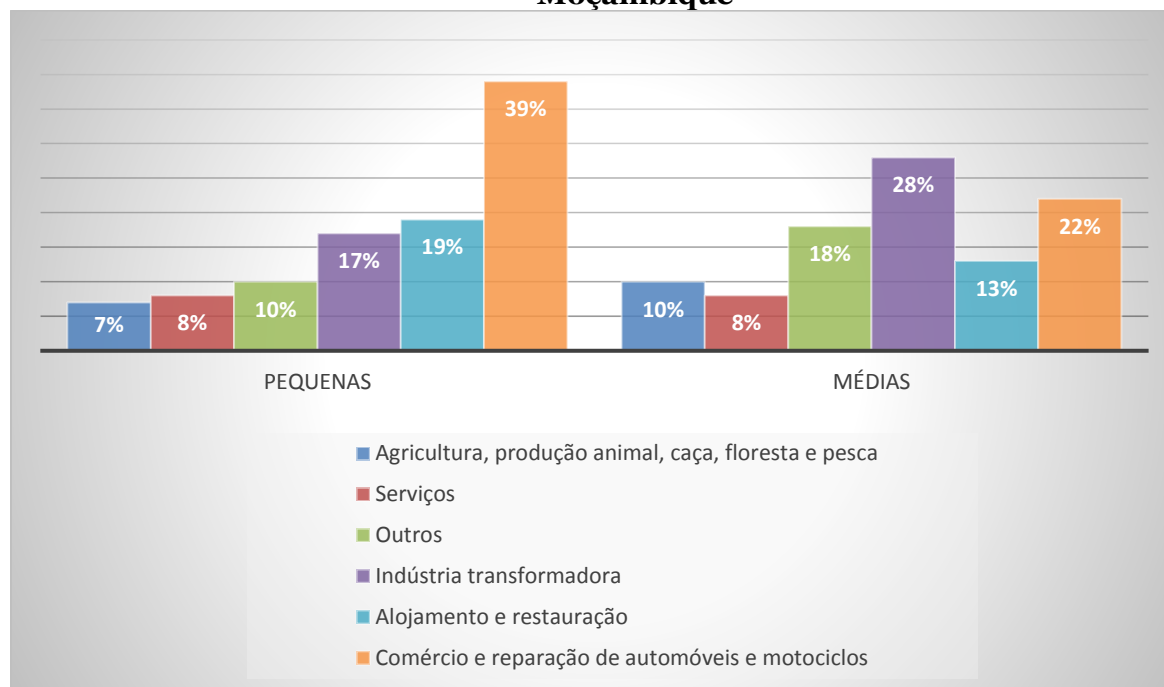
**Gráfico 3: Distribuição das PME's (%) por sectores de atividades em Moçambique**



**Fonte:** INE (2013)

Por sua vez, o gráfico 4 mostra a diversificação dos sectores de atuação havendo uma tendência de maior atuação em sectores mais evoluídos (indústria transformadora, serviços e outros) por parte das médias empresas.

**Gráfico 4: Distribuição das PME's por tipo e sector de atividade (% relativa) em Moçambique**



**Fonte:** Elaboração própria baseada em dados do INE (2013)

No que à distribuição por províncias diz respeito, importa referir que as PME's estão distribuídas de modo desigual, com maior representatividade na zona sul do país, onde localiza-se a Cidade de Maputo, ora em análise, conforme espelha a tabela 3.

**Tabela 3: Distribuição das PME's por província em Moçambique**

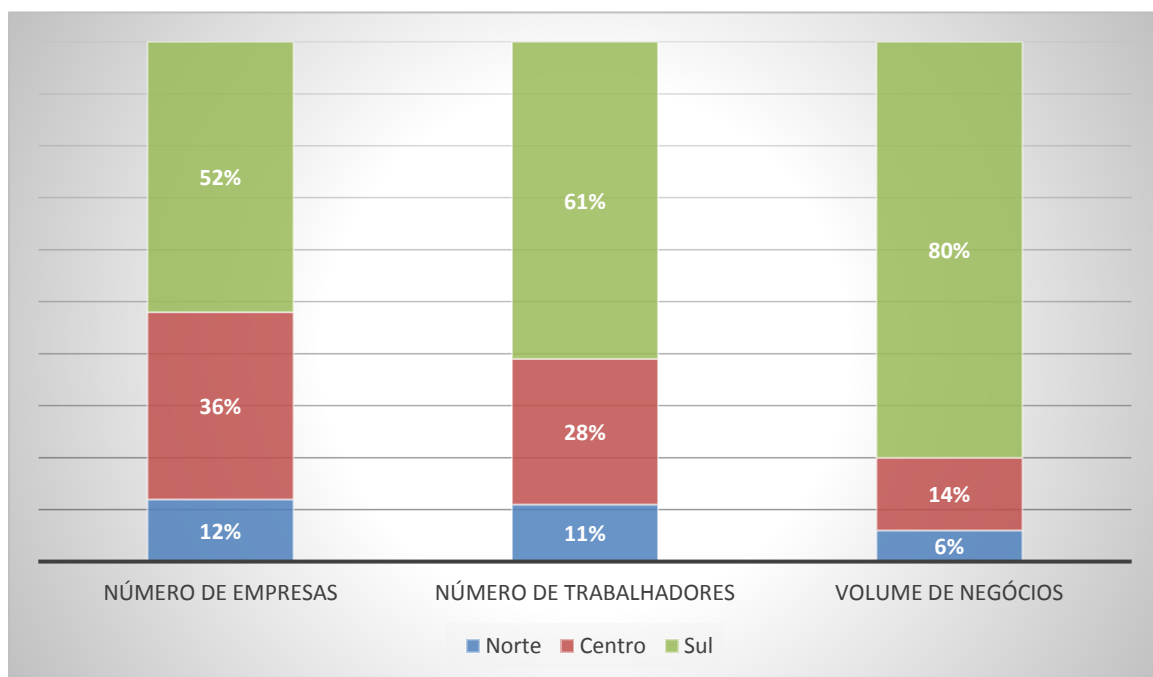
Província	Pequenas Empresas (a)	Médias Empresas (b)	Total de PME's (c)=(a)+(b)
Niassa	1.234 (4,33%)	85 (0,30%)	1.319 (4,63%)
Cabo Delgado	6.735 (23,65%)	1.152 (4,05%)	7.887 (27,70%)
Nampula	2.572 (9,03%)	218 (0,77%)	2.790 (9,80%)
Zambézia	1.664 (5,84%)	141 (0,50%)	1.805 (6,34%)
Tete	1.842 (6,47%)	88 (0,31%)	1.930 (6,78%)

Manica	2.041 (7,17%)	205 (0,72%)	2.246 (7,89%)
Sofala	626 (2,20%)	45 (0,16%)	671 (2,36%)
Inhambane	2.126 (7,47%)	270 (0,95%)	2.396 (8,41%)
Gaza	4.941 (17,35%)	254 (0,89%)	5.195 (18,24%)
Maputo Província	1.371 (4,81%)	48 (0,17%)	1.419 (4,98%)
Maputo Cidade	701 (2,46%)	116 (0,41%)	817 (2,87%)
<b>Total</b>	<b>25.853</b> <b>(90,79%)</b>	<b>2.622</b> <b>(9,21%)</b>	<b>28.475</b> <b>(100,00%)</b>

**Fonte:** IPEME (2016)

Por fim, as assimetrias regionais são evidentes no segmento das PME's, onde a região sul concentra maior número de PME's (52%), de trabalhadores (61%) e de volume de negócios (80%), o que faz com que a produtividade da força laboral da região sul, onde localiza-se a Cidade de Maputo, seja aproximadamente duas vezes superior à das regiões centro e norte, conforme espelha o gráfico 5.

**Gráfico 5: Número de PME's, trabalhadores e volume de negócios por região (% relativa) em Moçambique**



**Fonte:** IPEME (2016)

## **2.2. Ambiente de Negócios**

### **2.2.1. Definição e Caracterização do Ambiente de Negócios**

Referindo-se ao ambiente de negócios, Maculan (2002) afirma que deixar o esforço empreendedor desenvolver-se a partir de uma dinâmica natural do mercado é claramente insuficiente para promover o empreendedorismo. É necessário criar um ambiente institucional e regulatório que favoreça a elaboração de projetos empreendedores e a criação de pequenas empresas. Este autor salienta que os programas governamentais são instrumentos indispensáveis para estruturar esse ambiente.

O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que pode afetar o seu desempenho, e normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrente, sindicatos, organismos governamentais regulamentares e grupos de interesses especiais. O ambiente de cada organização é diferente. Em qualquer momento, o seu carácter preciso depende do “nicho” que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados a que atende, (Robbins, 2001: 89).

Por seu turno, Catelli (2001) entende que nenhum negócio seja ele grande, médio ou pequeno, está isento do impacto do ambiente em que se insere. Assim, todos os executivos das grandes empresas, ou os empresários de pequenos negócios, procuram se enquadrar neste ambiente. Este autor afirma que numa economia basicamente global, consideram-se três tipos de ambiente: o ambiente externo, o ambiente remoto e o ambiente próximo.

O **ambiente externo** da empresa compõe-se de um conjunto de entidades que, direta ou indiretamente, têm um impacto ou sofrem impacto da sua atuação. Esses impactos ocorrem tanto por um processo de troca de produtos/recursos, dinheiro, informação, tecnologia, quanto pela influência dessas entidades sobre variáveis políticas, sociais, económicas, ecológicas, regulatórias, etc.

O **ambiente remoto** de uma empresa compõe-se de entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes da sua atuação. Exemplos dessas entidades são: governos, entidades regulatórias e fiscalizadoras, entidade de classe, associações empresariais, entidades de outros segmentos, governos de outros países.

Já o **ambiente próximo** da empresa compõe-se de entidades que constituem o segmento em que atua e compete, tais como: fornecedores, concorrente, clientes, consumidores. As variáveis

que determinam a amplitude da gestão de cada uma dessas entidades referem-se aos preços, volumes, qualidade, prazos de entrega, prazos de pagamento, etc. E caracterizam as transações realizadas entre as mesmas.

Ademais, o ambiente próximo é constituído por segmentos, que são conjuntos de atividades que constituem determinado estágio de um ciclo económico, que vai desde a obtenção dos insumos necessários às atividades dos participantes desse ciclo até o consumo final dos produtos e serviços gerados.

### **2.2.2. Ambiente de Negócios das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique**

De acordo com o IPEME (2016), desde 1995, existe um diálogo anual e contínuo entre o Governo e o sector privado e, desde então, o Governo empreendeu uma série de reformas, destinadas a melhorar o ambiente de negócios.

No mesmo contexto, a Confederação das Associações Económicas- CTA (2013) refere que há muito tempo que são reconhecidas, em Moçambique, as ligações entre um sector privado forte, vibrante e diversificado, facilitado por um ambiente de negócios favorável, e a criação de emprego e o aumento de receitas fiscais para o desenvolvimento económico e humano.

Ainda na linha da CTA, apesar do otimismo do Governo quanto à sua política e ações de reforma do ambiente empresarial, o crescimento das PME's e a criação de emprego têm sido mínimos e o crescimento continua a limitar-se aos sectores dominados por grandes investidores internacionais (por exemplo, a indústria extrativa e os serviços financeiros).

As empresas continuam a apresentar-se negativamente afetadas pela incerteza no ambiente de negócios, pela imprevisível aplicação da legislação e por outras barreiras ao investimento que se encontram inseridos nos seguintes condicionalismos: fatores macroeconómicos; fatores relacionadas com o mercado financeiro e de crédito; fatores de comércio e de investimento; fatores relacionados com a infraestrutura e os serviços; fatores de governação; fatores de emprego e fatores legais.

De forma incisiva, Valá (2009) afirma que a avaliação do ambiente de negócios no país, que de certa forma impacta no desenvolvimento das PME's, apresenta uma diversidade de constrangimentos que bloqueiam o crescimento e consolidação das PME's, a saber: excessivas

barreiras reguladoras; elevado custo de financiamento e a sua limitação; fraca qualificação da mão-de-obra; carga fiscal excessiva e custo elevado de pagamento de impostos; deficiente acesso aos mercados; falta de ligações horizontais e verticais entre as empresas, e; baixo espírito empreendedor.

Por sua vez, a EDPME's (2007), considera que a premissa principal de que o impacto do ambiente de negócio é maior nas PME's do que nas grandes empresas deve ser visto como ponto de partida ao elaborar planos para o desenvolvimento de PME's, daí que seja lógico deduzir que tornar o ambiente mais favorável aos negócios não é apenas uma política industrial nacional salutar, como é também a melhor política de PME's que o Governo deve seguir, o que significa que nenhuma política de PME's produziria os resultados previstos se o ambiente não fosse favorável.

No quadro da EDPME's (2007 – 2022), o ambiente de negócios das PME's é analisado sob ponto de vista dos (a) regulamentos existentes, da (b) ambiente financeiro, do (c) mercado de trabalho, da (d) tributação, do (e) acesso aos mercados e das (f) ligações entre a rede de PME's.

#### **a) Regulamentos existentes**

De acordo com a EDPME's (2007), fazer negócio não é tão fácil por causa dos procedimentos morosos e dispendiosos a que as empresas se sujeitam para obterem as licenças e/ou os registos necessários. Estes aspetos poderão explicar a razão do grande número de empresas que continuam no sector informal. Com efeito, apenas alguns empresários poderão estar dispostos a sujeitar-se ao processo formal num ambiente de negócios tão rígido. Ou seja, o ambiente regulador no País não é suficientemente bom para encorajar a abertura de novos negócios, e dificulta muita das vezes a competitividade das empresas existentes.

A Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios – EMAN (2008), em relação ao quadro regulamentar, destaca dois elementos: a constituição e registo de sociedades e o licenciamento de atividades económicas. Relativamente à constituição e registo de sociedades, o MIC afirma que nos últimos anos o ambiente de negócios tem sido caracterizado por uma positiva redução do tempo de constituição de sociedades (vide tabela 4).

Relativamente ao licenciamento de atividades económicas, na EMAN reconhece-se que este processo ainda enfrenta muitas dificuldades devido a diversos fatores, com maior destaque para a legislação inadequada; deficiente articulação interinstitucional; inexistência de uma rede de comunicação e base de dados; fraca disseminação de informação sobre negócios; deficiente formação de quadros envolvidos; e os custos para a obtenção das licenças.

**Tabela 4: Tempo de duração do registo e constituição de empresa (2013 – 2016)**

Ano	Dias	Nº de Procedimentos
2013	540	18
2014	153	14
2015	153	14
2016	113	13

**Fonte:** Ministério da Indústria e Comércio (2016)

### **b) Ambiente Financeiro**

Neste prisma, a EDPME's (2007 – 2022) revela que o ambiente de negócios das PME's é caracterizado pela existência de dois tipos de instituições financeiras, nomeadamente os bancos e as instituições financeiras não bancárias. Neste documento, refere-se ainda que os bancos são a fonte tradicional de financiamento das atividades das empresas, não obstante a maior parte das PME's não use créditos bancários como fonte de financiamento devido ao elevado custo e ao problema de acessibilidade, recorrendo, para o efeito, às instituições não financeiras, tais como os fundos e as instituições de microcrédito.

Na estratégia acima citada, revela-se que o financiamento constitui o maior impedimento às empresas privadas, incluindo as PME's. Na origem deste impedimento, encontram-se dois problemas marcantes e notórios, a saber: o custo elevado e falta de disponibilidade de crédito; e a insuficiência de serviços bancários.

Igualmente, a EMAN (2008) destaca que desde a institucionalização do diálogo entre o Governo e o sector privado, o problema de acesso ao crédito foi sempre e repetidamente, colocado como sendo um dos sérios obstáculos ao desenvolvimento da economia e do sector privado em Moçambique.

Devido a elevados custos de juros, do acesso limitado ao crédito e mercado de *venture capital*, o empresário moçambicano realiza os seus investimentos com recurso a fundos próprios e empréstimos a amigos ou familiares. Um segundo problema que dificulta o acesso ao crédito bancário são as exigências de garantias ou colaterais. Em geral, as PME's, em particular as recém-criadas, não têm colaterais de valor que sirvam de garantia. Um outro problema não menos importante é a insuficiência em quantidade e qualidade de serviços financeiros no País e a sua concentração na capital do país.

Por fim, a EMAN (2008) aponta duas razões inerentes aos próprios empresários que impactam negativamente no acesso ao financiamento. São elas, a escassez do capital próprio e a falta de profissionalismo no desenho do plano de negócio apresentando projetos não viáveis junto dos bancos.

### **c) Mercado de trabalho**

Relativamente ao mercado de trabalho, a EDPME's (2007 – 2022) revela que a qualidade do ambiente de negócios das PME's é caracterizada pela inexistência de qualidade e produtividade da força de trabalho que é, por tanto, insatisfatória. Esta estratégia revela ainda que a qualidade e produtividade da mão-de-obra dependem, sobretudo, da educação e cultura; da nutrição e qualidade dos serviços de saúde.

Ainda no contexto do mercado de trabalho, o documento acima citado destaca o papel dos regulamentos do trabalho, uma vez que estes visam garantir as condições de emprego e normalidade das relações entre os empregadores e empregados tendo como finalidade o alcance da eficiência e produtividade. No centro dos regulamentos do trabalho encontra-se a nova Lei do Trabalho<sup>3</sup> que contempla mudanças significativas e um avanço em direção a um mercado de trabalho mais flexível, em que a mão-de-obra constitui uma das variáveis que favorece o desenvolvimento das PME's.

Por sua vez, a EMAN (2008) refere que “o aumento da produtividade é condição necessária para que as empresas possam gerar mais lucros e assim melhorar-se os níveis dos salários dos trabalhadores e uma maior contribuição para as receitas do Estado, por via dos impostos”.

### **d) Tributação**

O pagamento de taxas constitui um dever de cada cidadão, instituição pública ou privada e é um meio de colaboração individual e coletiva para o desenvolvimento da economia nacional, condição essencial para o almejado combate contra a pobreza no país. Contudo, a forma de coleta dos impostos deve ser parte de uma política fiscal equilibrada, de forma que seja benéfica para a sociedade e não lese interesses dos principais geradores da riqueza.

Por seu turno, a EDPME's (2007 – 2022) refere que o ambiente de negócios das PME's apresenta um sistema de tributação que dificulta o cumprimento das obrigações fiscais, isto é, não favorece

---

<sup>3</sup> **Boletim da República** (2007), *Lei Nº21/2007: Lei do Trabalho*, de 1 de Agosto, I Série, Número 31, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.

o desenvolvimento empresarial, se não vejamos: o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) tem uma taxa única de 17%, aplicável aos bens e serviços, incluindo a importação; o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRPC) tem uma taxa de 32%; o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS) em que as taxas são progressivas, varia de 10% a 32%; existem outros impostos e taxas diferentes pagas ao Governo, de acordo com a especificidade das atividades ou serviços realizados.

A EMAN (2008) revela que o sistema fiscal vigente em Moçambique, para além de figurar entre os mais caros do mundo, chegando a manter uma relação direta entre o montante cobrado sob a forma de impostos e o volume de lucros obtidos no exercício de cada atividade, peca também pelos elevados custos administrativos que pesam no sistema de coleta. Ademais, devido a existência de diversos tipos de impostos (cerca de 36), o tempo médio gasto por ano no preenchimento de formulários, deslocações, etc., é estimado em cerca de 230 horas, o que é bastante pesado se pretendesse um sector privado mais atuante.

Dos impostos previstos, o IVA figura na lista dos mais problemáticos e que interfere negativamente no desenvolvimento do negócio, devido não só ao seu elevado valor, mas sobretudo à complexidade e demora que encerra o seu sistema de reembolso.

Em suma, a política fiscal, devido à sua complexidade e altos custos dos impostos, não incentiva o investimento, a produtividade, criação de emprego e o desenvolvimento do sector privado; incentiva a fuga ao fisco; retrai a base tributária; não possui informação adequada sobre leis e regras; e reduz a renda disponível para o consumo privado.

#### **e) Acesso aos mercados**

O mercado nacional parece ser demasiado pequeno para que os empresários corram quaisquer riscos de abertura de novos negócios. Porém, uma soma considerável é gasta mensalmente na República da África do Sul (RAS). O mercado é fraco em termos de disponibilidade de produtos, da linha e da profundidade do produto bem como do seu preço, fatores estes que conduzem a um baixo nível de respostas ao cliente. Este problema é o resultado da combinação de alguns fatores, tais como a má infra-estrutura e a competitividade das empresas comparativamente com os seus vizinhos da RAS, (EDPME's, 2007 – 2022).

De acordo com esta estratégia, sob o ponto de vista dos consumidores, o fenómeno ocorre porque os bens e serviços procurados não são prontamente disponíveis no país; os preços dos bens e

serviços procurados são mais altos, quando existem, do que na RAS; e a qualidade dos bens e serviços procurados é insatisfatória.

Ademais, no ambiente de negócios em Moçambique, o custo da informação, entre outros custos de transação, é elevado. Este facto enfraquece a ligação entre os clientes e os fornecedores. Com efeito, o mercado é altamente segmentado. Isto, por sua vez, enfraquece a função do mercado que, só se torna eficiente quando os compradores e vendedores têm informação sobre as condições da oferta e da procura. Ou seja, o fluxo oportuno de informação sobre o fluxo dos mercados é vital para que o mercado possa funcionar de uma maneira eficiente. Quando este canal do fluxo de informação é interrompido, a função do mercado também será bloqueada.

#### **f) Ligações: rede de Pequenas e Médias Empresas**

A EDPME's (2007 – 2022) refere que uma das condições necessárias, mas não suficiente, para que as PME's prosperem é uma forte ligação entre as empresas e também entre as indústrias, uma vez que uma PME aumenta a sua vantagem competitiva, ao mesmo tempo que tenta sobreviver na cadeia da oferta.

Porém, uma maior magnitude da concorrência não constitui o único benefício das PME's. Com efeito, existem outros benefícios. Por exemplo, as PME's complementam-se umas às outras no processo do valor acrescentado, forjando assim ligações complementares. Em resultado disso, as ligações irão evoluir ainda mais e consolidar-se à medida que mais PME's forem atraídas e procurarem oportunidades de oferta, contribuindo assim para melhorar a economia de escala.

A ligação das PME's tem uma implicação importante na maneira como a economia regional é moldada, isto é, as PME's muitas vezes aglomeram-se num determinado local quando constatarem que a proximidade geográfica e do produto reduz o custo de transação. Deste modo, a integração horizontal e vertical daí resultante conduz, em última instância, a uma especialização regional.

Em suma, uma forte ligação de uma PME com uma outra, assim como de uma PME com uma grande empresa, de uma indústria com outra, de uma região com uma outra região é, em si, uma componente importante de um ambiente favorável ao negócio em que as PME's podem fortalecer mutuamente as atividades umas das outras.

Não obstante a ligação das PME's se revista de grande importância quer para o desenvolvimento das mesmas, assim como da economia nacional e regional, o ambiente de negócios ao nível nacional apresenta algumas características preocupantes, tais como, a inexistência de correlação entre o número de grandes empresas e as PME's. Ademais, verifica-se um problema de ligação

entre as empresas de investimento estrangeiro e as empresas locais, pois, as empresas de investimento estrangeiro adquirem bens e serviços locais a uma fração do seu volume total de vendas, tal como refere a EDPME's (2007 – 2022).

No entanto, o próprio sector privado, em unísono com o sector público, acelera a erosão da ligação. De um modo particular, as deficiências de carácter empresarial estão a criar uma incompatibilidade entre a potencial procura e oferta. Alguns estudos constataram que as grandes empresas pretendem subcontratar algumas atividades operacionais às PME's, mas muitas vezes deparam-se com um número reduzido de empresas, quando existem, que se qualificam para satisfazer as suas necessidades e padrões.

De facto, as potenciais áreas para a subcontratação vão desde os simples serviços de lavandaria até à contabilidade e mesmo serviços de apoio em termos de tecnologias de informação. Não obstante, as grandes empresas não encontram um número suficiente de PME's qualificadas a quem subcontratar com base em razões que vão desde a qualidade inadequada dos serviços prestados e preços elevados até à falta de licenças e de capacidades empresariais.

## **2.3. Desenvolvimento empresarial, Empreendedorismo e Inovação**

### **2.3.1. Definição e Caracterização do Desenvolvimento Empresarial, Empreendedorismo e Inovação**

O conceito “desenvolvimento empresarial” resulta do acasalamento de dois termos (desenvolvimento e empresa), pelo que, a alusão é do termo “desenvolvimento” torna-se imprescindível nesta discussão teórico-conceptual.

Neste âmbito, é importante referir que o desenvolvimento é um conceito complexo e constantemente estudado, podendo ser analisado e entendido como a conexão de diversos aspetos económicos, sociais e culturais, por isso que Oliveira (2002) define-o como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem económica, política e principalmente humana e social.

A origem etimológica do termo “desenvolvimento”, ao resultar da composição “des+envolver”, manteve a polissemia de envolver (do latim *involvere*, fazer rolar até baixo, fazer cair a rolar, enrolar, envolver). Se por um lado, este termo passa a ideia de “movimento potencialmente debilitante”, por outro, permite um levantamento semântico bastante diverso como sejam, formar novo/confundir ou tapar/cobrir. Desta forma o sentido etimológico de desenvolver (oposto de envolver) poderá ser de desenrolar, esclarecer destapar, descobrir, mas também de “alterar um movimento de propensão depressora ou até aniquiladora, (Moreno, 2002).

Moreno (2002) refere ainda que uma das abordagens do desenvolvimento se centraliza no potencial e nas capacidades do indivíduo e na sua alteração com os seus semelhantes e grupos comunitários. Nesta ótica, o desenvolvimento passa a valorizar a vertente de capacidade humana e promover um funcionamento harmonioso das instituições e organizações sociais.

Esta abordagem vai ao encontro da definição dada por Ghai (1990)<sup>4</sup> diz que o desenvolvimento como a ampliação da compreensão dos processos sociais, económicos e políticos, a elevação da competência em relação à análise e solução dos problemas da vida quotidiana, a restauração da dignidade humana e a interação com outros grupos sociais, na base do respeito mútuo e da dignidade.

---

<sup>4</sup> Ghai, D.P. (1990), *Participatory Development: some perspectives from grassroots experiences in griffin*, Macmillan: London.

Neste sentido, o autor acima citado instiga a necessidade de despertar a ação das populações, alertando para as suas necessidades e os seus potenciais recursos para uma união de esforço com o intuito de atingir os seus objetivos e de satisfazer as suas necessidades básicas.

De acordo com Murteira (1990), a questão do desenvolvimento, também pode ser articulada numa trilogia que combina o “ser mais” com o “ter mais” e ainda o “fazer mais”. O “ser mais” exprimiria os fatores culturais do desenvolvimento, apreendidos a partir do complexo sistema de valores das sociedades humanas; “o ter mais” seria a satisfação material progressiva, que não sobrealimentasse o consumismo, nem desequilibrasse o ambiente ecológico; e finalmente “o fazer mais” seria a dinâmica produtiva e institucional que criasse ocupações condignas e postos de trabalho.

Pelo facto de as empresas afigurarem organizações constituídas por diferentes unidades e pessoas buscando alcançar determinados objetivos, é importante referir que desenvolvimento também é abordado no contexto da organizações, onde destaca-se a Teoria do Desenvolvimento Organizacional que, segundo Motta (1995), segue o caminho e os princípios da teoria comportamental e tem como principal objetivo desenvolver os colaboradores através de uma gestão baseada na integração, informação, cooperação e autonomia nas decisões, visando o crescimento conjunto de funcionários e organização.

### **2.3.2. Desenvolvimento das PME's em Moçambique**

As PME's desempenham um papel vital na economia nacional, pois, de acordo com Valá (2009), a estrutura empresarial de base em Moçambique é constituída pelas PME's que ocupam grande parte do universo empresarial e empregam um número considerável da força de trabalho. Neste contexto, Valá (2009) afirma que as PME's contribuem para a redução da pobreza através do crescimento da produção, criação de empregos e geração de renda acrescida para a população de baixa renda.

Ademais, este autor salienta que atualmente as PME's constituem verdadeiros viveiros para a inovação e empreendedorismo, não obstante tenham uma relevância marginal no ambiente económico nacional.

Por seu turno, a EDPME's (2007 – 2022) refere que a importância das PME's para a economia nacional tem quatro dimensões:

- ✓ As PME's geram o emprego: partindo do princípio de que uma grande empresa e uma pequena empresa produzem o mesmo artigo ao mesmo valor, a grande empresa tem a característica de ser de capital intensivo, enquanto a pequena, de mão-de-obra intensiva. Isto implica que as PME's oferecem maiores oportunidades de emprego à força de trabalho de um país, ao contrário das grandes empresas.
- ✓ As PME's são cruciais para a competitividade de um país: elas encorajam a concorrência e a produção e inspiram inovações e o empreendedorismo. As PME's são inerentemente guiadas para o mercado, procurando capturar as oportunidades de negócio criadas pela procura de mercado. A barreira relativamente mais baixa de entrada aos mercados e a natureza ágil da estrutura decisória incentiva a concorrência a qual, por sua vez, promove a competitividade das PME's. As PME's sólidas e competitivas tornam-se em grandes empresas sólidas e competitivas, que podem ser traduzidas em competitividade nacional como um todo.
- ✓ As PME's diversificam as atividades, estimulam a inovação e a criatividade: as PME's diversificam as atividades económicas oferecendo produtos e serviços que o mercado procura num determinado momento, disponibilizando assim novas linhas de produtos e serviços que ainda não foram introduzidos no mercado. Deste modo, as PME's estimulam a inovação e a criatividade.
- ✓ As PME's mobilizam recursos sociais e económicos: as PME's são os agentes sociais que mobilizam recursos sociais e económicos nacionais que ainda não tenham sido explorados. Daí o papel chave desempenhado pelas PME's no desenvolvimento socioeconómico dos países.

### **2.3.2.1. Desafios inerentes ao Desenvolvimento das PME's em Moçambique**

Na sua abordagem sobre os desafios para as PME's no contexto da gestão da tecnologia, Silva e Plonski (1999) referem que as PME's podem ser consideradas como fundamentais para a atividade económica de qualquer País e representam um instrumento importante para a criação de empregos e para a inovação.

Entretanto, os autores acima citados avançam que as oportunidades de negócios e o desenvolvimento destas empresas, sobretudo em um mercado globalizado, estão limitados por uma variedade de fatores, entre eles, a rigidez as políticas estatais, as dificuldades de acesso à informação e integração nos mercados, além da limitada capacidade inovadora para gerar novos produtos/processos que resultem produção comercial com sucesso. Portanto, na perceção de

Silva e Plonski (1999), estes fatores constituem os principais desafios que se colocam ao desenvolvimento das PME's.

Um olhar sobre a Constituição económica moçambicana (do artigo 96 ao artigo 111 da CRM) evidencia que Moçambique assume-se como um Estado regulador<sup>5</sup>, no qual vigora a economia de mercado e ao qual estão colocados vários desafios de ordem económica, exigindo deste uma resposta “à altura”. Neste âmbito, a impulsão da expansão do investimento e o desenvolvimento empresarial constituem desígnios que o Estado moçambicano tem dado a devida atenção, efetuando, em resposta, diversas reformas nas políticas e leis atinentes ao investimento.

Na linha Murapa (2004), a expansão do investimento e o desenvolvimento empresarial em Moçambique enfrentam um grande desafio que é a **existência de normas e procedimentos complexos**. Este autor salienta que a simplificação de procedimentos com vista a propulsão da expansão do investimento e o desenvolvimento empresarial passam, necessariamente, pela (i) contínua melhoria dos sistemas fiscal e financeiro, (ii) privilegiar a formação de quadros na área de comércio e investimento; (iii) melhoria e fortalecimento dos esforços anticorrupção; (iv) adoção progressiva de políticas de investimento mais liberais; (v) fortalecimento do Centro de Promoção do Investimento (CPI) no âmbito da defesa dos investidores.

Relativamente aos **sistemas fiscal e financeiro**, segundo o autor supracitado, os grandes desafios estão intimamente ligados aos seguintes aspetos: melhoramento dos incentivos e benefícios fiscais; melhoria da administração fiscal; eficiência no pagamento do reembolso do IVA; fortalecimento da concorrência nos mercados financeiros e melhoramento contínuo da supervisão bancária, informação financeira e normas contabilísticas.

No que tange à **formação de quadros na área de comércio e investimento**, o mesmo autor defende que esta deve ser privilegiada e alargada através da disponibilização de financiamento para que os quadros do Governo possam participar em programas de formação relacionados com a área em causa, com maior prioridade para os funcionários do Ministério da Indústria e Comércio. Ademais, a formação de quadros nesta área deve ser acompanhada por uma maior coordenação interinstitucional das políticas atinentes ao comércio e investimento.

Já a **melhoria e fortalecimento dos esforços anticorrupção** constituem um desafio no âmbito da intervenção do Estado na medida em que exige maior cooperação entre o Governo e o

---

<sup>5</sup> Segundo Moncada (1998), o objetivo central da regulação estatal é de garantir um bom funcionamento da economia que se traduza pelo respeito e cumprimento de normas, procedimentos e políticas económicas vigentes.

sector privado no desenvolvimento de procedimentos mais eficientes com vista a reduzir, de forma contínua, os esquemas de corrupção existentes que em nada favorecem o desenvolvimento empresarial, (Murapa, 2004)

Quanto à **adoção progressiva de políticas de investimento mais liberais**, o autor supracitado menciona a existência de alguns entraves que condicionam o atingimento deste objetivo, recomendando, para o efeito, a contínua redução das tarifas, do agravamento das tarifas e das distorções anti exportação existentes na estrutura tarifária e, a criação de medidas tarifárias de contingência que facultem a proteção temporária contra uma subida acentuada prejudicial de importações o que, em última análise, contribuiria para criar e fortalecer a confiança do sector privado em relação às políticas governamentais.

Por sua vez, a CTA (2013) entende que o desenvolvimento de negócios e, portanto, a criação de riqueza e de emprego são fundamentais para melhorar o desenvolvimento empresarial. Existe uma relação direta entre um ambiente de negócios melhor, um crescimento assente numa base alargada, a geração de rendimento e a redução da pobreza. Os enquadramentos legais, regulamentares e administrativos conducentes são uma pré-condição necessária para que essa cadeia se desenvolva. Também são necessárias políticas de apoio proactivas e estruturas institucionais públicas e privadas fortes, a funcionar como mecanismos de execução.

Por isso, a CTA (2013) considera que o desenvolvimento empresarial, no qual estão inseridas as PME's, deve assentar em quatro dimensões ligadas (reforma de políticas, maior acesso ao capital, desenvolvimento de infra-estruturas e a assistência ao desenvolvimento empresarial) que irão melhorar o ambiente de negócios e estimular o desenvolvimento empresarial (empreendedorismo, identificação de oportunidades, execução e inovação).

Neste contexto, a CTA (2013) apresenta como **principais desafios que se colocam ao desenvolvimento das PME's em Moçambique** os seguintes:

- ✓ Falta de cultura empresarial e de habilidades de gestão das empresas;
- ✓ Falta de mão-de-obra tecnicamente qualificada com altos índices de produtividade e de capacidade de produzir/prestar serviços de alta qualidade;
- ✓ Limitada informação sobre pesquisas de mercados;
- ✓ Fraca capacidade de estabelecer ligações com parceiros e mercados;
- ✓ Má execução operacional dos negócios;
- ✓ Baixos níveis de inovação.

Face à estes desafios, a CTA (2013) julga constituírem prioridades específicas, no quadro da reconfiguração de políticas, as reformas que se encontram diretamente ligadas ao melhoramento do desempenho empresarial para as empresas que se enquadram dentro dos quatro sectores-chave (turismo, indústria ligeira, agropecuária, florestas/produtos de madeira).

Ademais, a CTA considera que existe um conjunto adicional de reformas (reforma legal, reforma reguladora e reforma institucional) importantes que estão relacionadas ao ambiente geral de negócios e que são benéficas ao desenvolvimento empresarial e ao desenvolvimento do país como um todo.

Quanto ao acesso ao capital, considera-se que este “continua a ser uma lacuna crucial na constituição e desenvolvimento das empresas moçambicanas. Para o efeito, propõe-se um mecanismo de partilha de riscos que iria providenciar um conjunto de instrumentos financeiros aos empresários acompanhados de assistência técnica”, (CTA, 2013).

Relativamente ao desenvolvimento de infra-estruturas, refere-se que as mais críticas devem ser melhoradas (estradas, caminhos de ferro, pontes, pistas de aterragem e utilidades). Ainda neste contexto, considera-se importante a criação de parques industriais ao longo dos corredores viáveis.

No que toca a assistência ao desenvolvimento empresarial, considera-se importante a capacitação técnica direcionada ao melhoramento das habilidades dos trabalhadores, gestores e empresários (programa de formação empresarial, assistência técnica operacional, programas de formação de trabalhadores, serviço de ligação aos mercados, promoção de parcerias e cooperações entre as empresas e os provedores de serviços).

Por sua vez, a EDPME's (2007 – 2022) definiu algumas condições imprescindíveis para o desenvolvimento das PME's. Neste contexto, o Governo considera que o quadro estratégico para a sobrevivência e posterior desenvolvimento das PME's deve assentar num princípio de duas vertentes (a seleção e a concentração; e a especialização) que permite que as PME's minimizem o constrangimento dos recursos.

Porém, para fortalecer o quadro, as PME's devem ter um ambiente que integre e incentive a sua flexibilidade; agilidade; e capacidade de estabelecer redes de contactos. A flexibilidade, a agilidade e a capacidade de estabelecer redes de contactos são as fontes de competitividade das PME's.

Tal como foi anteriormente assinalado, as PME's devem ser flexíveis, ágeis e possuir a capacidade de estabelecer redes de contactos para que possam desenvolver e incrementar a competitividade.

Assim, torna-se imperioso que as PME's fortaleçam as suas capacidades nos três aspetos mencionados para que possam sobreviver e prosperar no mercado. Esta ação não pode ser realizada por um único ator, mas sim através de um esforço concertado de todos os intervenientes de uma economia para investirem em todas as dimensões económicas, sociais e políticas simultaneamente.

De uma forma geral, a EDPME's (2007 – 2022) aponta três perspetivas (criação de um ambiente de negócios mais favorável; fortalecimento das capacidades visando o desenvolvimento das tecnologias e das habilidades de gestão; e apoio estratégico às PME's) viradas para o desenvolvimento das PME's.

Relativamente à primeira perspetiva, a estratégia acima citada refere que a criação de um ambiente mais favorável aos negócios é indispensável para convidar o capital estrangeiro. Também é condição necessária para uma maior abertura de empresas locais e para o fortalecimento das capacidades das PME's existentes.

Ainda na linha da EDPME's (2007 – 2022), para que se melhore o ambiente de negócios no qual atuam as PME's, devem ser desenvolvidas as seguintes ações:

- ✓ Introdução de um sistema de licenças negativas;
- ✓ Criação de um ambiente simplificado de inspeções;
- ✓ Introdução de um sistema de garantia de crédito;
- ✓ Implementação de um sistema de *leasing*;
- ✓ Encorajamento do funcionamento dos financiadores de fundos de investimento;
- ✓ Estímulo aos esforços dos bancos no sentido de aumentarem o financiamento e outros serviços destinados às PME's;
- ✓ Encorajamento aos bancos para que fortaleçam as ligações e as redes com as instituições de crédito rural e de micro -crédito;
- ✓ Concessão de créditos do governo para o refinanciamento das instituições de crédito rural e de micro -crédito;
- ✓ Estudos sobre o regime fiscal e criação de uma infra-estrutura fiscal sólida; aumento da dimensão do mercado através da promoção das exportações e das aquisições do Governo;
- ✓ Melhoria do fluxo da informação sobre os mercados;
- ✓ Promoção do nicho de PME's; e criação de um ambiente de negócios que incentive o empreendedorismo.

Quanto ao fortalecimento das capacidades, a EDPME's (2007) alude que esta perspetiva está diretamente ligada à vitalização e à melhoria das PME's. Por seu turno, está diretamente relacionado com a facilitação do capital estrangeiro. Com efeito, a probabilidade de investir em território estrangeiro iria aumentar quando as parcerias e a força de trabalho de alta qualidade estiverem disponíveis nos países alvo.

Em termos de ações a ser desenvolvidas com vista ao fortalecimento das capacidades para o desenvolvimento das tecnologias e das habilidades de gestão das PME's, a estratégia acima citada aponta as seguintes: criação de um ambiente social que incentive a formação de técnicos e trabalhadores qualificados; introdução de um sistema de partilha de custos para a formação profissional; e potencialização as instituições de formação do ensino técnico e de formação profissional.

Ao mesmo tempo, o apoio estratégico às PME's é absolutamente necessário na fase de desenvolvimento pois, em geral, as PME's inerentemente não possuem recursos. Deste modo, o apoio tem de se centrar no alívio aos constrangimentos em termos de recursos com que as PME's se debatem. Para além disso, é necessária uma base administrativa sólida para implementar as estratégias de desenvolvimento das PME's de uma forma eficaz.

Para atingir este objetivo, a base administrativa tem de ser reestruturada para facilitar a implementação das estratégias. Para tal, torna-se necessário redefinir as categorias de PME's e reorganizar a administração unicamente dedicada aos assuntos das PME's, (EDPME's, 2007 – 2022).

Por sua vez, Muianga (2012), avança como medidas, face aos desafios que se colocam ao desenvolvimento das PME's em Moçambique, a criação de um ambiente de negócios favorável à constituição e desenvolvimento de projetos empresariais, que se resume na simplificação dos procedimentos de licenciamento de atividades económicas, e de pagamento de impostos – incentivos fiscais, entre outros.

Na visão deste autor, o argumento é de que a massificação do regime de licenciamento simplificado de atividades económicas, sobretudo para a criação de PME's, em conjunto com os incentivos fiscais, vai dinamizar a atividade económica, criando novos postos de trabalho e, consequentemente, reduzir a pobreza. Ademais, as ações conducentes à melhoria dos negócios e promoção do emprego são também determinadas pela necessidade de acesso à terra e transferência de títulos de uso e aproveitamento de terra e facilitação dos procedimentos de importação e exportação de bens e serviços.

Adicionalmente, Muianga (2012) foca a necessidade de promover ligações entre as PME's e grandes empresas (particularmente os megaprojetos), através da criação de programas de ligações/complementaridades, com vista a estimular o fornecimento de bens e a prestação de serviços, a formação de *clusters* industriais e cadeias de produto e valor.

### **2.3.2.2. Empreendedorismo: noção, fatores limitadores e impulsionadores no quadro do desenvolvimento empresarial**

De acordo com Baggio e Baggio (2014: 1), o vocábulo é derivado da palavra *imprehendere*, do latim, tendo o seu correspondente, “empreender”, surgido na língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, teria surgido na língua portuguesa no século XVI. Todavia, a expressão “empreendedorismo” foi originada da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, tal como, em *friendship* (amizade ou qualidade de ter amigo).

Por sua vez, Dornelas (2008) refere que a palavra “empreendedor” (*entrepreneur*) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, (pelo economista francês Richard Cantillon), com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso económico, mediante novas e melhores formas de agir.

O autor acima citado refere ainda que, entretanto, foi o economista francês Jean-Baptiste Say que, no início do século XIX conceituou o empreendedor como um indivíduo capaz de mover recursos económicos de uma área de baixa, para outra de maior produtividade e retorno.

De acordo com Dolabela (2010), a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com Kenneth E. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, defendendo-se que uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio.

Por isso, uma das definições mais aceites é a de Robert Hirsch, em seu livro “Empreendedorismo”, segundo a qual o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal.

Peter Ferdinand Drucker, considerado “o pai da administração moderna”, ampliou a definição proposta por Jean-Baptiste Say, descrevendo os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças. Os empreendedores não devem se limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender mais, mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.

O conceito de empreendedorismo está também muito relacionado aos pioneiros da alta tecnologia do Vale do Silício, na Califórnia. Ainda nos EUA, o Babson College tornou-se um dos mais importantes polos de dinamização do espírito empreendedor com enfoque no ensino de empreendedorismo na graduação e pós-graduação, com base na valorização da oportunidade e da superação de obstáculos, conectando a teoria com a prática, introduzindo a educação para o empreendedorismo, através do currículo e das atividades extracurriculares.

Inicialmente, o conceito empreendedorismo foi associado a criação de algo visando retorno financeiro, hoje o conceito abarca o campo de criações socialmente úteis e não necessariamente empresariais ou de natureza financeiras. É o chamado empreendedorismo social que, muitas vezes, encontra enquadramento na responsabilidade social das empresas.

Portanto, apesar de bastante explorado pela literatura, observa-se que não há consenso entre os estudiosos e pesquisadores relativamente à definição do empreendedorismo. Contudo, as diferentes definições levantadas, apresentam alguns aspectos similares, que servem para caracterizar a atividade empreendedora.

Empreendedorismo, De acordo com Schumpeter (1988), é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Já para Dolabela (2010: 81) corresponde a um o processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.

Para Timmons (1990), o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX. Drucker (1986) afirma que empreendedorismo não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina.

Por sua vez, Morris (1998:59), entende que “o empreendedorismo não é um acontecimento aleatório nem é inato: é antes determinado pelas condições da envolvente que se manifestam a diferentes níveis”. Reforçando este ponto de vista, Dolabela (1999) considera o empreendedorismo um fenómeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do

meio em que vivem. O empreendedorismo é uma atividade democrática que pode ser exercida por pessoas de qualquer idade, com ou sem experiência anterior de emprego.

Drucker (1986) associa a dinâmica organizacional empreendedora ao conhecimento, à tecnologia e à capacidade de inovar e de lidar com a incerteza. Para este autor, é empreendedor quem busca a mudança, reage a ela e a converte numa oportunidade. Sendo assim, o espírito empreendedor reside na postura diante da mudança, da novidade e do incerto.

De acordo com Chiavenato (2004), os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento económico. Não são simplesmente fornecedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento.

Nos referenciais ideológicos apresentados é patente a importância do contexto no desenvolvimento do empreendedorismo também defendida por Trigo (2003) - “sendo o empreendedorismo um fenómeno com múltiplas componentes, a importância relativa dessas componentes depende das circunstâncias da envolvente em que a atividade decorre, não podendo ser dissociado da personalidade ou comportamento do empresário, também não podendo ser isolado do contexto”.

Importa frisar que apesar da maioria de estudos e pesquisas efetuados referir a área de negócios, os conceitos empreendedor e empreendedorismo podem ser estudados sob diferentes enfoques e ramos de atividade, opinião também sustentada por Trigo (2003) considerando o “empreendedorismo como um processo através do qual indivíduos ou grupos criam valor reunindo, para tal, combinações únicas de recursos para explorar oportunidades existentes na envolvente. Pode acontecer em qualquer contexto organizacional e resulta numa diversidade de resultados (ex. novas empresas, novos produtos, novos serviços, novos mercados, novos processos, novas tecnologias”.

Para Hisrich e Peters (1998), empreendedorismo é o processo através do qual indivíduos ou grupos criam algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo alguns riscos financeiros, físicos e sociais e recebendo as recompensas resultantes, ao nível monetário, de satisfação pessoal e de independência.

No empreendedorismo a três aspetos a salientar: **proatividade, risco e inovação.**

Relativamente à **proatividade** importa referir que ela significa fazer tudo para levar um projeto ao bom termo. Já o **risco calculado** diz respeito à vontade de alocar recursos tendo em vista a exploração de oportunidades.

Fundamentalmente, falar do empreendedorismo é falar do risco. Um comportamento em que se assume o risco é motivado por um incentivo no retorno. Por isso, um empreendedor está disposto a correr um risco e a dedicar os seus recursos a novas ideias e oportunidades para além do ponto que está em condições de sustentar.

No contexto moçambicano, a EDPME's (2007 – 2022) avança que o sistema de incentivos na economia tal como se apresenta, não é tão favorável aos empresários, daí que os riscos são demasiado altos, mas o retorno esperado é demasiado reduzido.

Ademais, o empreendedorismo é conhecido como a principal força motriz do crescimento económico a longo prazo. Por isso, merece atenção especial. O Governo deve envidar esforços no sentido de minimizar as incertezas ainda existentes na economia e introduzir um pacote de incentivos que estimulem a atividade produtiva das PME's e compense os riscos por elas assumidos, avança a estratégia acima referenciada.

Relativamente aos **fatores limitadores** do empreendedorismo, Trigo (2003) destaca os seguintes:

- ✓ Ambiente económico desfavorável;
- ✓ Complexidade de procedimentos administrativos;
- ✓ Existência de muitos riscos de falência;

Quanto aos **fatores impulsionadores** do empreendedorismo, o autor acima citado menciona os seguintes:

- ✓ Existência de oportunidade: a criação de uma empresa deve basear-se numa oportunidade empresarial que satisfaça uma necessidade latente ou manifesta ainda não identificada pelos concorrentes atuais, dirigida a novos segmentos de mercados e sectores emergentes;
- ✓ Ação baseada em conhecimentos, habilidades e motivação: o desenvolvimento de um projeto empreendedor demanda uma forte motivação, conhecimentos sobre o processo de criação de presas (atividades, fases, constrangimentos, etc.), conhecimentos sobre o sector e atividade em que pretende atuar, conhecimentos sobre aspetos que se tornem vantagem competitiva para a empresa, conhecimentos e competências pessoais para o lançamento e desenvolvimento sustentável da empresa, capacidades empreendedoras e de inovação (habilidades).

Portanto, desta discussão percebe-se que o ambiente de negócios no qual atuam as PME's é caracterizado pela existência de diferentes problemas e constrangimentos que podem ser analisados em diversos âmbitos (regulamentar, situação financeira, mercado de trabalho, tributação, acesso aos mercados, ligações entre a rede de PME's), cuja melhoria constitui um “verdadeiro” desafio para o desenvolvimento empresarial.

### **2.3.2.3. Inovação: noção, fatores limitadores e impulsionadores no quadro do desenvolvimento empresarial**

De acordo com Ito *et al.* (2012), a criação de vantagem competitiva está fortemente ligada à capacidade que as empresas têm de gerir seus recursos internos e externos, a fim de melhor se posicionarem perante seus concorrentes e criarem valor para seus compradores.

Nesse contexto, Silva e Dacorso (2013) referem que as empresas podem atuar sob três aspetos genéricos:

- ✓ Liderança de custo, centrada na produção a custos abaixo da média de mercado;
- ✓ Diferenciação, em que se busca competir por meio da criação de algo diferente das demais empresas atuantes;
- ✓ Enfoque, no qual a organização se volta para estratégias focadas num segmento ou sector, traçando ações específicas que as levem a uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, a melhores resultados em longo prazo.

Assim, cabe à liderança decidir em que estratégia focar para conseguir elevado desempenho, uma vez que, ao se considerar que os fatores externos e internos à empresa que determinam e influenciam a competitividade são tratados e se apresentam para cada empresa de maneira diferente, para competir se faz necessário estar atento às mudanças e transformar os obstáculos em oportunidades.

Tais perspectivas são atualmente conquistadas por meio da inovação, que consiste basicamente na criação bem-sucedida de algo novo, de modo que a competitividade global é hoje definida pela capacidade que as empresas têm de inovar (Porter, 1989).

Para Silva e Dacorso (2013), a criação e o aproveitamento de novas ideias têm se mostrado as maneiras mais eficazes de as organizações se diferenciarem uma das outras, já que através desta prática é possível perceber as alterações inerentes ao mercado e transformá-las em ações que trazem melhores resultados.

A **inovação** significa procurar soluções novas para problemas e necessidades. Neste contexto, Trigo (2003) refere que o empreendedorismo é o “processo através do qual indivíduos ou grupos criam valor, reunindo combinações únicas de recursos (inovação), para explorar oportunidades únicas existentes na envolvente.

De acordo com Kaufmann e Todtling (2001), a inovação empresarial é um processo não linear, evolucionário, dinâmico, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamentos entre a empresa e o seu meio envolvente.

Sobre a inovação, é importante referir que ela é um processo complexo que pode assumir diversas tipologias (OCDE, 2005; Kaufmann e Todtling, 2001). De acordo com a OCDE (2005), a inovação empresarial abarca quatro tipologias a saber:

- a) **inovação de produto**, referente à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características ou usos, tais como a melhoria nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* e outras características funcionais;
- b) **inovação de processo**, concernente à implementação de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços (compras, contabilidade e manutenção), que sejam novos ou significativamente melhorados;
- c) **inovação de marketing**, verificando-se na implementação ao produto, de um novo método de marketing, envolvendo alterações significativas no seu *design* ou na sua embalagem, na sua distribuição ou colocação no mercado, bem como no seu preço e promoção;
- d) **inovação organizacional**, referente à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, organização do local de trabalho ou relações externas da empresa.

De acordo com o autor acima citado, para além de contribuir para o aumento dos postos de trabalho, estabilidade social, crescimento económico e modernização da economia, o empreendedorismo propicia a competitividade e difusão da inovação, através da criação de novos produtos, serviços, processos e mercados. Portanto, o empreendedorismo permite que ideias inovadoras se transformem em iniciativas empresariais bem-sucedidas.

Em relação aos fatores limitadores e impulsionadores da inovação empresarial nas PME's, Silva e Dacorso (2013) referem que muito embora tenham importância e relevância económica e social,

essas empresas enfrentam dificuldades de atuação decorrentes de sua estrutura (pequena e média empresa) diante das pressões internas e de mercado.

Nessa perspectiva, Lee et al. (2010) apontam como fatores limitadores enfrentados pelas PME's em sua atuação no ambiente de negócios, os seguintes:

**a) Relacionados ao ambiente interno da empresa**

- ✓ Falta de pessoal interno com as competências necessárias ao negócio;
- ✓ Inovação tecnológica por imitação, que, quando se torna a única forma de inovar, pode coibir a iniciativa criativa;
- ✓ Baixa capacidade de gestão de pesquisa e desenvolvimento;
- ✓ Falta de informação tecnológica;
- ✓ Dificuldades em arcar com o custo de comercialização dos produtos relativos à inovação;
- ✓ Pouco conhecimento de mercado.

**b) Relacionados ao ambiente externo da empresa**

- ✓ Dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada;
- ✓ Incerteza de mercado quanto à criação de produtos inovadores;
- ✓ Dificuldades na obtenção de crédito em virtude do elevado risco de incerteza tecnológica;
- ✓ Competição em mercados monopolistas.

Silva e Dacorso (2013), por conta destes fatores, a performance de inovação dessas empresas se vê restringida, já que detêm pouca capacidade de investir em inovações que envolva grandes pesquisas e recursos, em virtude do risco e incerteza inerentes à inovação perante a dinâmica de mercado. Para além disso, as PME's disputam espaço com as grandes empresas, as quais apresentam maior capacidade financeira de arcar com o desenvolvimento de inovações e estratégias mais abrangentes.

Tais limitações, na ótica dos autores acima citados, trazem a necessidade de alternativas viáveis de desenvolvimento para essas empresas, de forma a comporem estratégias de atuação de mercado que as auxiliem a melhor competir no ambiente de negócios, uma vez que o atual ambiente competitivo transpõe os limites das empresas, substitui a competição local pela mundial e aumenta as incertezas, além de constituir um desafio à capacidade competitiva das PME's.

Relativamente aos fatores impulsionadores, Parida *et al.* (2012) apontam, no contexto do modelo de inovação aberta, a formação de redes de cooperação entre as PME's e o aproveitamento de todo

e qualquer conhecimento que posso agregar valor para as empresas. Com isso, as PME's devem pautar pela busca de conhecimento externo como fonte de inovação.

#### **2.3.2.4. Plataformas institucionais de apoio ao desenvolvimento das PME's em Moçambique**

De acordo com o IPEME (2016), são seis as plataformas institucionais que suportam o desenvolvimento empresarial das PME's em Moçambique (vide quadro 3).

**Quadro 3: Plataformas institucionais que apoiam o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique**

<b>PLATAFORMA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Centro de desenvolvimento de negócios</b>	É um serviço público de atendimento e apoio ao negócio e investimento de âmbito nacional que disponibiliza soluções de assistência e desenvolvimento de negócios à PME's, empreendedores, associações de produtores e investidores ao longo do país
<b>Incubadoras empresariais</b>	É um serviço público de atendimento e apoio ao negócio e investimento, que disponibiliza soluções de assistência e desenvolvimento de negócios a médio e longo prazos para micro e pequenas empresas na fase de arranque.
<b>Centros de transferência de tecnologia</b>	Constituem um serviço (fixo e móvel) de assistência empresarial no desenvolvimento de negócios e transferência de conhecimentos sobre processos produtivos, através de ação combinada de gestão e desenvolvimento de negócios.
<b>Feiras</b>	Serviço e instrumento de acesso ao mercado, através do apoio de diferentes sectores de atividade como indústria, agricultura e serviços, constituído, igualmente, um veículo de transferência e partilha de conhecimentos, promoção de ligações empresariais, capacitação e apoio ao <i>marketing</i> empresarial, onde destacam-se a Feira Internacional de Embalagem e Impressão e a Conferência Conheça e Use Financiamento PME.
<b>Prémio 100 melhores PME's</b>	Mecanismo de registo, assistência no acesso ao mercado e de promoção empresarial de PME's de todo país, valoradas na base do crescimento, inovação e inclusão, comportando, dentre vários prémios, os seguintes: Produto Nacional, melhor exportador, PME Indústria.
<b>Base de Dados</b>	Serviço de registo, assistência e acompanhamento das PME's, facilitando o desenvolvimento de parcerias, acesso aos programas e eventos de apoio, qualificação empresarial, ligações empresariais, interconectabilidade com outras bases de dados.

**Fonte:** Elaboração própria baseada em IPEME (2016)

No quadro acima, são arroladas as principais plataformas institucionais que suportam o desenvolvimento empresarial das PME's em Moçambique. Estas plataformas constituem um

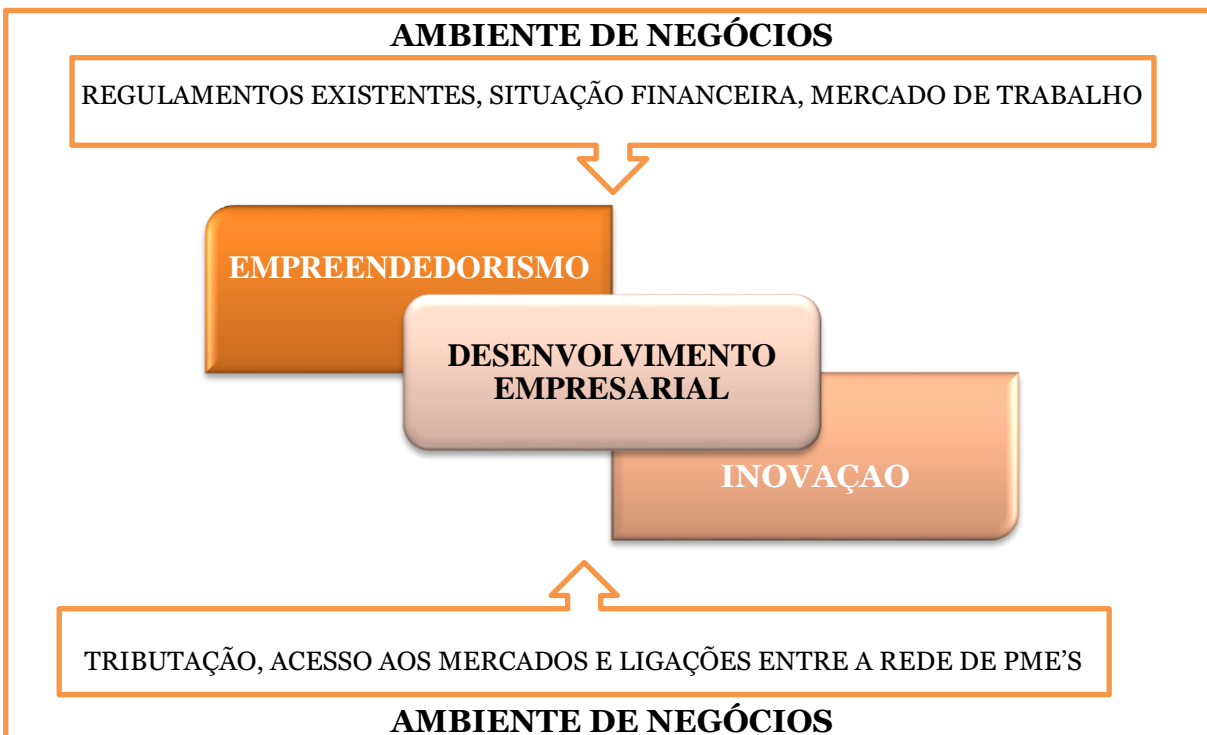
conjunto de serviços estratégicos oferecidos às PME's com vista a criar mecanismos de assistência e orientação empresarial, provendo apoio em diversas matérias (criação de empresas, ligações empresariais, mobilização de recursos financeiros, exposição de bens e serviços, etc.) e estimulando o surgimento de novas PME's em Moçambique.

## 2.4. Modelo Conceitual

Anteriormente, ficou a ideia de que a reconfiguração e elaboração de políticas que visem melhorar o ambiente de negócios e promover o desenvolvimento empresarial deve ser um processo contínuo que envolva o Estado e o sector privado que engloba PME's, pelo facto deste último ser o “alvo” das medidas adotadas pelo Estado. Por essa razão, as PME's encontram-se em melhores condições para apontar as vicissitudes que dificultam o desenvolvimento das suas atividades.

Destarte, tendo em conta que o objetivo central desta investigação é efetuar a identificação e análise teórico-empírica dos principais desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo – Moçambique, foi concebido um modelo teórico-conceitual (vide figura 3), esperando que seja conducente ao alcance do objetivo ora proposto.

**Figura 3: Fatores de desenvolvimento empresarial**



**Fonte:** Elaboração própria

O modelo contextual acima proposto, decorrente da discussão teórico-conceitual efetuada (CTA, 2013; EDPME, 2007 – 2022, IPEME, 2016) revela que o desenvolvimento empresarial é suportado por quatro blocos (empreendedorismo e Inovação). Outrossim, as condições que o ambiente de negócios oferece (regulamentos existentes, à situação financeira, ao mercado de trabalho, à tributação, ao acesso aos mercados ou às ligações entre a rede de PME's) exercem influência no desenvolvimento empresarial, isto é, se forem boas, tendem a propiciar o desenvolvimento empresarial e, caso não sejam, a edificação do desenvolvimento empresarial enfrentará dificuldades, aqui entendidas como desafios inerentes ao desenvolvimento da PME's.

Neste contexto, para que as condições oferecidas pelo ambiente de negócios propiciem o desenvolvimento são imprescindíveis as seguintes ações: reforma de políticas, maior abertura para acesso ao capital, desenvolvimento de infraestruturas e a assistência ao desenvolvimento empresarial, conforme avançam estudos feitos por alguns autores e instituições referidos na revisão de literatura.

## **Capítulo 3: Metodologia De Investigação**

De acordo com Gil (1999), para que o conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Portanto, neste capítulo, faz-se a descrição dos métodos e técnicas empregues para a prossecução desta investigação.

### **3.1. Natureza e tipo de estudo**

Sob ponto de vista de sua caracterização, importa referir que quanto à natureza, a presente pesquisa é aplicada. De acordo com Terense e Filho (2006), a investigação aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à situações específicas e, portanto, envolve verdades e interesses locais. Assim, quanto à natureza, a presente investigação é aplicada pelo facto de estar virada para uma situação concreta que são os desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo.

Relativamente ao tipo ou forma de abordagem, esta investigação é qualitativa, na medida em que se recorreu à uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório baseada em pequenas amostras (empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda) o que permitiu melhor compreensão do contexto do problema e conhecimento profundo do fenómeno estudado (desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo), conforme ensina (Fonseca, 2009).

Quanto aos objetivos ou finalidade, optou-se pela investigação exploratória. A investigação exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito. Esta investigação envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com três pessoas que tiveram experiências práticas com o problema analisado; e assume, em geral, a forma de estudos de caso. Portanto, esta investigação assume-se como exploratória na medida em que através da revisão bibliográfica e das entrevistas realizadas, procurou-se identificar, analisar e compreender, no caso específico da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo.

Relativamente ao método de procedimento, privilegiou-se estudo de caso, que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, (Lakatos e Marconi, 1992).

Como objeto empírico, foi selecionada, com base na acessibilidade, a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda que é uma média empresa atuando no sector de comércio na Cidade de Maputo. Desta forma,

a realização do estudo do caso na empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda permitiu a obtenção de um conhecimento mais amplo e detalhado sobre os desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo. Caracteriza-se o objeto de estudo empírico (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda), procedendo-se a explanação dos resultados das entrevistas e a consequente interpretação ou atribuição de significado com recurso à análise de conteúdo.

Especificamente, a realização do estudo de caso na empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda permitiu uma análise baseada em factos concretos que envolvem o ambiente de negócios das PME's na cidade de Maputo, uma vez que foram colhidos subsídios relevantes que ajudaram na identificação dos desafios que se colocam ao desenvolvimento das PME's naquela urbe.

### **3.2. Recolha de dados**

Os dados recolhidos nesta investigação foram obtidos com recurso às seguintes técnicas:

#### **a) Pesquisa bibliográfica e documental**

Segundo Gil (1999, p. 39), estes procedimentos técnicos servem para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de “livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas, documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas”. Portanto, a pesquisa bibliográfica e documental auxiliou, especificamente, na identificação, análise e compreensão de dados considerados úteis para o desenvolvimento e argumentação do estudo, mediante a consulta de livros, artigos científicos, documentos institucionais e normativos, que deram corpo à revisão da literatura sobre as o desenvolvimento das PME's no contexto moçambicano.

#### **b) Entrevista semiestruturada**

De acordo com Laville e Dionne (1999), na entrevista semiestruturada, o entrevistador apoia-se num ou vários temas e, talvez em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor.

Portanto, neste estudo, a entrevista semiestruturada permitiu, através da opinião dos entrevistados, o conhecimento minucioso sobre o os desafios inerentes ao desenvolvimento das PME's na Cidade de Maputo. Ademais, a entrevista semiestruturada possibilitou que, ao guião de entrevista, fossem acrescentadas outras perguntas em função dos comentários e respostas dos entrevistados, o que permitiu maior alcance dos objetivos pretendidos nesta investigação.

Neste contexto, importa referir que com recurso à **amostragem intencional**<sup>6</sup> ou por **conveniência**, foram entrevistadas cinco pessoas (tabela 5). Destas, quatro (4) são representantes da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda e a outra representa a Confederação das Associações Económicas de Moçambique – CTA.

**Tabela 5: Dados dos entrevistados**

<i>Informações</i>	<i>Entrevistado</i> <b>1</b>	<i>Entrevistado</i> <b>2</b>	<i>Entrevistado</i> <b>3</b>	<i>Entrevistado</i> <b>4</b>	<i>Entrevistado</i> <b>5</b>
<i>Idade (Faixa Etária)</i>	35 – 40 anos	30 – 35 anos	40 – 45 anos	30 – 35 anos	35 – 40 anos
<i>Sexo</i>	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
<i>Formação Académica</i>	Engenharia	Gestão	Engenharia	Gestão	Economia
<i>Empresa</i>	SOJITZ Maputo Cellulose, Lda	SOJITZ Maputo Cellulose, Lda	Confederação das Associações Económicas de Moçambique	SOJITZ Maputo Cellulose, Lda	SOJITZ Maputo Cellulose, Lda
<i>Tempo na Empresa</i>	5 Anos	5 Anos	8 Anos	4 Anos	3 Anos
<i>Cargo</i>	Gestor de Fábrica e Operações	Assistente Administrativa	Presidente	Gestor de <i>Stock</i>	Técnico de Planificação
<i>Tempo no Cargo</i>	5 Anos	5 Anos	3 Anos	3 Anos	3 Anos
<i>Data da Entrevista</i>	27 de Janeiro de 2020	27 de Janeiro de 2020	28 de Janeiro de 2020	5 de Abril de 2020	5 de Abril de 2020
<i>Duração da Entrevista</i>	35 minutos	31 minutos	26 minutos	22 minutos	35 minutos

**Fonte:** Elaboração Própria

A tabela 5 faz a descrição do perfil pessoal e profissional de cada entrevistado. É importante referir que os entrevistados não aceitaram revelar a sua idade exata. Contudo, cada entrevistado indicou o intervalo em que se situa a sua idade.

Conforme ilustra a tabela acima, para além dos representantes da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, entrevistou-se, recorrendo também à amostragem por conveniência, o presidente da CTA, de modo a obter mais subsídios sobre o funcionamento do ambiente de negócios em que atuam as PME's em Moçambique, particularmente na Cidade de Maputo.

De referir que as entrevistas foram feitas com recurso ao Skype e em dias diferentes tendo em conta a disponibilidade dos interlocutores, sendo que os representantes da empresa SOJITZ

<sup>6</sup> Segundo Gil (1999), a amostragem por conveniência ou intencional é uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

Na linha de Vergara (2010), a amostragem por acessibilidade é um tipo de amostragem não probabilística menos rigoroso, em que o pesquisador seleciona os elementos simplesmente porque lhe são acessíveis, e pressupõe que os mesmos sejam representativos.

Maputo Cellulose, Lda foram entrevistados nos dias 27 de Janeiro e 5 de Abril de 2020 e o Presidente da CTA no dia 28 de Janeiro de 2020.

### **3.3. Tratamento de dados**

Neste âmbito, é importante recordar que o presente trabalho é orientado pela seguinte questão de partida: Quais são os principais desafios inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique?

Desta questão de partida acima exposta, foram formuladas três questões, proporcionais aos objetivos específicos enunciados no início deste capítulo, a saber:

- ✓ Que dificuldades o ambiente de negócios oferece às PME's da Cidade de Maputo – Moçambique?
- ✓ De que forma as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios influenciam no desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo e da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
- ✓ Que ações podem mitigar as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios e impulsionar o desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda)?

Em relação à primeira questão, procurou-se perceber se as dificuldades enfrentadas pelas PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda) são referentes: (i) aos regulamentos existentes, (ii) à situação financeira, (iii) ao mercado de trabalho, (iv) à tributação, (v) ao acesso aos mercados ou (vi) às ligações entre a rede de PME's, conforme depreendeu-se na revisão de literatura efetuada no capítulo anterior.

Relativamente à segunda questão, procurou-se perceber como é que as dificuldades enfrentadas pelas PME's na Cidade de Maputo (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda) exercem influência nos blocos que suportam desenvolvimento empresarial (empreendedorismo, identificação de oportunidades, execução e inovação).

No que concerne à terceira e última questão, procurou-se identificar e propor, através de bases teóricas e empíricas, algumas medidas que possam mitigar as dificuldades enfrentadas pelas PME's no ambiente de negócios em que atuam de modo a desenvolverem.

Recorrendo à análise de conteúdo, isto é, bibliográfica e documental (técnicas qualitativas), os dados recolhidos foram interpretados e atribuídos significado tendo em vista o alcance dos objetivos e a busca de respostas para as questões que orientam esta investigação, o que permitiu uma confrontação e ligação entre a base teórica e a parte empírica da pesquisa.

## **Capítulo 4: Análise e Discussão dos Resultados**

Feita a revisão de literatura sobre os principais aspetos que giram em torno do desenvolvimento das PME's e apresentado o quadro metodológico que suportou a realização desta investigação, procede-se neste capítulo, a apresentação e interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas feitas aos representantes da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda e da CTA, com o objetivo de responder as questões que orientam esta pesquisa.

### **4.1. Caracterização da empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda**

Quanto à sua caracterização, importa referir que a empresa SOJITZ Maputo Cellose, Lda foi criada em 2010 e é constituída sob forma de Sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Esta sociedade tem por objeto principal o exercício da atividade de processamento e venda de madeira e seus derivados e afins; produção de pastas celulósicas e seus derivados e afins; importação e exportação de madeira e seus derivados; e a comercialização de madeira e seus derivados, (Boletim da República que aprova a criação da SOJITZ Maputo Cellose, Lda).

O Capital Social, integralmente subscrito e realizado em dinheiro é de 50.000,00 meticais encontrando-se dividido em quotas desiguais, distribuídas da seguinte maneira: uma quota com valor nominal de quarenta e nove mil e quinhentos meticais, correspondentes a 99% do capital social pertencente á sócia SOJITZ CORPORATION; e outra quota com valor nominal de quinhentos meticais, correspondentes a 1% do capital social pertencente a sócia SOJITZ YOSHIMOTO RINGYO CORPORATION, LIMITED.

SOJITZ Maputo Cellose, Lda localiza-se no Recinto Portuário, AV. Das Estâncias, Portão n.12. É uma média empresa com um universo de 76 trabalhadores. A SOJITZ Maputo Cellulose, Lda está comprometida em viver e trabalhar de acordo com certos valores centrais que orientam decisões e ações. Neste contexto, a empresa privilegia a responsabilidade e a alocação de tempo e recursos para efetivar mudanças sociais através do comércio global.

Constitui visão da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, produzir novas fontes de riqueza conectando as economias, culturas e pessoas do mundo, dentro do espírito de integridade. Quanto à missão e valores centrais da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, há que destacar os seguintes: compreender as diversas necessidades e expectativas dos acionistas e parceiros pelo mundo, atendendo estas

necessidades e expectativas com integridade; construir e fortalecer relações de confiança com todos os acionistas e parceiros.

No desenvolvimento da sua missão, a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda esforça-se para em boa fé: manter os mais elevados padrões éticos e realizar tudo o que faz com integridade; acatar tanto a letra quanto o espírito das leis e regulamentos aplicáveis às atividades de negócios; proteger a saúde, segurança e dignidade dos funcionários e gerenciar o local de trabalho com responsabilidade e respeito; e permanecer impetuosamente focados em harmonizar os resultados dos negócios com a satisfação e o sucesso dos acionistas e parceiros.

No que diz respeito aos funcionários, é importante referir que um dos ativos mais valiosos e centrais da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda é a sua força de trabalho. Esta empresa engloba a combinação exclusiva de talentos, experiências e perspectivas de cada funcionário, o que torna o seu sucesso possível. A mesma está dedicada a fomentar um ambiente de trabalho que seja inclusivo, respeitoso, seguro e saudável, permitindo que os funcionários façam o seu melhor trabalho.

Os negócios da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda são norteados pelas seguintes normas de conduta: confiança, respeito mútuo e comportamento ético são essenciais no relacionamento com nossos parceiros de negócios, clientes, funcionários e outras pessoas.

A SOJITZ Maputo Cellulose, Lda é constituída pelos seguintes departamentos: Logística e *Procurement*, que esta dividido em duas repartições que são: Logística de Operações e Logística de Peças; Departamento de Produção; Departamento de Qualidade; Departamento de Higiene e segurança do Trabalho; e a Direção Geral.

#### **Quadro 4: Características principais da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda**

<b>Dimensão</b>		<b>Sector de Actividade</b>	<b>Tipo de Sociedade (Forma Jurídica)</b>
Média Empresa		Comércio	Sociedade por Quotas
Número de Trabalhadores	Volume de Negócios		
76	Mais de 14,700,000,00 MZN		

**Fonte:** Dados da Pesquisa

## **4.2. Desafios Inerentes ao Desenvolvimento da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda**

Com o objetivo de conhecer os desafios inerentes ao desenvolvimento da PME's, no caso concreto da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, questionou-se aos entrevistados sobre que entendimento eles têm em torno do ambiente de negócios e desenvolvimento empresarial. Não obstante as respostas dos entrevistados sejam diferentes, elas têm o mesmo alcance, isto é, eles foram convergentes ao afirmar que o desenvolvimento empresarial é, acima de tudo, resultado de um ambiente de negócios favorável. Se não veja-se:

Entrevistado 1 afirma que *“o ambiente de negócios e o desenvolvimento empresarial referem-se ao espaço de relacionamento entre os diversos atores económicos (Estado, sector privado, entre outros) com vista a propiciar o alcance de diferentes objetivos, dentre eles, o crescimento das empresas e da economia nacional em geral”*.

Por seu turno, entrevistado 2 entende que *“se existe um bom ambiente de negócios, estarão criadas as condições para que haja um desenvolvimento empresarial”*. Neste contexto, a mesma fonte salienta que *“é importante que o ambiente de negócios seja favorável para que as empresas que nele atuam desenvolvam”*.

Por sua vez, o entrevistado 4 refere que *“em qualquer quadrante em que o ambiente de negócios favorece a criação e prática de actividade empresarial, está criada a principal condição para que as empresas desenvolvam. Por isso, as PME's na cidade de Maputo, onde enquadra-se a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, dependem muito das condições que o ambiente de negócios oferece”*.

De acordo com Valá (2009), as PME's desempenham um papel vital na economia nacional, pois constituem a estrutura empresarial de base em Moçambique, totalizando cerca de 78% do universo empresarial e empregando aproximadamente 67% da força de trabalho. As PME's contribuem para a redução da pobreza através do crescimento da produção, criação de empregos e geração de rendimento acrescido para a população de baixa rentabilidade. Atualmente, as PME's constituem verdadeiros viveiros para a inovação e empreendedorismo, não obstante tenham uma relevância marginal no ambiente económico nacional.

Tendo em conta a premissa de que as PME's desempenham um papel vital na economia nacional, questionou-se aos entrevistados sobre a importância das PME's. Respondendo, estes afirmaram: *“as PME's constituem o tecido empresarial que assegura o desenvolvimento da economia”*

*nacional; garantem que o país não tenha uma convulsão económica e permitem maior empregabilidade”, entrevistado 3.*

Por sua vez, entrevistado 2 entende que *“as PME’s são importantes na medida em que geram emprego, privilegiam a inovação e engrandecem a economia nacional”*. No mesmo contexto, Entrevistado 1 salientou que *“as PME’s cobrem as lacunas que existem no mercado nacional em termos de fornecimento de bens e prestação de serviços, sobretudo para grandes empresas”*.

No mesmo contexto, o entrevistado 5 refere que *“as PME’s constituem a espinha dorsal do tecido empresarial e a sua importância pode ser vista sob vários ângulos, desde o social, passando pelo económico, até mesmo ao político”*. Para sustentar a sua visão, o entrevistado 5 referiu, tal como os outros, que *“as PME’s geram postos de trabalho, reduzem a pobreza, criminalidade e outros males sociais; diversificam e tornam competitiva a economia nacional; e influenciam o Governo e outros decisores a adoptarem políticas que viabilizem o desenvolvimento empresarial em Moçambique”*.

As respostas dos entrevistados enquadram-se, não só na visão de Valá (2009), assim como no quadro da EDPME’s (2007 – 2022) que refere que as PME’s são importantes para a economia nacional na medida em que geram emprego; são cruciais para a competitividade do país; diversificam as atividades, estimulam a inovação e a criatividade; e mobilizam recursos sociais e económicos.

Não obstante as PME’s desempenhem um papel vital na economia nacional, elas enfrentam alguns desafios, dos quais entrevistado 3 releva, de um modo geral, os seguintes: *“problemas de liquidez; fraca capacidade financeira quando comparadas com as grandes empresas; falta de mão-de-obra dotada de qualidade e profissionalismo; falta de oportunidades e meios para empreender e firmar parcerias”*.

Em relação à SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, entrevistado 1 afirma que, *“os desafios enfrentados pela empresa até 2019, são de carácter financeiro-operacional, pois as projeções financeiras não foram suficientes para garantir a operação das atividades da empresa, o que levou a direção a procurar novas soluções financeiras (empréstimo) para que a empresa conseguisse adquirir a madeira e exportar a lasca”*.

No mesmo contexto, entrevistado 2 revelou que *“o maior desafio que a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda tem enfrentado está relacionado à insuficiência de recursos financeiros, socorrendo-se,*

*para o efeito, de empréstimos. Para além disso, há que mencionar os constrangimentos criados pelo quadro regulamentar do sector em que a empresa atua”.*

Por seu turno, o entrevistado 5 expõe que *“em termos de desafios, a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda assim como as demais PME’s que actuam no mercado nacional, batem-se com os elevados custos de produção, difícil acesso ao financiamento e juros elevados, o que tem dificultado o seu crescimento que poderia ser evidenciado, por exemplo, pela redução da importação de matéria-prima e criação de fortes redes de conexão com as grandes empresas”*

No quadro da EDPME’s (2007 – 2022) assim como no modelo conceptual concebido nesta investigação, o ambiente de negócios das PME’s é analisado sob ponto de vista dos regulamentos existentes, da situação financeira, do mercado de trabalho, da tributação, do acesso aos mercados, das ligações entre a rede de PME’s. Neste contexto, procurou-se saber dos interlocutores, que avaliação faziam ao ambiente de negócios em que atuam as PME’s, especificamente a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.

Sobre a questão acima exposta, entrevistado 3 afirma que *“de uma forma geral, o ambiente de negócios das PME’s tem melhorado consideravelmente, razão pela qual o número de PME’s tende a crescer”*. Contudo, a mesma fonte aponta alguns constrangimentos no ambiente de negócio. Dentre estes, releva-se *“a existência de barreiras burocráticas e legais, a insuficiência de financiamento para as PME’s, a falta de entendimento entre as próprias PME’s o que dificulta a sua competitividade face as grandes empresas”*.

Por seu turno, entrevistado 2 avaliou positivamente o ambiente de negócios em que atua a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, na medida em que *“o Governo se tem mostrado preocupado em simplificar os procedimentos relativos à atividade desta empresa, o que mostra que o Governo acredita no projeto e na capacidade da mesma empresa”*.

Ademais, entrevistado 1 salienta que *“atualmente, o ambiente de negócios oferece algumas oportunidades em termos de parcerias, nas quais destacam-se algumas instituições do Estado, o que exige da empresa melhor organização e posicionamento face ao mercado”*.

No entanto, o entrevistado 4 refere que *“há um esforço que Governo e seus parceiros têm feito para tornar o ambiente de negócios propício para a prática e desenvolvimento da actividade empresarial, na medida em que as PME’s tem tido espaço para expor as suas principais dificuldades e sugerir algumas linhas de acção para minimizar tais dificuldades. Com o efeito,*

*assiste-se uma reconfiguração contínua de diversas políticas e a criação de instituições, tuteladas pelo Governo, de modo a oferecer maior apoio às PME's"*

No mesmo contexto, os nossos entrevistados apontaram algumas dificuldades e vantagens que o ambiente de negócios ofereceu para a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda até 2019. Relativamente às dificuldades, foram apontadas as seguintes: *“acesso à matéria-prima, que deve ser importada; falta de financiamento; e a tensão político-militar que se vive desde 2012, o que faz com que alguns dos clientes da empresa considerem Moçambique como um país de risco”*.

Quanto às vantagens, relevou-se *“o facto da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda estar localizada numa zona franca, daí isenta de pagar IVA; o reembolso do IVA por parte do Estado, valor com o qual a empresa conseguiu ultrapassar algumas dificuldades financeiras; e o acesso excecional ao porto de Maputo”*.

Não obstante o ambiente de negócios em que atuam a PME's (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda) apresente algumas dificuldades, na opinião dos entrevistados, as vantagens que o mesmo apresenta tornam-no favorável e com um impacto positivo no desempenho das próprias empresas.

Ainda na senda de identificar e analisar os desafios inerentes ao desenvolvimento da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, questionou-se aos entrevistados sobre as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças daquela empresa, tendo em conta o ambiente de negócios em que está inserida. As respostas dos nossos interlocutores formam organizadas no quadro abaixo (vide quadro 5) referente à matriz FOFA da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.

#### **Quadro 5: Matriz SWOT da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda**

##### **STRENGTHS (FORÇAS)**

- Contribui para o crescimento da economia local;
- Garante 76 postos de emprego;
- Apresenta elevados padrões de ética e integridade no trabalho;
- Coesão entre os sócios;
- Conta com o apoio estratégico do IPEME;

##### **WEAKNESSES (FRAQUEZAS)**

- Fraca capacidade financeira;
- Dependência de fornecedores e clientes estrangeiros;
- Uso de máquinas e tecnologias precárias;
- Colaboradores não qualificados, o que dificulta a inovação;

**OPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)**

- Capacitação e profissionalização dos seus trabalhadores e colaboradores;
- Melhoria das condições de trabalho no porto de Maputo;
- Criação de parcerias com outras empresas;
- Surgimento de novos mercados para a empresa;
- Aquisição de conhecimentos que propiciem a inovação;
- Criação e melhoria de políticas de apoio à PME's (isenções, concessão de créditos, etc.).
- Aquisição de novas máquinas e tecnologias que facilitem o processamento da madeira.

**THREATS (AMEAÇAS)**

- Crescimento do número de empresas que atuam no mesmo sector;
- Alteração do quadro político-legal vigente (financeiro e tributário), gerando dificuldades de adaptação às novas regras;
- Fortalecimento das grandes empresas que atuam na mesma área.

**Fonte:** Elaboração própria baseada em dados da pesquisa

A partir da matriz SWOT acima exposta, é possível visualizar algumas fraquezas enfrentadas pela SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, bem como algumas ações que possam mitigar estas fraquezas e impulsionar o desenvolvimento daquela média empresa. Ou seja, as fraquezas e ameaças tendem a retratar as reais dificuldades que o ambiente de negócios oferece à SOJITZ Maputo Cellulose, Lda e, por sua vez, as oportunidades revelam possíveis ações conducentes ao desenvolvimento empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.

Por fim, questionou-se aos entrevistados sobre as ações que podem assegurar o desenvolvimento das PME's no geral e da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, em particular. Em resposta à questão colocada, entrevistado 3 afirmou que “é importante que se crie políticas que incentivem, cada vez mais, surgimento e desenvolvimento das PME's, pois estas podem servir como porta de entrada para empresas estrangeiras que com elas queiram criar parcerias”.

Numa visão geral, o entrevistado 4 refere que *“é importante que seja reconhecido o papel fundamental que as PME's desempenhar na economia nacional, através da adoção de políticas cada vez menos duras que permitam a criação e expansão destas empresas, estimulando a inovação e criatividade, e promovendo o desenvolvimento sustentável, para que as gerações vindouras façam o uso e fruição dos recursos de que dispomos hoje”*.

Referindo-se ao caso específico da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, os entrevistados 1 e 2 relevam a contínua melhoria do ambiente de negócios e o plantio “massivo” de diferentes espécies de

madeira de modo a evitar a sua importação. Os entrevistados argumentam que com estas ações, a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda impulsionariam a inovação, através da diversificação das suas atividades e ajudariam a empresa baixar os custos e a aumentar os lucros, como resultada a redução da importação de matéria-prima.

O quadro abaixo é referente à síntese dos resultados obtidos no trabalho de campo.

**Quadro 6: Síntese dos resultados obtidos**

<b>Questões de investigação</b>	<b>Principais resultados obtidos</b>	<b>Enquadramento no Ambiente de Negócios (Se aplicável)</b>
Que dificuldades o ambiente de negócios oferece às PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuficiência de recursos financeiros;</li> <li>✓ Pouco acesso ao crédito;</li> <li>✓ Recursos Humanos pouco qualificados e sem especialização;</li> <li>✓ Existência de barreiras regulamentares;</li> <li>✓ Uso de maquinaria e tecnologias precárias;</li> <li>✓ Dependência de fornecedores e clientes estrangeiros;</li> <li>✓ Falta de parcerias e cooperação entre PME's;</li> <li>✓ Falta de parcerias com grandes empresas que atuam no mesmo sector.</li> </ul>	<p>Situação Financeira</p> <p>Situação Financeira</p> <p>Mercado de Trabalho</p> <p>Regulamentos Existentes</p> <p>Mercado de Trabalho</p> <p>Acesso ao Mercado</p> <p>Ligações (rede de PME's)</p> <p>Ligações (rede de PME's)</p>
De que forma as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios influenciam no desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios na Cidade de Maputo exercem influência sobre os blocos de desenvolvimento empresarial (empreendedorismo, identificação de oportunidades, execução e inovação);</li> <li>✓ As dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios na Cidade de Maputo (SF, MT, RE, AM, Ligações) não propiciam a inovação empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda;</li> <li>✓ Apesar de não propiciar a inovação empresarial, as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios na Cidade de Maputo não inibem o empreendedorismo, a identificação de oportunidades e a execução no processo de desenvolvimento empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.</li> </ul>	<p>Não Aplicável</p>

<p>Que ações podem mitigar as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios e impulsionar o desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria contínua do ambiente de negócios através da redução das barreiras reguladoras, planos de fomento e apoio às PME's;</li> <li>✓ Investimento na formação e especialização do capital humano aliado ao uso de equipamentos e tecnologia de ponta;</li> <li>✓ Desenvolvimento de relações de parcerias entre PME's e outras empresas nacionais e estrangeiras;</li> <li>✓ Investimento contínuo na inovação empresarial.</li> </ul>	<p>Não Aplicável</p>
--	---	----------------------

**Fonte:** Elaboração própria

O quadro acima contém os principais resultados obtidos no trabalho empírico. Em relação à primeira questão de investigação, é possível notar que grande parte das dificuldades que o ambiente de negócios oferece às PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda) estão ligadas à situação financeira (financiamento), mercado de trabalho (qualificação do pessoal) e ligações/redes de PME's (parcerias entre PME's ou PME's e grandes empresas).

Relativamente à segunda questão, os resultados revelam que, comparada ao empreendedorismo, a inovação é o bloco de desenvolvimento empresarial mais afetado pelas dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios em que atuam as PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda), ou seja, as dificuldades identificadas não propiciam a inovação empresarial, fazendo com que as PME's sejam pouco competitivas.

Por fim, no que concerne à terceira questão de investigação, percebe-se que as ações apontadas pelos entrevistados para mitigar as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios incidem sobre o empreendedorismo e inovação empresarial, pelo que podem impulsionar o desenvolvimento das PME's da Cidade de Maputo – Moçambique (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda). Por outra, a redução das barreiras reguladoras e o desenvolvimento de planos de fomento e apoio às PME's estimularão o empreendedorismo, enquanto que investimento na formação e especialização do capital humano aliado ao uso de equipamentos e tecnologia de ponta e o desenvolvimento de relações de parcerias entre PME's e outras empresas nacionais e estrangeiras impulsionarão a inovação empresarial.

### **4.3. Enquadramento dos resultados no modelo teórico**

Ao enquadrar os resultados obtidos no modelo teórico concebido nesta investigação, percebeu-se que, de uma forma geral, as condições oferecidas pelo ambiente de negócios local exercem influência sobre os blocos que suportam o desenvolvimento empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda. Ademais, foi possível notar que, diferentemente da tributação (onde destaca-se o reembolso do IVA), os regulamentos existentes, a situação financeira, o mercado de trabalho, o acesso aos mercados e as ligações entre a rede de PME's estão na origem das principais dificuldades enfrentadas pela SOJITZ Maputo Cellulose, Lda.

Especificamente, verificou-se que a influência das condições oferecidas pelo ambiente de negócios local incide mais sobre a inovação, quando comparada aos demais blocos (empreendedorismo, identificação de oportunidades e execução), isto é, no processo de desenvolvimento empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, a inovação é o bloco mais afetado pelas condições que o ambiente de negócios proporciona, o que significa que a empresa empreende, identifica oportunidades, executa os seus planos mas tem dificuldades em inovar os seus produtos e serviços, processos, marketing e métodos organizacionais.

## **Capítulo 5: Conclusões, Limitações E Sugestões**

Finda a apresentação e discussão dos resultados, são apresentadas, neste capítulo, as conclusões alcançadas nesta investigação, as limitações observadas durante a realização do trabalho, bem como as sugestões que possam nortear estudos vindouros e que propiciem o desenvolvimento empresarial das PME's em Moçambique, particularmente na Cidade de Maputo.

### **5.1. Conclusões**

De uma forma geral, os objetivos que nortearam a realização deste trabalho de investigação que tem como tema “Desafios inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique” com um olhar em torno do caso SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, tiveram de um modo geral resultados positivos.

Olhando para a revisão de literatura efetuada, com a realização deste trabalho, foi possível perceber que o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas resulta, de certa forma, das reformas político-administrativas que Moçambique tem efetuado ao longo dos anos, conferindo outra dinâmica ao ambiente de negócios, permitindo, assim, que pequenos e médios empreendimentos apareçam e se desenvolvam.

No entanto, foi possível depreender que é muito importante incentivar e apoiar iniciativas empresariais através da criação e reconfiguração de estratégias e políticas, a exemplo da Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2007 – 2022), pois estes instrumentos fazem uma “radiografia” do ambiente de negócios em que as empresas atuam, cruzando as vantagens e dificuldades, bem como propõem ações com vista a melhorar o ambiente de negócios para que este favoreça o desenvolvimento empresarial.

Tendo em conta as questões de investigação levantadas, os objetivos específicos traçados e o enquadramento dos resultados no modelo teórico proposto, chegou-se as seguintes conclusões:

- ✓ A insuficiência de recursos financeiros, pouco acesso ao crédito, recursos humanos pouco qualificados e sem especialização, existência de barreiras regulamentares, uso de maquinaria e tecnologias precárias, dependência de fornecedores e clientes estrangeiros, falta de parcerias e cooperação entre PME's, falta de parcerias com grandes empresas que atuam no mesmo sector constituem as principais dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios da Cidade de Maputo – Moçambique à SOJITZ Maputo Cellulose, Lda;
- ✓ Contrariamente aos outros segmentos (situação financeira, mercado de trabalho, regulamentos existentes, acesso aos mercados, ligações - rede de PME's) a tributação é o único segmento do ambiente de negócios na Cidade de Maputo – Moçambique que não proporciona dificuldades à SOJITZ Maputo Cellulose;
- ✓ As dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios na Cidade de Maputo - Moçambique não propiciam a inovação empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda;
- ✓ Não obstante as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios na Cidade de Maputo não favoreçam a inovação empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda, elas não inibem os demais blocos de desenvolvimento empresarial, nomeadamente o empreendedorismo, a identificação de oportunidades e a execução.

Portanto, em resposta a questão central desta investigação, concluiu-se que o principal desafio inerente ao desenvolvimento da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda é a inovação empresarial (inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional), na medida em que os resultados obtidos apontam a inovação como sendo o bloco que sofre maior influência das dificuldades que o ambiente de negócios oferece às PME's na Cidade de Maputo – Moçambique.

## **5.2. Limitações**

As principais limitações inerentes à esta investigação são:

A primeira limitação deste trabalho é relativa à indisponibilidade de algumas PME's na Cidade de Maputo para a realização de estudo de caso, o que dificultou, por exemplo, a obtenção de dados e sua posterior comparação, em diferentes realidades, uma vez que somente a empresa SOJITZ Maputo Cellulose, Lda mostrou-se disponível a fazer parte deste estudo.

Ligado à primeira limitação, está o número reduzido de fontes entrevistadas na empresa-objeto de estudo (SOJITZ Maputo Cellulose, Lda), o que exigiu a incorporação de uma entidade externa, no caso o Presidente da Confederação das Associações Económicas de Moçambique, cujos depoimentos incidiram sobre o ambiente de negócios em que atuam as PME's na cidade de Maputo.

A terceira limitação prende-se ao facto de não se ter encontrado dados atuais sobre as Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo (número de PME's, distribuição por sectores de atividades, etc.). Face à esta limitação, foram usados dados gerais sobre as PME's em Moçambique.

A quarta e última limitação decorre do modelo teórico desenvolvido neste trabalho, na medida em que incorpora somente quatro blocos de desenvolvimento empresarial (empreendedorismo, identificação de oportunidades, execução e inovação) e os segmentos do ambiente de negócios destacados no contexto moçambicano. Assim, assume-se que a incorporação de outros blocos de desenvolvimento empresarial e segmentos do ambiente de negócios nortearia da melhor forma o desenvolvimento desta investigação.

### **5.3. Sugestões para Futuras Investigações**

As sugestões propostas no âmbito deste trabalho de investigação, resultam das constatações feitas no estudo de caso e das limitações identificadas ao longo da investigação. Assim, é importante que em estudos futuros e análogos sejam:

- ✓ Analisadas e comparadas diferentes realidades (empresas) para que sejam obtidos dados que espelhem a realidade e propiciem generalizações;
- ✓ Entrevistadas ou inquiridas diferentes fontes e em maior número, para permitir a obtenção de informações relevantes e pormenorizadas sobre a realidade estudada;
- ✓ Usados dados atuais sobre as Pequenas e Médias Empresas e específicos à Cidade de Maputo, para evitar o uso de dados gerais;

- ✓ Incorporados, no modelo teórico desenvolvido, outros blocos de desenvolvimento empresarial e segmentos do ambiente de negócios, ao invés de limitar-se ao empreendedorismo, identificação de oportunidades, execução e inovação e aos segmentos do ambiente de negócios destacados no contexto moçambicano.

## Bibliografia

- Baggio, A. F. & Baggio, D. K.** (2014), *Empreendedorismo: Conceitos e Definição*, Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia.
- Bilhim, J.** (2000), *Ciência de Administração*, Universidade Aberta: Lisboa.
- Boletim da República** (2007), *Lei N°21/2007: Lei do Trabalho*, de 1 de Agosto, I Série, Número 31, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Boletim da República** (2008), *Estatuto Orgânico do Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas*, de 3 de Dezembro, I Série, Número 49, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo. <http://www.ipeme.gov.mz/>
- Boletim da República** (2010), *Despacho Ministerial*, de 31 de Agosto, III Série, Número 34, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Borges, A. & Rodrigues, R.** (2007), *Elementos de Contabilidade Geral*. 24ª Edição, Áreas Editora: Lisboa.
- Catelli, A.** (2001), *Controladoria – Uma Abordagem de Gestão Económica*, 2ª Edição, Editora Atlas S.A: São Paulo.
- Chiavenato, I.** (2004a), *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*, Saraiva: Rio de Janeiro.
- Código Comercial**, 2ª Edição (2008), Plural Editores: Maputo.
- Confederação das Associações Económicas de Moçambique** (2004), *Plano de Desenvolvimento do Sector Privado para Promover a Actividade Empresarial, Investimento e Emprego Acelerando o Crescimento de Moçambique*, CTA: Maputo.
- Confederação das Associações Económicas de Moçambique** (2013), *Evolução do Ambiente de Negócios em Moçambique (1996 – 2013)*, CTA: Maputo.
- Conselho de Ministros** (2007), *Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2007 – 2022)*, Maputo. [www.mef.gov.mz](http://www.mef.gov.mz)
- Correia, M.J.A.P.** (2007), *Direito Comercial: Direito da Empresa*, 10ª Edição, Edições Jurídicas, Lda: Lisboa.

**Dimande, C.D.** (2012), *A Possível Inserção de Pequenas e Médias Empresas na Cadeia Reprodutiva do Gás Natural em Moçambique*, IESE: Maputo.

**Direção Nacional de Estudos e Análise de Políticas – DNEAP** (2007), *Desenvolvimento de Empresas em Moçambique: resultados baseados em inquéritos ao sector manufactureiro em 2002 e 2006*, DNEAP: Maputo.

**Dolabela, F.** (1999), *Oficina do Empreendedor*, Cultura: São Paulo.

**Dolabela, F.** (2010), *A corda e o sonho*, Revista HSM Management: São Paulo.

**Dornelas, J.C.A.** (2001), *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*, Campus: Rio de Janeiro.

**Dornelas, J.C.A.** (2008), *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*, Elsevier: Rio de Janeiro.

**Drucker, P.F.** (1986), *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, Pan Books: London.

**Drucker, P.F.** (2002), *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*, Thomson: São Paulo.

**Gil, A. C.** (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª Edição, Atlas Editora: São Paulo.

**Gonçalves, F. C. S.** (2010), *Associativismo e Desenvolvimento: O Associativismo como Alternativa de Desenvolvimento Local e Sustentabilidade Social*, (Dissertação de Mestrado em Administração Pública), Universidade de Cabo Verde: Ilha de Santiago.

**Hisrich, R.D & Peters, M.P.** (1998), *Entrepreneurship*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall: New York.

<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>

**Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas** (2016), *Perfil das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique*, Maputo.  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf>

- Ito, N. C., Hayashi, P. J., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E.** (2012), *Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões*, Revista de Administração Contemporânea.
- Kaufmann, A.E & Todtling, F.** (2001), *Science – industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary – crossing between systems*, Research Policy.
- Kaufmann, F.** (2016), *Política Centrada nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: situação, justificação e desafios*, AHK: Maputo. <https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf>
- Lakatos, E. & Marconi, M.** (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição, Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J.** (1999), *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*, Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J.** (2010). *Open innovation in SMEs: an intermediated network model*. Research Policy.
- Martins, G. de.** (2006), *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*, Atlas Editora: São Paulo.
- Minayo, M. C. de S. et al.** (1996), *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*, 14ª Edição, Vozes Editora: Rio de Janeiro.
- Ministério da Indústria e Comércio** (2008), **Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios**, MIC: Maputo. [www.mic.gov.mz](http://www.mic.gov.mz)
- Moncada, L. S. C.** (1998), *Direito Económico*, 2ª Edição, Coimbra Editora: Coimbra.
- Moreno, L.** (2002), *Desenvolvimento Local em Meio Rural: Caminhos e caminantes*, São Paulo.
- Motta, F.** (1995), *Teoria Geral de Administração: uma introdução*, 12ª Edição, Livraria Pioneira Editora: São Paulo.
- Muianga, C.** (2012), *Desafios de Desenvolvimento da Base Produtiva: um olhar a partir do PARP 2011 – 2014*, IESE: Maputo.
- Murapa, R. (ed.)** (2004), *Removendo as Barreiras ao Crescimento Económico em Moçambique: estudo de diagnóstico na redução da pobreza*, Volume I, Maputo.

- Murteira, M.** (1990), *Lições de Economia Política de Desenvolvimento*, Editorial Presença: Rio de Janeiro.
- Oliveira, G.B. de.** (2002), *Uma Discussão sobre o Desenvolvimento*. Revista da FAE: Curitiba.
- Oliveira, M. & Bertucci, M.G.E.S.** (2005), *A Pequena e Média Empresa e a Gestão da Informação*, Universidade Federal de Minas Gerais: Minas Gerais.
- Oliveira, S.H. & Duarte, F.** (2005), *Planejamento de Tecnologia da Informação em Pequenas e Médias Empresas: uma proposta de método*, SIMPEP: São Paulo.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE** (2005), *OSLO Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OCDE: Paris.
- Parente, C.** (2003), *Construção Social das Competências Profissionais: sobre as teorias da empresa*, Faculdade de Letras do Porto: Porto.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J.** (2012), *Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance*, Journal of Small Business Management.
- Porter, M. E.** (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Campus: Rio de Janeiro.
- Reed, R., Storrud-Barnes, S., & Jessup, L.** (2012). *How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention*. Management Decision.
- Robbins, S. P.** (2001), *Administração: Mudanças e Perspectivas*, Saraiva: São Paulo.
- Sainsalieu, R.** (1997), *Sociologia das Empresas*, Instituto Piaget: Lisboa.
- Schumpeter, J. A.** (1988), *A teoria do desenvolvimento econômico*, Nova Cultura: São Paulo.
- Silva, F. V., et al.** (2008), *Contabilidade das Sociedades*, 13ª Edição, Platano Editora: Lisboa.
- Silva, G. & Dacorso, A. L. R.** (2013), *Inovação Aberta como uma vantagem competitiva para a Micro e Pequena Empresa*, Revista de Administração e Inovação: São Paulo.

- Silva, J.C.T & Plonski, G. A.** (1999), *Gestão da Tecnologia: Desafios para as Pequenas e Médias Empresas*, ABEPRO: Rio de Janeiro.
- Tavares, A.** (1999), *Curso de Fiscalidade da Empresa: regime fiscal e parafiscal da empresa*, 2ª Edição, Livraria Clássica Editora: Lisboa.
- Terense, A. C. F. & Filho, E. E.** (2006), *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa: acção nos estudos organizacionais*. Brasília.
- Trigo, V.** (2003), *Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*, Ad Litteram: Lisboa.
- Valá, S.C.** (2009), *Pobreza, Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Económico dos Distritos em Moçambique*, IESE: Maputo.
- Vergara, S. C.** (2010), *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 12ª Edição, Atlas: São Paulo. [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/170838/OK%20-%20101\\_00418.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/170838/OK%20-%20101_00418.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vieira, J. G. S.** (2010), *Metodologia da Pesquisa Científica na Prática*, Editora Fael: Curitiba.

# ANEXOS

## Guião de Entrevista 1

Aplicado aos colaboradores da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda

### PARTE I

Dados do Entrevistado					
Idade (Faixa Etária)	(30 – 35)	(25 – 30)	(30 – 35)	(35 – 40)	(40 – 45)
	(45 – 50)	(50 – 55)	(55 – 60)	(60 – 65)	(65 <)
Sexo	Feminino			Masculino	
Formação Académica					
Empresa					
Tempo na Empresa					
Cargo					
Tempo no Cargo					
Data da entrevista					

### PARTE II

Questões	
1	Que entendimento se tem na SOJITZ Maputo Cellulose, Lda sobre ambiente de negócios e desenvolvimento empresarial?
2	Na sua opinião, qual é a importância das Pequenas e Médias Empresas?
3	Que avaliação faz do ambiente de negócios em que actua a SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
4	Que dificuldades o ambiente de negócios oferece à SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
5	De que forma as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios influenciam no desenvolvimento empresarial (empreendedorismo e inovação) da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
6	Quais são as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
7	Que ações podem mitigar as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios e impulsionar o desenvolvimento empresarial da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda?
8	Gostaria de acrescentar alguma informação em torno das questões colocadas?

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Guião de Entrevista 2

### Aplicado ao Presidente da Confederação das Associações Económicas de Moçambique

#### PARTE I

Dados do Entrevistado					
Idade (Faixa Etária)	(30 – 35)	(25 – 30)	(30 – 35)	(35 – 40)	(40 – 45)
	(45 – 50)	(50 – 55)	(55 – 60)	(60 – 65)	(65 <)
Formação Académica					
Empresa					
Tempo na Empresa					
Cargo					
Tempo no Cargo					
Data da entrevista					

#### PARTE II

Questões	
1	Que entendimento a Confederação das Associações Económicas de Moçambique tem sobre o ambiente de negócios e desenvolvimento empresarial?
2	Na sua opinião, qual é a importância das Pequenas e Médias Empresas?
3	Que avaliação faz do ambiente de negócios em que atuam as Pequenas e Médias Empresas?
4	Que dificuldades o ambiente de negócios oferece às Pequenas e Médias Empresas?
5	De que forma as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios influenciam no desenvolvimento empresarial (empreendedorismo e inovação) das Pequenas e Médias Empresas?
6	Quais são as principais fraquezas, forças, oportunidades e ameaças que as Pequenas e Médias Empresas apresentam?
7	Que ações podem mitigar as dificuldades proporcionadas pelo ambiente de negócios e impulsionar o desenvolvimento empresarial das Pequenas e Médias Empresas?
8	Gostaria acrescentar alguma informação em torno das questões colocadas?

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

