

1ª Edição



EMPREENDEDORISMO E FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

DOMINGOS CARLOS BATONE



DOMINGOS CARLOS BATONE

PREFÁCIO

Hipólito Hamela

POSFÁCIO

Rodrigues Nhiuane Cumbane

Empreendedorismo e Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas

*A mentalidade empreendedora necessária para o sucesso das empresas
recém-criadas e PME's*

1ª Edição

Todos os direitos reservados.

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio esta obra, sem a permissão expressa do autor.

FICHA TÉCNICA:

Título: Empreendedorismo e Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas

Autor: Domingos Carlos Batone

Número de registo: 9953/RLINICC/2019

ISBN 978-989-330949

Capa: l-print

Revisão Linguística: Simão da Silva, Denise Ângela e Victor Siteo

1ª Edição

Maputo, 2020.

Sobre o Autor



Domingos Carlos Batone, é um académico com muitos artigos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais indexadas, exerce a docência universitária nas disciplinas de Gestão de Projectos, *Procurement* na Administração Pública e Gestão Estratégica na Função Pública. Foi Coordenador de Estudos e Projectos e de Qualidade na Escola Superior de Economia e Gestão. É sócio, co-fundador e director do CEFAP-Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, é empresário e CEO da *D.C. Management & Consulting*. É licenciado em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e Mestrado em Administração Pública e Desenvolvimento pela Universidade Joaquim Chissano (UJC). O seu percurso profissional tem-se desenvolvido no exercício da actividade de consultoria para elaboração, avaliação de projectos, planos de negócios, estudos de mercado, opinião, satisfação e reestruturação administrativa, tendo assistido várias empresas e ONG's moçambicanas. Tem dedicado o seu tempo de lazer no desenvolvimento de pesquisas, palestras sobre empreendedorismo e modelagem de negócios, bem como administra treinamentos para o desenvolvimento de competências no local de trabalho e formações de curta duração.

Correios electrónicos: dcbatone@gmail.com, domingos.batone@eseg.ac.mz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3773-1451>

Índice

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE QUADROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DEDICATÓRIA	iv
EPÍGRAFE	v
PREFÁCIO	vi
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: Conceitos Centrais	3
1.1 Introdução	3
1.2 Startup	3
1.3 Gestão	3
1.4 Empreendedorismo	3
1.5 Estratégia	4
1.6 Administração	4
1.7 Organização	5
1.8 Liderança	6
1.9 Comunicação	9
1.10 Plano de Negócios	10
1.11 Empresa	11
1.12 Vantagens Competitivas	12
1.13 Pequenas e Médias Empresas	12
1.14 Sucesso Empresarial	13
1.15 Conclusão	14
CAPÍTULO II: Empreendedorismo e Mentalidade Empreendedora	15
2.1 Introdução	15
2.2 Mentalidade Empreendedora	15
2.3 Princípios Empreendedores	19
2.4 O Processo Empreendedor	20
2.5 Desenvolvimento de Ideias de Negócios	22
2.6 Conclusão	23

CAPÍTULO III: Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas e Empreendedores.....	24
3.1 Introdução.....	24
3.2A PROPOSTA DE ERIC RIES: Startup Enxuta e o Ciclo de Feedback CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER	24
3.3 O <i>Business Model Canvas</i> (BMC)/Modelo de Negócios CANVAS	25
3.4 O Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter e Respectivas Estratégias	32
3.5 A Matriz/Análise SWOT	35
3.6 A Matriz BCG (<i>Boston Consulting Group</i>).....	36
3.7 O Quadro Lógico	39
3.8 Gráfico de Henry Gantt.....	42
3.9 Análise PEST	42
3.10 Modelo GE-McKinsey.....	43
3.11 Técnicas de Trabalho em Grupo.....	44
3.11.1 Grupo Nominal.....	45
3.11.2 Método Delphi.....	46
3.11.3 <i>Brainstorming</i>	46
3.12 <i>Benchmarking</i>	47
3.13 Conclusão	48
CAPÍTULO IV: Empreendedorismo e Oportunidades de Negócios para PME's em Moçambique.....	49
4.1 Introdução.....	49
4.2 As Perspectivas Moçambicanas da Mentalidade Empreendedora.....	49
4.2.1 Empreendedorismo e Crenças Religiosas.....	49
4.2.2 Empreendedorismo e Feitiçaria.....	60
4.3 Dois (2) Casos de Sucesso no Empreendedorismo em Moçambique	63
4.3.1 ZAIDA Construções Lda.....	63
4.3.2 ITIS-Instituto de Tecnologias Inovação e Serviços.....	64
4.3.3 Principais Lições.....	66
4.4 Oportunidades de Negócios em Tempos de Crise em Moçambique.....	67
4.4.1 Abordagens globais sobre desenvolvimento de negócios em tempos de crise	67
4.4.2 Desenvolvimento de negócios em tempo de crise em Moçambique	74

4.5 Linhas de Financiamento para Pequenas e Médias Empresas (PME's) em Moçambique	76
4.5.1 O Papel do IPEME-Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas.....	76
4.5.2 Financiamento ao Agronegócio e Empreendedorismo pelo BNI	77
4.5.3 Linhas de Financiamento do Banco Comercial de Investimentos-BCI	79
4.5.4 GAIN (<i>Global Alliance For Improved Nutrition</i>).....	81
4.5.5 <i>Knock Out Competition-Via Water</i>	82
4.5.6 Crédito Mulher Empreendedora do <i>Millennium Bim</i>	83
4.5.7 O Papel da APME-Associação das Pequenas e Médias Empresas.....	84
4.5.8 Plataforma Moçambicana de Água (PLAMA).....	84
4.5.9 Linhas de Financiamento Externas Destinadas às Pequenas e Médias Empresas.....	86
4.6 Conclusão.....	90
Conclusão.....	91
Posfácio	92
Referências Bibliográficas	93
Apêndice: Etapas para abertura dum empresa em Moçambique	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Posição de Moçambique no <i>Doing Business</i> 2015 a 2020.....	VII
Figura 2.	Comportamento de Moçambique nos diversos indicadores avaliados pelo Banco Mundial.....	VIII
Figura 3.	Elementos constituintes de uma organização.....	5
Figura 4.	Comunicação em um sentido.....	9
Figura 5.	Comunicação em dois sentidos.....	10
Figura 6.	Critérios para avaliação da viabilidade das ideias de produtos e negócios.....	23
Figura 7.	Ciclo de <i>Feedback</i> CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER.....	24
Figura 8.	Estrutura do BMC e questões relevantes.....	30
Figura 9.	Exemplo da aplicação do CANVAS.....	31
Figura 10.	As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	33
Figura 11.	Matriz SWOT.....	35
Figura 12.	Exemplo da Matriz SWOT original.....	36
Figura 13.	Matriz estratégica BCG.....	39
Figura 14.	Exemplo dum Quadro Lógico para um projecto Agrário.....	41
Figura 15.	Exemplo do gráfico de Gantt.....	42
Figura 16.	Análise PEST.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Estilos de liderança.....	7
Quadro 2.	Diferenças entre Gestores e Líderes.....	8
Quadro 3.	Critérios de Classificação das Pequenas e Médias Empresa.....	13
Quadro 4.	Atractividade da Indústria.....	44
Quadro 5.	Linhas Externas de Financiamento e Crédito.....	86
Quadro 6.	Procedimentos para abertura dum empresa.....	97

AGRADECIMENTOS

Ao antigo Director Geral da ESEG, Hipólito Hamela, por ter incentivado a elaboração desta obra.

A senhora Directora Executiva da ESEG, Vanda Castelo, que não duvidou da importância deste livro e deu o apoio necessário.

Ao senhor Director Científico da Academia de Ciências Polícias-ACIPOL, Prof. Doutor Rodrigues Nhiumane Cumbane, por aceitar a empreitada de elaboração do posfácio do livro.

Ao senhor Director do Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais (CEEI), Prof. Doutor João Gabriel de Barros, por ter sugerido algumas melhorias na obra.

Aos revisores, Dr. Simão Faustino da Silva, Dra. Denise Ângela e Dr. Victor Siteo, que fizeram a correcção linguística deste livro.

A minha esposa, Benilda Firmino, que dedicou o seu tempo para sugerir melhorias e tratar a informação das gravações das entrevistas.

As empresas Zaida Construções Lda. e ITIS- Instituto de Tecnologias Inovação e Serviços, por terem partilhado a experiência das suas organizações.

Aos Sheikhs Saide Habibe, Nuro Mecupa, Atumane Cavalocate e Abdula, que elucidaram-me sobre o processo de desenvolvimento de empreendimentos e actividades económicas a luz da religião islâmica.

DEDICATÓRIA

À memória da minha mãe, Madalena José.

Dedico este livro com todo carinho, amor e respeito.

EPÍGRAFE

“O motivo pelo qual o simples pensamento positivo não funciona é porque a maioria das pessoas foi à escola e nunca aprendeu como o dinheiro funciona, e assim passam suas vidas trabalhando pelo dinheiro.”

(ROBERT KIYOSAKI e SHARON LECHTER)

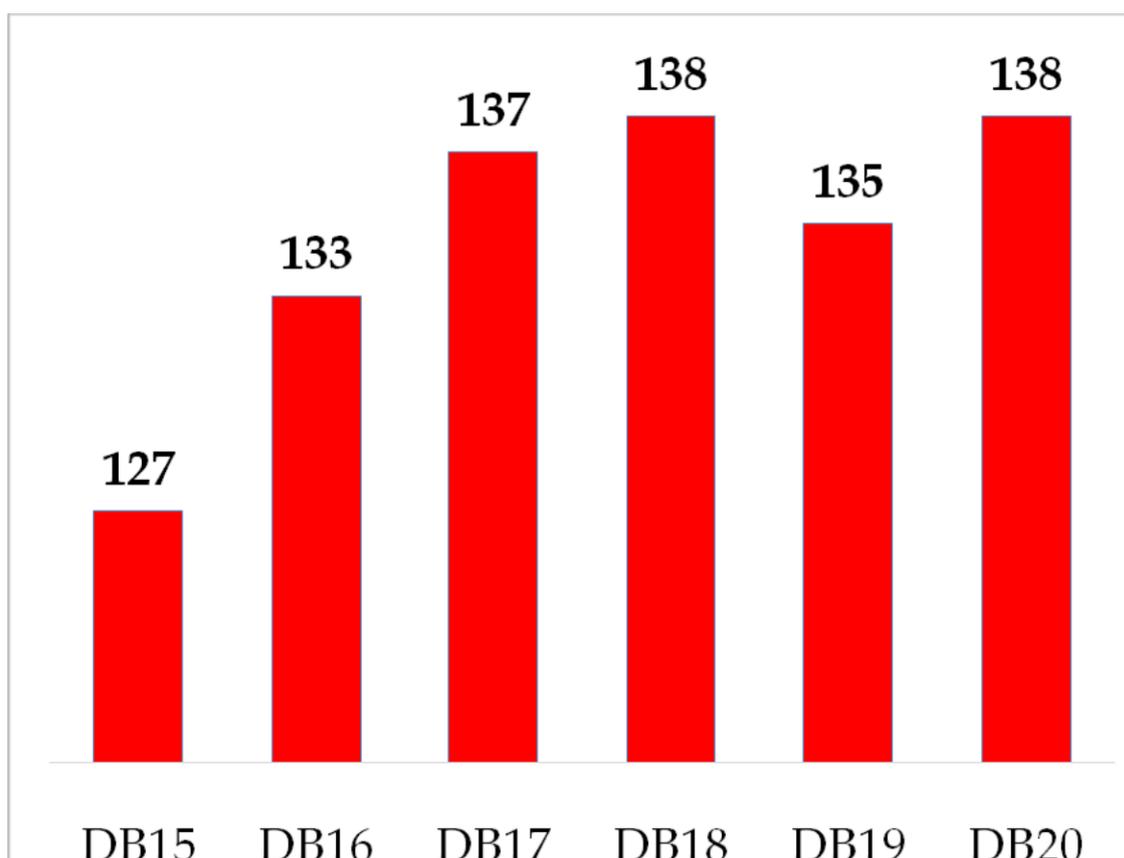
PREFÁCIO

O Dr. Domingos Batone acostumou-nos bastante à sua ousadia e espírito aberto. A ideia de escrever um livro sobre um tema tão complexo como o empreendedorismo aplicado à realidade moçambicana, já é em si uma demonstração dessa ousadia e quem sabe uma manifestação de empreendedorismo dormente nele próprio. Ou seja escrever sobre empreendedorismo em Moçambique revela já em si um espírito empreendedor do autor. Se assumirmos que ser empreendedor é aceitar o risco, então embarcar numa aventura empreendedora em Moçambique é obra.

É obra e ousadia porque este livro nos define o empreendedorismo como sendo um tipo de comportamento que inclui tomar iniciativa aceitando o risco ou a hipótese do fracasso. Esta hipótese nos cria logo à partida um problema. Fracasso na nossa cultura é sinónimo de vergonha na família e na sociedade. O fracasso na sociedade moçambicana não é considerado como parte importante do processo de crescimento mas sim como factor de vergonha. Daí que para se ser empreendedor é preciso ultrapassar essa barreira psicológica e sair da zona de conforto de ser empregado de outrem o qual vai assumir os riscos do fracasso e possível insucesso. No entanto, o empreendedorismo exige iniciativa sim, mas também exige perseverança, paciência, insistência, e para o caso de Moçambique espírito de sobrevivência num ambiente hostil.

Quando o ambiente de negócios não é favorável à iniciativa privada como é classificado o ambiente de negócios em Moçambique de acordo com o *Doing Business*, uma publicação do Banco Mundial que avalia e compara o ambiente de negócios em cerca de 190 economias, o empreendedorismo se torna um caminho pouco apetecível. Se muitos dos nossos estudantes das escolas técnicas e das universidades se formam pensando em ser empregados de terceiros, então num ambiente de negócios difícil essa tendência torna-se ainda maior. Na verdade o ambiente de negócios em Moçambique tem vindo a deteriorar-se ano após ano desde 2015. O quadro que se segue mostra que na avaliação de 2015 estivemos na posição 127 a melhor de todos os tempos, mas que após uma melhoria no DB 2019, voltamos a cair muito recentemente para a posição 138 que é a pior de todos os tempos. (Conferir a figura 1).

Figura 1: Posição de Moçambique no *Doing Business* 2015 a 2020



Fonte: Banco Mundial, CTA, Vários DB¹

Para melhor se entender o significado desta posição 138 para o empreendedorismo, é necessário ver o que aconteceu ao longo do tempo com os diversos indicadores avaliados por esta publicação. A Figura 2 dá-nos essa informação. Para o florescimento do empreendedorismo 04 indicadores saltam logo à vista, pela sua importância para a livre iniciativa, que são eles a (i) Abertura de Empresas; (ii) Registo de propriedades; (iii) Obtenção de Crédito e (iv) Resolução de Insolvência.

O que a figura 2 nos diz é que este indicador tem deteriorado desde 2015 tendo a posição de Moçambique passado de 107/190 para 176/190 significando que caiu cerca de 70 graus. É verdade que também se deve tomar em consideração a melhoria dos outros países no mesmo período, mas em termos de competitividade o resultado é o mesmo. Está cada vez mais difícil criar uma empresa em Moçambique comparativamente ao mundo global. Após a abertura do negócio, caso o mentor queira expandir o seu negócio com recursos a meios financeiros alheios vai se deparar com as dificuldades na obtenção do crédito, outro indicador em constante deterioração de acordo com os dados do Banco Mundial. Mas se não pode registar a sua propriedade como mesmo vai apresentar garantias ao banco para facilitar o seu

¹CTA (2019). “ Reflexão sobre Doing Business em Moçambique” comunicação apresentada no Retiro de Revisão da Estratégia, Novembro 2019.

acesso ao crédito? Por fim a questão do processo de insolvência e recuperação de empresas.

Figura 2: Comportamento de Moçambique nos diversos indicadores avaliados pelo Banco Mundial

Indicador	DB15	DB16	DB17	DB18	DB19	DB20
<i>Abertura de empresas</i>	107	124	134	137	174	176 
<i>Obtenção de alvarás de construção</i>	84	31	30	56	64	61 
<i>Obtendo electricidade</i>	164	164	168	150	100	103 
<i>Registo de propriedades</i>	101	105	107	104	133	136 
<i>Obtenção de crédito</i>	131	152	157	159	161	165 
<i>Protecção dos investidores minoritários</i>	94	99	132	138	140	147 
<i>Pagamento de impostos</i>	123	120	112	117	125	127 
<i>Comércio internacional</i>	129	129	106	109	91	94 
<i>Execução de contratos</i>	164	184	185	184	167	168 
<i>Resolução de Insolvência</i>	107	66	65	75	84	86 

Fonte: Banco Mundial, CTA, Diversos DB.

Se a iniciativa falha é preciso fechar a empresa para rumar para novas aventuras. Fechar uma empresa em Moçambique é uma dor de cabeça. E os dados do Banco Mundial corroboram com o que os empresários têm dito e repetido em todas as conferências do sector privado ou pelo menos diziam. Doutro lado a Lei da Insolvência foi aprovada mas ainda não saiu do papel. Em suma estes são factores impeditivos ao desenvolvimento do empreendedorismo em Moçambique. Este é um contra senso dado que, com a abundância de recursos naturais incluindo a terra, o sol, a água dos rios, mares e lagoas, o empreendedorismo é a melhor opção para a criação de micro, pequenas e médias empresas estas que são consideradas os principais veículos de criação de postos de trabalho, e portanto, a melhor arma de combate ao desemprego em qualquer país do mundo.

Por fim, de acordo com o *Enterprise Surveys*² uma produção do Banco Mundial, em 2018, em Moçambique cerca de 40% das empresas tinham menos de 10 anos de existência e 35% tinham entre 10 a 20 anos, isto é cerca de 75% das empresas a operarem em Moçambique têm idade inferior a 20 anos ou seja são muito novas.

²World Bank (2019). “Enterprise Surveys, what Businesses Experience”. Mozambique 2018 Country Profile.

Somente 10% das empresas têm uma existência superior a 30 anos. Estes números têm muita relevância para o tema de estudo escolhido para este livro por duas razões.

A primeira, é que a presença no mercado de 40% de empresas com menos de 10 anos de existência pode ser considerado um bom indicador da existência de muitas iniciativas empresariais em curso no país. Assim, este livro que elabora sobre “a mentalidade empreendedora e ferramentas de gestão necessárias para o sucesso das empresas recém-criadas e PME’s” é fundamental para aumentar as chances das iniciativas empresariais se estabelecerem, estabilizarem e crescerem com sucesso, garantindo a longevidade das empresas e consequentemente a estabilidade dos empregos a longo prazo. Os empreendedores e os futuros empreendedores dentre eles os estudantes das escolas técnicas e universidades, como foi atrás referido, podem encontrar neste livro algumas das ferramentas que precisam para sobreviver neste ambiente de negócios moçambicano descrito pelo *Doing Business* como não sendo amigável à livre iniciativa.

A segunda razão é que a existência massiva de empresas de tenra idade no mercado pode ser sinónimo de mortalidade precoce das mesmas por não resistirem aos vários obstáculos de fazer negócios em Moçambique. Dentre os obstáculos ao desenvolvimento das PME’s destacam-se a corrupção, o acesso ao crédito e o crime, desordem e roubo de acordo com o *Enterprise Surveys*. Infelizmente, este livro não nos traz soluções para estes obstáculos, no entanto dá-nos as ferramentas para navegarmos neles.

Por isso e muito mais, a sua leitura recomenda-se!

Hipólito Hamela

Antigo Director Geral da ESEG – Escola Superior de Economia e Gestão.

Docente de Economia de Moçambique na Escola Superior de Economia e Gestão.

Assessor Económico da Câmara de Comércio de Moçambique.

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

- AR:** Assembleia da República
- BAÚ:** Balcão de Atendimento Único
- BCG:** *Boston Consulting Group*
- BMC:** *Business Model CANVAS*
- CAMS:** Centro de Abastecimentos do Ministério da Saúde
- CEO:** *Chief Executive Office*
- CIDA:** Cooperação Técnica Canadense
- CNAQ:** Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior
- DB:** *Doing Business*
- DNI:** Direcção Nacional da Indústria
- FAIJ:** Fundo de Apoio às Iniciativas Juvenis
- FDA:** Fundo de Desenvolvimento Agrário
- FRELIMO:** Frente de Libertação de Moçambique
- FUNAE:** Fundo Nacional de Energia
- IBM:** *International Business Machines Corporation*
- IES:** Instituições de Ensino Superior
- ILO:** Organização Internacional para o Trabalho
- ISCTEM:** Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique
- ISPG:** Instituto Superior Politécnico de Gaza
- ISPT:** Instituto Superior Politécnico de Tete
- ITIS:** Instituto de Tecnologias Inovação e Serviços
- IURD:** Igreja Universal do Reino de Deus
- LFA:** *Logical Framework Approach*
- MASA:** Ministério de Agricultura e Segurança Alimentar
- MBO:** *Management by Objectives*
- MVP:** Produto Mínimo Viável
- OCAM:** Ordem dos Contabilistas de Moçambique
- PC:** *Personal Computer*
- PME:** Pequenas e Médias Empresas
- PNUD:** Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- SADC:** *Southern Africa Development Community*
- TI:** Tecnologia de Informação
- UEM:** Universidade Eduardo Mondlane
- USD:** *United States Dollar*

INTRODUÇÃO

No século XXI não precisamos de garagens para abrir uma *startup*, pois, com um telemóvel ou computador já se pode começar um negócio, independentemente de estar em crise ou não, excepto se não existir corrente eléctrica para usar esses aparelhos, embora, a sua falta possa constituir uma oportunidade para o desenvolvimento de vários negócios.

O importante é perceber que não precisamos de ir a escola para iniciar determinados tipos de negócios, mesmo que a educação formal nas áreas de gestão, finanças, contabilidade, direito e economia seja útil, ela peca por não ensinar as pessoas lições sobre dinheiro, focando apenas em qualidades profissionais padronizadas para ser um bom empregado. Por exemplo, Bill Gates (criador da Microsoft, junto com Paul Allen) não precisou de terminar o doutoramento para criar o seu “pequeno negócio” que agora virou “grande negócio”, ou melhor, “muito grande”.

Pessoas há, que sem terem frequentado uma instituição de ensino, criaram um ou mais negócios ou organizações bem-sucedidas. Então qual é o segredo? Por que razão em períodos de crise muitas empresas fecham, porém, algumas (poucas) continuam operacionais ou decidem abrir um novo negócio?

Qual é o segredo para identificar uma oportunidade em tempos de crise e abrir um negócio que seja sustentável? Que ferramentas podem ser usadas para alcançar o sucesso nos negócios? Como começar? Quais são as linhas de financiamento alternativas? Em que medida a religião pode guiar os negócios dos empreendedores? Será que a feitiçaria pode influenciar no (*in*) sucesso do empreendedor? Quais são os exemplos de PME's e empreendedorismo de sucesso que podem servir de referência no mercado moçambicano?

Para responder a essas questões, o livro foi estruturado em Quatro (4) capítulos interdependentes, conforme a descrição a seguir.

O PRIMEIRO CAPÍTULO pretende desconstruir os principais conceitos e termos técnicos relevantes para o entendimento da abordagem seguida neste escrito. O desenvolvimento deste capítulo presta atenção a componente técnica, mas também, a necessidade de socializar os termos aos empreendedores e gestores que o vêem pela primeira vez.

O SEGUNDO CAPÍTULO dedica-se a descrever a mentalidade empreendedora necessária para o sucesso das *Startup* e PME's, bem como, os princípios empreendedores orientadores dos investimentos.

O TERCEIRO CAPÍTULO demonstra a utilidade das Ferramentas de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas, no entanto, os modelos apresentados são explícitos

sobre o momento em que podem ser usadas, pois, algumas ferramentas servem para o planeamento e reestruturação do negócio, outras para o controlo do rumo da empresa, algumas para efeitos de pedido de financiamento e atracção de apoio de potenciais financiadores.

O QUARTO CAPÍTULO aborda sobre o Empreendedorismo e Oportunidades de Negócios para PME's em Moçambique, através da descrição das abordagens moçambicanas do processo empreendedor, nomeadamente, a perspectiva religiosa do empreendedorismo, a relação entre a feitiçaria e empreendedorismo, algumas linhas de financiamento existentes para apoiar os empreendedores e as PME's em Moçambique, dois casos de empresas moçambicanas de sucesso, mas também, as oportunidades de negócios em tempos de crise.

CAPÍTULO I: Conceitos Centrais

1.1 Introdução

Uma das orientações destinadas aos empreendedores e empresários é a necessidade de actualizar de forma permanente e sistemática os seus conhecimentos sobre gestão, negócios e a área onde actuam, daí que, o primeiro passo para alcançar esse feito é dominar os conceitos técnicos. Por essa razão, dedicamos o primeiro capítulo para servir de base para o esclarecimento das dúvidas sobre maior parte dos principais conceitos que vão sustentar a nossa discussão na presente obra.

1.2 Startup

Significando jovem empresa, representa o modelo apresentado por Larry Greiner (1972), num artigo da *Harvard Business Review*, segundo o qual essas organizações evoluem, de forma sucessiva, em cinco fases: criatividade, direcção, delegação (actualmente identificada como descentralização), coordenação e colaboração. Ao final de cada fase, ocorria uma crise de crescimento, iniciando a seguinte. Hoje, Greiner acrescenta uma sexta fase ao seu princípio, a criação de uma arquitectura do negócio (Duarte, 2011).

Nesse sentido, uma *startup* é uma instituição humana recém-criada, projectada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2012).

1.3 Gestão

Trata-se do processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Isso pressupõe a existência duma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns (Teixeira, 2017).

Na perspectiva de Santos (2008), gestão é o processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direcção e controlo.

A palavra gestão é associada a muitas áreas especializadas, tais como: Gestão de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, Gestão de *Stock*, Gestão de Projectos, Gestão Financeira, Gestão Bancária, entre outras actividades.

1.4 Empreendedorismo

O interesse pela temática do empreendedorismo não é recente. Estudos de teóricos clássicos da economia, como Cantillon, Say, Schumpeter, Marx e Weber, discutem aspectos associados à manifestação desse fenómeno e à actuação do empreendedor como figura central do sistema capitalista (Dantas *et al*, 2014).

Na perspectiva de Duarte (2011), o empreendedorismo tem dois significados:

- (1) Neologismo derivado do verbo *empreender*, também designado por competência empreendedora, significando a acção deliberada de realizar ou de tentar realizar algo;
- (2) O empreendedorismo é o estudo e a implementação do desenho de um negócio, a busca sistemática de ferramentas e soluções empresariais para os problemas actuais e futuros.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), autores conceituados na área de empreendedorismo global para a condução de negócios, defendem que o comportamento empreendedor abrange: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e económicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso.

Estes autores definem o empreendedorismo como sendo o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

1.5 Estratégia

Etimologicamente, a palavra estratégia deriva da palavra grega στρατηγία (leia-se *strategos*) que significa o chefe ou líder do exército- o general. Logo, a estratégia deverá ser entendida como a “arte do general” (Sousa, 2008). Com o desenvolvimento das nações e a evolução das actividades socioeconómicas, a estratégia deixou de estar ligada apenas a aspectos, eminentemente, militares. Por conseguinte, o termo começou a ser usado nas áreas empresarial, social, ambiental, religiosa e desportiva.

Na perspectiva de Maximiano (2011), a missão ou negócio, os objectivos, as vantagens competitivas e outros cursos de acção caracterizam a estratégia da empresa. A estratégia varia numa empresa para outra, ou melhor, cada empresa pode fazer uma combinação de diferentes alternativas, por isso as estratégias resultam de criatividade e não de procedimentos formais.

No terceiro capítulo, vai ser demonstrado que as matrizes BCG (*Boston Consulting Group*) e SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) servem para a elaboração de estratégias genéricas nas organizações (que podem ser aplicadas em qualquer empresa, independentemente do tamanho, sector de actividade e outras características), com intuito de desafiar a concorrência.

1.6 Administração

Administração é uma palavra que exprime uma ideia antiga: tomar decisões para cuidar adequadamente dos recursos e realizar objectivos. Esse processo de tomar e executar decisões compreende cinco processos principais interligados: planeamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controlo (Maximiano, 2011).

A administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho das pessoas e de recursos de forma a garantir que as partes funcionem como um todo, e que haja coerência entre os processos realizados e os objectivos definidos. Administrar significa realizar as tarefas e os objectivos de uma organização com *eficácia* (capacidade de alcançar os objectivos estabelecidos) e *eficiência* (capacidade de realizar as actividades com o mínimo possível de recursos, como tempo, capital, pessoas, equipamentos e outros) (Sobral & Peci, 2012).

A administração é uma ciência que estuda as organizações com a finalidade de compreender e de explicar seus funcionamentos, aplicando teorias, métodos e modelos fundamentados nos princípios da universalidade, especificidade, unidade e hierarquia, tornando-as capazes de inter-relacionamento, acções e influências no ambiente, para consecução de seus objectivos corporativos (Duarte, 2011).

1.7 Organização

A organização é um grupo de pessoas que se junta, de forma estruturada, para realizar objectivos: fabricar produtos, praticar um desporto, cuidar de um parque e mais (Sobral & Peci, 2012). Nesse sentido, embora possam ter formas e actividades distintas, as organizações apresentam algumas características comuns, tais como:

- ✓ Tem uma finalidade e existem em função dela;
- ✓ São compostas de pessoas; e
- ✓ Têm uma estrutura que define as responsabilidades de cada um de seus membros e distribui a autoridade entre eles.

Por ser definida como um grupo de pessoas constituído deliberadamente com o intuito de atingir determinados objectivos, Santos (2008), apresenta (Figura 3), os elementos que compõem uma organização.

Figura 3. Elementos constituintes de uma organização



Fonte: Santos (2008).

Nestes moldes, a organização pode ser vista como sendo a denominação genérica de empresas, entidades, instituições, firmas, associações, sociedades e outras formas de organismos públicos e privados, produtores de bens ou de serviços, com finalidades lucrativas ou não, personalidade jurídica e objectivos diversos, entretanto, sempre voltados para o desenvolvimento e o bem-estar social. Mas também, pode ser a acção de estruturar uma empresa, com pessoas e equipamentos capazes da realização do trabalho (Duarte, 2011).

1.8 Liderança

Liderança é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objectivos. Liderança é um processo que compreende diversas actividades de administração de pessoas, como coordenação, direcção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo (Maximiano, 2011).

Em termos etimológicos a palavra líder tem raiz anglo-saxónica (escandinavo) *laed* =caminho, que por evolução semântica passou a significar viagem; assim sendo, o *laeder* ou líder é aquele que aponta o caminho ou a viagem que as pessoas fazem nesse caminho, ou seja, liderar é, portanto, **mostrar o caminho a seguir** (Machado & Portugal, 2014).

Baracho (2012), no seu livro “Liderança em Contexto Organizacional” explica que o conceito liderança aparece relacionado com três (3) diferentes visões: (1) como atributo de uma posição, (2) como a característica de uma pessoa, (3) como uma categoria de comportamento; ou seja, trata-se de um conceito relativo e dinâmico que implica duas partes: um sujeito influenciador e os outros, pessoas sujeitas a serem influenciadas.

Ou melhor, trata-se da capacidade de influenciar o comportamento das pessoas (Chiavenato, 2009). O líder é uma pessoa que dirige uma organização centrada na sua visão pessoal, levando em conta muito mais a sua realidade interior para depois considerar o ambiente ou determinado mercado (Lakatos, 1997).

Segundo Baracho (2012), existem três estilos de liderança, nomeadamente, liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal (*laissez-faire*). (Conferir o Quadro I). Estes tipos de liderança têm várias diferenças, conforme elucidados abaixo.

Quadro I. Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou indivíduos, com a participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentado apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objectivo” e limita-se aos “factos” nas suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando questionado.

Fonte: Baracho (2012).

Para Chiavenato (2009), a escolha do padrão de liderança a adoptar depende de três factores: situação, líder e subordinado. Qualquer mudança em cada um desses factores vai alterar o resultado, assim sendo, o líder deve avaliar a situação, suas características pessoais e as características da sua equipe de subordinados e definir o tipo de liderança a ser adoptado.

Segundo Lakatos (1997), o modelo proposto por Bergamini e Coda, apresenta os seguintes perfis de liderança:

- **Líder desconfiado:** sente-se ameaçado pelos perigos exteriores; está sempre pronto a atacar os eventuais inimigos; está, constantemente, de sobreaviso;

- **Líder meticoloso:** quer controlar tudo o que se passa com ele mesmo e a sua volta; controla as operações internas de maneira cerrada, com um planeamento rígido;
- **Líder Espectacular:** é o chamado “estrela”. Chama a atenção e impressiona pela sua grandiosidade;
- **Líder deprimido:** os sentimentos são de impotência, de incapacidade, de indignidade. Limita-se ao trabalho rotineiro, automático, conservador;
- **Líder distante:** mantém-se a distância e as interações são percebidas como potencialmente perigosas. A organização transforma-se num palco de intrigas, num clima de suspeita.

É importante destacar que nem todos gestores são líderes, ou seja, existe uma enorme diferença entre “gerir” (gestor) e “dirigir” (líder). A primeira consiste em incitar, aperfeiçoar, assumir responsabilidades e comandar, características de um gestor que sabe o que deve fazer em determinada situação, enquanto dirigir diz respeito a vencer uma influência, guiar, orientar (Baracho, 2012), como se pode observar no quadro 2.

Quadro 2. Diferenças entre Gestores e Líderes

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam sobre “quando” e “como”	Questionam sobre “o quê” e “o porquê”
Têm perspectivas a curto prazo	Têm perspectivas a longo prazo
Imitam	São originais
Fazem as coisas da forma correcta	Fazem as coisas certas
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam nos sistemas e estrutura	Focalizam nas pessoas
Baseiam-se no controlo	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipas	Alinham pessoas com uma direcção
Enfatizam tácticas, estruturas e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas partilhadas
Aceitam o <i>status quo</i>	Desafiam o <i>status quo</i>
Orientam-se para o presente	Orientam-se para o futuro
Centram-se nos resultados finais	Centram-se no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordenam	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir os padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição-a-posição (superior ao subordinado)	Usam a influência pessoa-a-pessoa
Exigem a obediência	Inspiram os outros a seguir
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos da organização
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa para liderar

Fonte: Baracho (2012); Carapeto e Fonseca (2006).

Fica claro que a classificação dos estilos de liderança depende do critério que cada observador irá usar.

1.9 Comunicação

Etimologicamente a palavra comunicação deriva do latim *communicatio*, vindo de *communis* (comum), se mostrando como aquilo que é comum mediante o intercâmbio que gera uma relação, relação que assegura e protege seus membros, ou seja, acção de tornar algo comum (Castro, 1983; Caetano, 2013).

A comunicação é o processo de transmissão de informação, de interacção e compreensão entre duas ou mais pessoas, geralmente com intenção de influenciar o comportamento (Chiavenato, 2004). Assim sendo, destaca-se também que o comunicador precisa usar uma linguagem clara e objectiva, levando em conta o grau de perceptividade do receptor para que as informações possam ser entendidas, concluindo uma comunicação eficaz (Leal, 2011).

Segundo Caetano (2013), para comunicar são necessários quatro elementos organizados em sistema:

1. *Uma fonte (o emissor)*; é a pessoa, ou a entidade que emite a mensagem para outra pessoa, pessoas ou entidades, isto é, para o destino; é a fonte da comunicação;
2. *Uma mensagem*; é o objecto da comunicação sob forma simbólica. É aquilo que o comunicador transmite, ou pretende transmitir;
3. *Um destinatário dessa mensagem (o receptor)*; é a pessoa, pessoas, ou entidade para a qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação;
4. *Um suporte* da mensagem que permita encaminhá-la da fonte até ao destinatário.

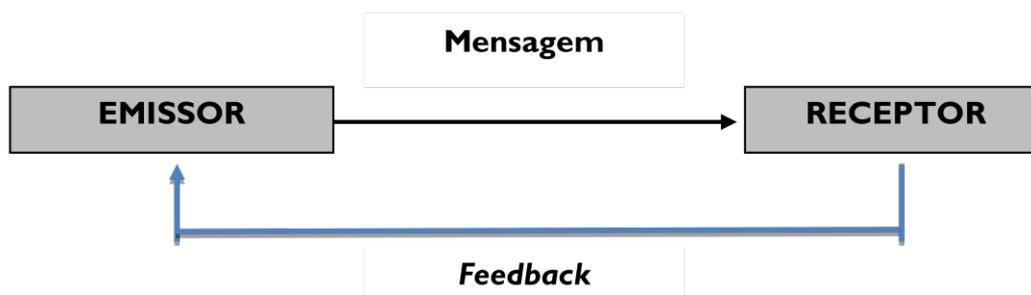
Este autor ressalta que, a comunicação pode existir apenas num ou em dois sentidos. Na comunicação em dois sentidos, o sistema é dinâmico porque existe *feedback* (retorno), sendo mais eficaz do que a comunicação em sentido único. Como as figuras 4 e 5 a seguir ilustram:

Figura 4. Comunicação em um sentido



Fonte: Caetano (2013).

Figura 5. Comunicação em dois sentidos



Fonte: Caetano (2013).

1.10 Plano de Negócios

Para efeitos de concorrência em premiações de *startups*, concursos, *pitchs*³ e eventos com investidores, o modelo e algum protótipo do produto e serviço parecem ser suficientes, mas, a carência de um plano ou estratégia transforma potenciais bons negócios em “fiascos” e casos atrapalhados de gestão e administração, uma vez que os modelos são colocados em operação (Telles & Matos, 2013). É aí onde entra o plano de negócios para alinhar com mais detalhes as bases constantes no modelo de negócios.

Nessa lógica, um Plano de Negócios é uma descrição detalhada do empreendimento, o produto ou serviço a ser fornecido e todos os aspectos da operação da futura empresa. O plano de negócio projecta a imagem da empresa como o empreendedor espera que ela seja, para orientar o processo de sua criação e implantação. O plano de negócios também pode ser a base para um pedido de financiamento, independentemente de qual seja a fonte e a sua preparação é uma fase de um projecto maior, neste caso a criação da empresa (Maximiano, 2011).

Na perspectiva de Duarte (2011), o Plano de Negócios é uma síntese resultante do planeamento de um negócio a ser implantado, composta por levantamentos, estudos e análises técnicas relativas as suas formas, a saber:

- a) *Negocial* (definição do ramo de actividade, produto ou serviço, tipo organizacional do empreendimento, estrutura administrativa e fases ou cronograma de funcionamento);
- b) *Mercadológica* (área de atendimento, concorrência, fornecedores, preços, distribuição e *marketing*);
- c) *Técnicas produtivas* (tradicionais e/ou tecnológicas);

³Trata-se duma apresentação oral da ideia de negócios a uma banca examinadora composta por investidores ou seus mandatários, onde num espaço de tempo máximo de 5 minutos o empreendedor deve convencer a todos a viabilidade do seu negócio.

- d) *Mão-de-obra* (quantificações, qualificações, treinamentos e demais acções da gestão de pessoas);
- e) *Linha de produção* (máquinas, equipamentos, acessórios e outros mecanismos de produção);
- f) *Matérias-primas e materiais de consumo utilizados* (fontes e reciclagens); e
- g) *Recursos financeiros* (investimentos, custos, orçamento e controlo).

O Plano de Negócios obedece a uma estrutura dinâmica, no entanto, em alguns casos quando os empreendedores ou empresas já implantadas concorrem para obter financiamentos, devem cumprir com roteiros pré-estabelecidos pelo investidor, para facilitar a avaliação das propostas durante o *Pitch*. Este pode ser elaborado pelo próprio empresário ou com assistência dum consultor, mas recomenda-se a participação activa do empresário/empreendedor.

1.11 Empresa

Uma empresa é uma iniciativa que tem o objectivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidade de clientes e obter *lucro* com isso (Maximiano, 2011).

De acordo com Santos (2008), o conceito de empresa pode ser definido de formas particularmente sintéticas, tais como:

- Uma organização cujo fim último consiste na maximização do seu valor para os detentores do seu capital (lucro);
- Um conjunto organizado de meios humanos e materiais que tem por objectivo, através da produção de bens e/ou serviços, a maximização do seu valor para os detentores do seu capital; ou
- Um sistema organizado de recursos (humanos, tecnológicos, financeiras e outros) destinado a maximização do valor criado para aqueles que nele participam com capital.

Trata-se duma organização económica com finalidade de produção de bens ou de serviços, objectivando lucro, ou seja, unidade económica de natureza privada, pública ou mista, constituída por um grupo de pessoas, visando a um negócio produtivo. Na actualidade, além do lucro, a empresa possui objectivos socioambientais, no âmbito da sua responsabilidade social⁴ (Duarte, 2011).

Por conseguinte, podemos entender as empresas como exemplos típicos de organizações sociais geralmente chamadas de organizações lucrativas ou organizações sociais por serem associações de pessoas que trabalham em conjunto para a exploração de algum negócio ou actividade lucrativa (Chiavenato, 2009).

⁴É o grau de resposta da empresa às necessidades e expectativas da sociedade em geral e da comunidade em particular onde se insere. A sociedade faz assim exigências sociais as empresas em consequência das suas actividades, para que elas desenvolvam um papel social e possam obter legitimidade, quer interna, relativa aos diversos grupos humanos que a integram, quer externa, relativa à comunidade no seu conjunto (Pereira & Mendes, 2006).

1.12 Vantagens Competitivas

De acordo com Maximiano (2011), as vantagens competitivas são os atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter a preferência dos clientes e sucesso sobre os concorrentes. O autor apresenta os seguintes exemplos de vantagens competitivas:

- a) Qualidade de projecto e conformidade dos produtos e serviços: Canetas Bic e relógios Cásio;
- b) Liderança na inovação: Microsoft;
- c) Relações pessoais com consumidores: Lojistas, empresas e microempresários que trabalham com o sistema de porta em porta;
- d) Aceitação pelo consumidor da marca da empresa: Nestlé, Johnson & Johnson, Coca-Cola e Gillette;
- e) Preço alto e *status*: Mercedes-Benz, primeira classe de aviões e hotéis de luxo 5 estrelas.

A vantagem competitiva pode ser entendida também como uma teoria moderna segundo a qual os recursos e factores da produção são substituídos pela ideia de competitividade, fundamentada em estratégia de tecnologia global, com técnicas de produção e de marketing, onde é possível criar novos produtos com grandes diferenciações através utilização tecnológica (Duarte, 2011).

Na óptica de Porter (1989), autor que criou e sistematizou o conceito em várias obras, com destaque para “*Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*”, considerou que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Para este autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.

Ficou claro que as vantagens competitivas envolvem o diferencial que uma empresa cria em seus produtos ou serviços para superar a concorrência na luta por clientes e rentabilidade. Nesse sentido, aplica-se com mais facilidade entre as empresas privadas ou públicas que buscam o lucro e actuam com base aos critérios de livre concorrência.

1.13 Pequenas e Médias Empresas

De acordo com Chiavenato (2009), quanto ao tamanho as empresas podem ser:

- (1) *Empresas grandes*: quando tem muitos empregados e grandes recursos e instalações físicas;
- (2) *Empresas médias*: quando o número de empregados é médio, os recursos disponíveis e o tamanho das instalações são também médios; e

- (3) *Empresas pequenas*: são empresas que têm poucos empregados, poucos recursos e pequenas instalações. As empresas pequenas podem ser desdobradas em mini-empresas, microempresas e empresas individuais.

O Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (Decreto n.º 44/2011, de 21 de Setembro) define o que é uma Pequena e Média Empresa (PME) em Moçambique, através do número de colaboradores e volume de negócios, conforme demonstra-se abaixo:

Quadro 3. Critérios de Classificação das Pequenas e Médias Empresa

Tipo de Empresa	Número de Colaboradores	Volume de Negócios (Meticais)
Micro	1 a 4	Até 1.200.000
Pequena	5 a 49	1.200.000 a 14.700.000
Média	50 a 99	14.700.000 a 29.900.000

Fonte: Decreto n.º 44/2011, de 21 de Setembro.

1.14 Sucesso Empresarial

Cada empresa mobiliza os seus recursos para ser a melhor do mercado e obter a tão esperada sustentabilidade económica, social e ambiental. E acreditamos que o sucesso dum organização também atrai talentos no mercado de recursos humanos, pois, todos candidatos a emprego (recém-formados, desempregados e os que querem mudar de organização buscando por uma oportunidade melhor) querem fazer parte do quadro de pessoal dum empresa de referência, com prestígio e uma boa reputação no mercado em que actua.

Quando são bem-sucedidas, todas empresas de qualquer tamanho tendem a sobreviver e a crescer, demandando mais necessidade de serem bem administradas (Chiavenato, 2009). O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto, através da realização progressiva de um objectivo predeterminado (Duarte, 2011).

Na visão de Hill (2017), existem 16 leis do sucesso: (i) criar um propósito; (ii) ter mente mestra; (iii) autoconfiança; (iv) o hábito da economia; (v) iniciativa e liderança; (vi) explorar a sua imaginação; (vii) alimentar o seu entusiasmo; (viii) autocontrolo; (ix) fazer sempre mais do que o exigido; (x) desenvolver uma personalidade agradável; (xi) pensar com precisão; (xii) concentração; (xiii) cooperação; (xiv) aprender a tirar proveito do fracasso; (xv) tolerância; e (xvi) respeitar a regra de ouro: tudo o que quereis que os outros o façam, fazei-lo também vós.

Para compreender melhor os factores determinantes do êxito sustentado, é necessário apresentar os seguintes critérios de sucesso empresarial apontados por Freire (2004), que também são aplicáveis nas Pequenas e Médias Empresas, a destacar:

- 1) **Sobrevivência a longo prazo:** continuidade operacional com independência estratégica;
- 2) **Crescimento sustentado:** evolução positiva das vendas, activos capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo;
- 3) **Rentabilidade adequada:** obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos accionistas; e
- 4) **Capacidade de inovação:** adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

Há uma necessidade de percebermos que o sucesso empresarial está nas mãos de quem não tem medo de arriscar, pois, apenas os fracassados tem receio de assumir riscos. Neste âmbito, o empreendedor e/ou empresário deve saber administrar o risco em todos investimentos que for a fazer, o que implica a existência dum plano, a estruturação da organização, a criação de mecanismos de controlo e monitoria das actividades e um sistema de compensação e incentivos.

1.15 Conclusão

O entendimento dos conceitos básicos nas áreas de empreendedorismo, gestão e administração de Pequenas e Médias Empresas é crucial para a consolidação das competências necessárias para o desenvolvimento de negócios. Deste modo, assume-se que foi disponibilizada a melhor abordagem para o entendimento dos restantes capítulos desta obra.

CAPÍTULO II: Empreendedorismo e Mentalidade Empreendedora

2.1 Introdução

Parte do insucesso do empreendedor está associado a sua mentalidade sobre “dinheiro”, pois, há predominância do medo em assumir riscos, os que assumem querem começar grande antes de testar a viabilidade da sua ideia de negócios. Entretanto, este capítulo dedica-se especialmente em mudar a mentalidade empreendedora dos empresários, para poderem alocar os seus investimentos de forma racional, por essa razão constitui o segundo capítulo, depois dos conceitos centrais.

2.2 Mentalidade Empreendedora

A mentalidade empreendedora constitui uma qualidade indispensável a um bom gestor, administrador ou líder, visto que, muitas das vezes este é chamado a efectuar novas combinações na economia através do que já existe para solucionar problemas concretos, desde os particulares/privados, empresariais, públicos, até os globais.

A ideia de espírito empreendedor está associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos. Nessa lógica, um empreendedor é a pessoa que identifica e explora oportunidades por meio da criação de uma empresa (Maximiano, 2011).

De acordo Hisrich *et al* (2009), a mentalidade empreendedora pode acontecer através de dois (2) processos:

- i. *Efectuação*: os empreendedores fazem uso do que têm (quem eles são, o que conhecem e quem conhecem) e escolhem entre os possíveis resultados. Por exemplo, um *chef* de cozinha não precisa de ir ao mercado a procura de ingredientes para preparar um prato já existente, ele usará os ingredientes que estão disponíveis na sua cozinha; neste caso o empreendedor não vai atrás de financiamentos, usa os recursos financeiros disponíveis;
- ii. *Causalidade*: Inicia com a planificação metódica do resultado almejado e se concentra nos meios para gerar esse resultado. Por exemplo, um *Chef* de cozinha irá elaborar uma lista de ingredientes e respectivas unidades/quantidades para preparar um prato; neste caso, o empreendedor observa o custo do seu plano e vai atrás de financiamento.

Quando falamos de mentalidade empreendedora, significa a maneira como os empreendedores pensam, que será útil tê-la para ser um excelente gestor de empresas, pois, dada a natureza do ambiente de tomada de decisões, às vezes ele precisa (1) executar, (2) se adaptar de modo cognitivo e (3) aprender com o fracasso. Ou melhor, abrange a possibilidade de dectetar, agir e se movimentar rapidamente, mesmo sob condições incertas.

Max Gunther (2017) no seu clássico “AXIOMAS DE ZURIQUE: os conselhos dos banqueiros suíços para orientar seus investimentos”, explica alguns princípios/axiomas que fizeram da Suíça um dos países mais ricos do mundo, mesmo não tendo recursos naturais, que são úteis para a mentalidade empreendedora do empreendedor e as PME's, a destacar:

1° Grande axioma (*o Risco*: Preocupação não é doença, mas sinal de saúde. Se você não está preocupado, não está arriscando o bastante. ou seja, o sucesso do empreendimento é determinado pela nossa capacidade de saber arriscar para ganhar; logo, a proporção do risco é igual a proporção do retorno). Dentro deste axioma maior temos os seguintes axiomas menores: 1° axioma menor (só aposte o que valer a pena); e 2° axioma menor (Resista à tentação das diversificações).

2° Grande axioma (*Da ganância*: Realize o lucro sempre cedo demais. Ou melhor, logo que obter o resultado financeiro planejado no negócio abandone-o e venda quando este estiver valorizado; muitos demoram-se demais nas paradas e perdem). Este tem como axiomas menores: 3° axioma menor (Entre no negócio sabendo quanto quer ganhar; quando chegar lá, saia do negócio).

3° Grande axioma (*Da esperança*: Quando o barco começar a afundar, não reze. Abandone-o). E tem como axioma menor: 4° axioma menor (Aceite as pequenas perdas com um sorriso, como factos da vida. Conte incorrer em várias, enquanto espera um grande ganho, pois, o sucesso nunca será fácil).

4° Grande axioma (*Das previsões*: O comportamento do ser humano não é previsível. Desconfie de quem afirmar que conhece uma parcela que seja do futuro).

5° Grande axioma (*Dos padrões*: Até começar a parecer ordem, o caos não é perigoso). Tem como axiomas menores: 5° axioma menor (Cuidado com a armadilha do Historiador. Baseia-se na crença, antiquíssima e totalmente sem fundamento, de que a história se repete.); 6° axioma menor (Cuidado com a ilusão do Estaticista. Representar números por meio de linhas em papel milimétrico pode ser útil ou perigoso). 7° axioma menor (Cuidado com a ilusão de Correlação e a ilusão de Causalidade, na medida em que, tenta demonstrar que tudo se repete, se fez “X” coisa logo conseguirá “Y” coisa). 8° axioma menor (Cuidado com a Falácia do Jogador, visto que ele sempre pensa que está preparado e vai vencer, ignorando a concorrência).

6° Grande axioma (*Da Mobilidade*: Evite lançar raízes. Tolhem seus movimentos). Tem como axiomas menores: 9° axioma menor (Numa operação que não deu certo, não se deixe apanhar por sentimentos como lealdade ou saudade, se não deu certo crie outro negócio). 10° axioma menor (Jamais hesite em sair de um negócio se algo mais atraente aparecer à sua frente).

7º Grande axioma (*Da intuição*: Só se pode confiar num palpite que possa ser explicado). Tem como axiomas menores: 11º axioma menor (Jamais confunda palpite com esperança).

8º Grande axioma (*Da religião e do ocultismo*: É improvável que entre os desígnios de Deus para o Universo se inclua o de fazer você ficar rico). Integram nele os seguintes axiomas menores: 12º axioma menor (Se astrologia funcionasse, todos os astrólogos seriam ricos). 13º axioma menor (Não é necessário exorcizar uma superstição. Podemos curti-la, desde que ela conheça o seu lugar).

9º Grande axioma (*Do Optimismo e Pessimismo*: Optimismo significa esperar o melhor, mas confiança significa saber como se lidará com o pior. Jamais faça uma jogada por optimismo apenas).

10º Grande axioma (*Do consenso*: Fuja da opinião da maioria. Provavelmente está errada. Lembre-se, René Descartes foi campeão mundial da dúvida. Teimosamente, recusava-se a acreditar em qualquer coisa até que a tivesse verificado pessoalmente). Aponta como axiomas menores: 14º axiomas menores (Jamais embarque nas especulações da moda. Com frequência, a melhor hora de se comprar alguma coisa é quando ninguém a quer).

11º Grande axioma (*Da teimosia*: Se não deu certo da primeira vez, esqueça). Dentro deste tem os seguintes axiomas menores: 15º axioma menor (Jamais tente salvar um mau investimento fazendo “preço médio”).

12º Grande axioma (*Do planeamento*: Planeamentos a longo prazo geram a perigosa crença de que o futuro está sob controlo. É importante jamais levar muito a sério os seus planos a longo prazo, nem os de quem quer que seja). Tem os seguintes axiomas menores: 16º axioma menor (Fuja de investimentos a longo prazo).

Resumidamente, os axiomas de Zuriqie integram 12 grandes axiomas e 16 menores axiomas, para tomar decisões importantes sobre os investimentos a serem feitos e ensinam a administrar o risco.

Contudo, Kiyosaki e Lechter (2000), elaboraram o *best-seller* e campeão de vendas internacional “PAI RICO, PAI POBRE: o que os ricos ensinam seus filhos sobre dinheiro”, propondo algumas lições da mentalidade rica útil para o empreendedor e empresários, deste modo, os principais ensinamentos desta magnífica obra são:

I. O principal problema dos pobres é a “Corrida dos Ratos”:

“.....Se você observar a vida das pessoas de instrução média, trabalhadoras, você verá uma trajetória semelhante. A criança nasce e vai para a escola. Os pais se orgulham porque o filho se destaca, tira notas boas ou altas e consegue entrar na universidade. O filho se forma, talvez faça uma pós-graduação, e então faz exactamente o que estava determinado: procura um emprego ou segue uma carreira segura e tranquila. Encontra esse emprego, quem sabe de médico ou de advogado, ou entra para as

Forças Armadas ou para o serviço público. Geralmente, o filho começa a ganhar dinheiro, chega um monte de cartões de crédito e começam as compras, se é que já não tinham começado. Com dinheiro para torrar, o filho vai aos mesmos lugares onde vão os jovens, conhece alguém, namora e, às vezes, casa. A vida é então maravilhosa porque actualmente marido e mulher trabalham. Dois salários são uma bênção. Eles se sentem bem-sucedidos, seu futuro é brilhante, e eles decidem comprar uma casa, um carro, uma televisão, tirar férias e ter filhos. O desejo se concretiza. A necessidade de dinheiro é imensa. O feliz casal concluiu que suas carreiras são da maior importância e começa a trabalhar cada vez mais para conseguir promoções e aumentos. A renda aumenta e vem outro filho... e a necessidade de uma casa maior. Eles trabalham ainda mais arduamente, tornam-se funcionários melhores. Voltam a estudar para obter especialização e ganhar mais dinheiro. Talvez arrumem mais um emprego. Suas rendas crescem, mas a alíquota do imposto de renda, o imposto predial da casa maior, as contribuições para a Seguridade Social e outros impostos também crescem. Eles olham para aquele contra cheque alto e se perguntam para onde todo aquele dinheiro vai. Aplicam em alguns fundos mútuos e pagam as contas do supermercado com cartão de crédito. As crianças já têm 5 ou 6 anos e é necessário poupar não só para os aumentos das mensalidades escolares, mas também para a velhice. O feliz casal, nascido há 35 anos, está agora preso na armadilha da Corrida dos Ratos pelo resto de seus dias. Eles trabalham para os donos da empresa, para o governo, quando pagam os impostos, e para o banco, quando pagam cartões de crédito e hipoteca. Então eles aconselham seus filhos a estudar com afinco, obter boas notas e conseguir um emprego ou carreira seguros. Eles não aprendem nada sobre dinheiro, a não ser com aqueles que se aproveitam de sua ingenuidade e trabalham arduamente a vida inteira. O processo se repete com a geração seguinte de trabalhadores. Esta é a Corrida dos Ratos.”(Kiyosaki & Lechter, 2000, p. 11).

2. A luta deve ser sair da corrida dos ratos, para tal devemos fazer o dinheiro trabalhar para nós e não trabalhar pelo dinheiro como empregados; por exemplo, devemos investir o dinheiro em imobiliária (casas para alugar) e colocar um gerente inteligente a frente do negócio, isto poderá garantir a recepção de dinheiro, mensalmente, sem ter de trabalhar.
3. **Devemos parar de comprar passivos/obrigações**, pois, eles tiram dinheiro do nosso bolso, e **passar a comprar activos/direitos e bens que colocam dinheiro no nosso bolso**; ou seja, a mentalidade rica consiste em ter a capacidade de identificar o que é activo ou passivo e escolher o primeiro; por exemplo, para muitos pobres a casa é o maior investimento, mas esquecem-se que não ganham dinheiro com ela, apenas ficam a mantê-la, porém, para os ricos a casa é investimento se for alugada para trazer dinheiro, caso contrário é uma despesa;
4. **Para começar devem ser escolhidos negócios escalonáveis e de custos baixos de implantação e explorar o máximo possível o marketing multinível/digital** (usar as redes sociais, blogs, websites entre outros para vender o seu produto sem gastar tanto com publicidade e promoção nas televisões, jornais etc.);
5. **Mudar a sua maneira de ver o dinheiro e o mundo**. Exemplos: (1) O pobre diz “O amor ao dinheiro é a raiz de todo mal” e o rico diz “A falta de dinheiro é a raiz de todo mal.” (2) O pobre recomenda ao seu filho: “Estude

arduamente para poder trabalhar em uma boa empresa.” O rico fala: “Estude arduamente para poder comprar uma boa empresa.” (3) O pobre diz: “Em questões de dinheiro seja cuidadoso, não se arrisque.” O rico defende: “Aprenda a administrar o risco.” (4) O pobre recomenda: “Nossa casa é nosso maior investimento e nosso maior património.” O rico: “Minha casa é uma dívida e se sua casa for seu maior investimento, você terá problemas.”

6. **Na escola dificilmente se aprende a ser rico e empreendedor.** O filho pode se formar com ótimas notas; mas com uma programação financeira e uma mentalidade de pessoa pobre. Isso foi aprendido pelo filho em sua tenra idade, o dinheiro não é ensinado nas escolas. As escolas se concentram nas habilidades acadêmicas e profissionais mas não nas habilidades financeiras. Isso explica por que médicos, gestores de banco e contabilistas inteligentes que tiveram ótimas notas quando estudantes terão problemas financeiros durante toda a sua vida.

Conforme assegurou Samir Amin (2005), “tudo” não é obviamente possível, mas “muito” o é, como, aliás, nos recorda Marx ao afirmar que são os homens que fazem sua história, apesar de fazerem-na em condições que se lhes impõem. Assim sendo, o empreendedor é que faz a sua própria história de sucesso e pode fazer muito para alcançar a riqueza.

É importante referenciar que o sucesso dum negócio depende da mentalidade do empresário, do gestor, administrador, pois, são os seus pensamentos que geram sentimentos e finalmente acaba agindo rumo ao sucesso ou fracasso.

2.3 Princípios Empreendedores

Na perspectiva de Hisrich *et al* (2009), no processo de efectuação, que é característico do empreendedor, devem ser respeitados cinco princípios básicos:

1. **Princípio da colcha de retalhos (*patchwork*):** acção orientada pelos meios, que destaca a criação de algo novo com os meios já existentes, em vez de descobrir novas maneiras para atingir as metas determinadas;
2. **Princípio da perda suportável:** prescreve o comprometimento antecipado com o que alguém aceita perder, em vez de ficar calculando os retornos previstos para o projecto. Não devemos investir todo capital, mas sim, uma percentagem que nos permite regenerar o negócio, caso a primeira tentativa tenha sido um autêntico fracasso;
3. **Princípio do pássaro na mão:** envolve negociar com qualquer um ou com todos os *stakeholders*/partes interessadas realmente predispostos a se comprometerem com o projecto, que determina as metas do empreendimento;

4. **Princípio da limonada:** prescreve a utilização de imprevistos para obter benefícios, em vez de tentar evitá-los superá-los ou adaptar-se a eles;
5. **Princípio do piloto no avião:** consiste em confiar e trabalhar com pessoas como primeiro accionador de oportunidade e não restringir os esforços empreendedores à investigação de factores externos ao indivíduo.

Estes princípios servem para o empreendedor recordar os caminhos que têm a sua disposição, em momentos de indecisão, mas também antes de aplicar algum fundo para alavancar os seus negócios.

2.4 O Processo Empreendedor

Para Schumpeter (1997), o empreendedorismo poderia ser estruturado a partir de cinco casos específicos: (1) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; e (5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

O processo empreendedor confunde-se com o processo de criação de uma empresa.

Segundo Maximiano (2011), o processo de criar uma empresa pode ser resumido em cinco etapas principais, a destacar:

- 1) **IDEIA:** não há receitas para ideias, ou seja, o empreendedor depende de talento e criatividade para a geração duma ideia de negócios;
- 2) **AVALIAÇÃO E ESTUDOS PRELIMINARES:** nesta etapa deve-se desenvolver uma pesquisa de mercado, avaliação da capacidade de produzir e distribuir o produto ou serviço, análise da concorrência e outras informações para enriquecer a decisão de avançar;
- 3) **PREPARAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO:** descrição da empresa e de seu produto ou serviço, do sistema de operações, projecção de dados financeiros e todos os aspectos do novo negócio;
- 4) **IMPLANTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO:** é a colocação em prática do plano de negócios; e
- 5) **OPERAÇÃO REGULAR:** funcionamento da empresa após a implantação.

Nestas cinco etapas, há uma necessidade de acrescentar uma ferramenta de gestão para o empreendedor, o Modelo de Negócio CANVAS que devia anteceder a terceira etapa da preparação do Plano de Negócios.

O *Business Model Canvas* que será desenvolvido num dos próximos capítulos, permite ao empreendedor ter uma visão sistémica e esquemática da sua ideia de negócios, que em uma página é possível resumir as informações em nove (9) quadrantes, nomeadamente, Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Relacionamento com

Clientes, Canais de Distribuição, Estrutura de Custos, Fontes de Receitas, Parcerias-chave, Actividades-chave e Recursos-chave.

É importante frisar que o BMC-Business Model CANVAS ou Modelo de Negócio CANVAS, permite ao empreendedor apresentar a viabilidade da sua ideia tanto para potenciais investidores, como para viabilizar a sua ideia. No entanto, esta ferramenta é tão dinâmica, que pode ser usada para melhorar negócios que já foram criados. Mas também, deve-se esclarecer que ela não substitui o plano de negócios, na medida em que, não abre espaço para estudar o mercado para avaliar a agressividade das estratégias da concorrência.

Na perspectiva de Hisrich *et al* (2009), o processo empreendedor vai implicar o cumprimento de quatro (4) etapas:

1. Identificação da oportunidade

Trata-se dum processo através do qual o empreendedor percebe a oportunidade para um novo empreendimento.

Esta fase envolve a avaliação da oportunidade, criação e dimensionamento da oportunidade, observação do valor real e valor percebido da oportunidade, averiguar o risco e retornos da oportunidade, relacionar a oportunidade *versus* aptidões e metas pessoais, criar um ambiente competitivo.

2. Desenvolvimento de um plano de negócio

Este documento orienta a ideia de negócio do empreendedor, permite ter um pensamento estratégico no processo decisório da empresa. Contudo, não é solução definitiva para o sucesso do empreendimento, ou melhor, não devemos pensar que o facto de termos um plano de negócio automaticamente está tudo encaminhado.

O plano de negócio obedece a seguinte estrutura:

- a) Página de título;
- b) Sumário;
- c) Resumo executivo;
- d) Principal secção (descrição do negócio, descrição do sector, plano tecnológico, plano de marketing, plano financeiro, plano de produção, plano organizacional, plano operacional, resumo); e
- e) Apêndices.

3. Recursos necessários

Consiste em determinar os recursos necessários (humanos, tecnológicos, materiais, financeiros e mercadológicos), determinar os recursos existentes, identificar a falta de recursos e os fornecedores disponíveis e desenvolver acesso aos recursos necessários.

4. Administração da empresa

Desenvolver o estilo administrativo (modelo de negócio e gestão), conhecer as principais variáveis para o sucesso, identificar problemas e possíveis problemas, implementar sistemas de controlo e desenvolver a estratégia de crescimento.

2.5 Desenvolvimento de Ideias de Negócios

Há necessidade de destacar que, em certos casos o empreendedor tem uma tendência de acreditar mais na ideia do que na necessidade de fazer qualquer espécie de avaliação e ter os recursos para correr todos os riscos. Nesse sentido, uma avaliação da viabilidade e dos riscos do empreendimento é bastante recomendável (Maximiano, 2011). Por essa razão, o desenvolvimento de uma ideia de negócios, passa necessariamente por testá-la, nalgumas vezes, devemos experimentar vender o produto e/ou serviço aos nossos seguimentos de potenciais clientes.

Para Maximiano (2011), todas as ideias de novos negócios surgem de duas fontes principais: (1) a criatividade do empreendedor; e (2) o mercado, que trata-se dum ambiente geral da sociedade. Nestes moldes, este autor aponta as seguintes fontes de ideias de negócios:

1. **Os Velhos Conceitos**, por exemplo, se alguém abre uma padaria, a ideia não é nova e o empreendedor não criou algo inovador, mas o negócio representa um risco financeiro para o proprietário; mesmo assim o empreendedor terá de administrar o risco;
2. **Através de carência e interesses**, por exemplo, o empreendedor potencial também pode identificar carências e interesses das pessoas prestando atenção em suas reclamações, hábitos e traços culturais e a partir desses comportamentos desenvolver produtos ou serviços. Muitos desses produtos podem ser desenvolvidos com a ajuda do consumidor;
3. **Aprimoramento de um negócio já existente**, que pode originar-se da observação das necessidades e insatisfações dos consumidores, bem como da avaliação contínua do negócio actual. Um exemplo é o do autoatendimento nas farmácias, que copiaram o modelo dos supermercados;
4. **Através dum hobby**, ou seja, um *hobby* do potencial empreendedor pode transformar-se em oportunidade de negócio, a partir do momento em que identificar suas possibilidades comerciais em algum segmento da sociedade. Por exemplo, lojas de produtos de *surf* ou de aparelhos musicais;
5. **Actividades profissionais**, alguns empreendedores iniciam um negócio com base em sua actividade, analisando sua ocupação, e seu grau de sucesso ou

insucesso, o empreendedor poderá desenvolver produtos e serviços em que sua experiência e seus conhecimentos são aproveitados. Por exemplo, os professores que criam escolas;

6. **Mudança da sociedade**, as comunidades e sociedades mudam constantemente e os mercados e os consumidores também mudam. Logo, a observação da realidade permite a descoberta de novos mercados. Por exemplo, com o aumento da criminalidade criou inúmeras oportunidades para novos negócios, tais como localização de carros roubados e empresas de vigilância.

Existem cinco (5) critérios importantes para avaliação de ideias de produtos e negócios (Conferir a figura 6).

Figura 6. Critérios para avaliação da viabilidade das ideias de produtos e negócios

Viabilidade de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • O produto tem compradores potenciais? • Quantos são? • Que preço aceitariam pagar? • Com que frequência o produto seria comprado ?
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são os concorrentes? • Quantos são? • Quais são seus pontos fortes e fracos? • Há barreiras ou facilidades para o ingresso de novos concorrentes?
Viabilidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Existem componentes, matérias-primas, máquinas e equipamentos para fornecer o produto ou serviço? • Existe a mão-de-obra? • Qual é o investimento necessário?
Controlo Governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Há controlos do governo sobre o ramo de negócios? • Há necessidade de licenciamento, aprovação ou acreditação? • Qual é o investimento necessário?
Investimento Inicial e Retorno	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o investimento necessário? • Qual é o período de retorno do investimento?

Fonte: Maximiano (2011).

2.6 Conclusão

Neste capítulo a discussão centrou-se em demonstrar as várias possibilidades existentes quando falamos de empreendedorismo reparando para a mentalidade necessária no desenvolvimento de negócios, os princípios que devem ser respeitados, o processo empreendedor e os passos para o desenvolvimento de ideias de negócios.

CAPÍTULO III: Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas e Empreendedores

3.1 Introdução

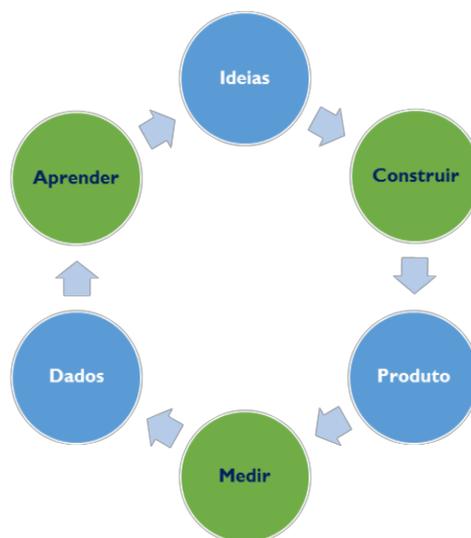
Maior parte dos empreendedores e empresários, dirigem as suas empresas sem o mínimo de conhecimento de gestão e em situações críticas estes têm fraca educação financeira, o que põe a sua organização em risco, pois, é gerida de forma improvisada, o que contribui para o desperdício de oportunidades e reduz a sua rentabilidade. Deste modo, oferecemos neste capítulo, um leque de ferramentas de gestão relevantes para orientar os negócios das *Startup* e PME's rumo ao sucesso e conquista de mais vantagens competitivas no mercado.

3.2 A PROPOSTA DE ERIC RIES: Startup Enxuta e o Ciclo de Feedback CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER

É necessário “começar pequeno e pensar grande” nos projectos e empreendimentos, tal como apregoa Eric Ries (2012), na sua obra “*The Lean Startup*” traduzido em português em “*A Startup Enxuta*”, numa tentativa de ensinar como os empreendedores actuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.

Alguns aspectos propostos por Ries (2012), devem ser levados em consideração ao falarmos de mentalidade empreendedora, nomeadamente, a startup enxuta é um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar suas chances de desenvolver uma *startup* de sucesso; é preciso **Construir** o produto, **aprender** com as ideias, **Medir** com indicadores/dados o seu desempenho, conforme demonstra o ciclo de feedback descrito na figura 7:

Figura 7. Ciclo de Feedback CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER



Fonte: Ries (2012).

O primeiro passo das Startup Enxutas é entrar na fase desenvolver o mais rápido possível, com um **P**roduto **M**ínimo **V**iável (MVP, na sigla em inglês). O MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento. O produto mínimo viável carece de diversos recursos que podem se provar necessários mais tarde.

Nesta perspectiva, criar um MVP requer trabalho extra: devemos ser capazes de medir o seu impacto. Por exemplo, não é adequado construir um protótipo que seja avaliado por engenheiros e *designers* apenas em função da sua qualidade interna. Também precisamos coloca-lo diante dos possíveis clientes para avaliar a reacção deles. Pode até ser preciso tentar-lhes vender o protótipo.

O gestor deve ter uma visão empreendedora para trazer a sustentabilidade e ser escalonável, ou seja, o negócio deve crescer de maneira progressiva ou geométrica, por exemplo, sair do uso da bicicleta para a mota, da mota para o carro, do carro para o avião. Com capacidades de administrar problemas e conflitos organizacionais (estar preparado para conflitos de poder), preparar planos de contingências em contextos de bastante incertezas e imprevistos que aparecem repentinamente, liderar pessoas a vestirem a camisola da empresa e defenderem a causa com vigor. Distribuir tarefas e preparar substitutos.

3.3 O *Business Model Canvas*(BMC)/Modelo de Negócios CANVAS

A questão que ocorre com muita frequência entre empreendedores, empresários e académicos ligados a área de gestão é: *o que significa modelo de negócios?*

Responder esta pergunta é o primeiro passo para entendermos a ferramenta do *Business Model Canvas*.

Em termos de utilidade, o *Canvas* é hoje o padrão no segmento, mas, de qualquer modo, quer ele seja ou não utilizado, todos factores neles embutidos deverão estar relacionados em qualquer modelo de negócio proposto por *startups*. Parece hoje dispensável detalhar demais a construção do modelo de negócios. Tirando o aconselhamento, na pessoa do mentor ou investidor, o modelo *Canvas* é o *benchmark* para todos os novos empreendedores e, sendo bem realistas, também para alguns aventureiros embalados pela onda *startup*, os quais, em geral, estudam a aplicação da ferramenta como um de seus primeiros passos no esforço de constituir um novo projecto ou empresa (Telles e Matos, 2013).

O desenvolvimento de uma nova empresa ou mesmo de um novo produto muito pode se beneficiar da metodologia denominada “*Canvas*”. Nos tempos modernos, em que a velocidade das mudanças (sociais e tecnológicas), a competitividade exacerbada, e a “vontade soberana” do cliente são importantes agentes que influem fortemente na necessidade de inovações constantes, tal tecnologia pode colaborar em muito para o sucesso do empreendimento (Inatel, 2012).

O termo “*Canvas*”, significa quadro, pois a ideia de negócio é sistematizada em nove (9) quadrantes, significando que a mudança da posição dum dos quadrantes, sua omissão ou duplicação acaba anulando a ferramenta. Foi criado por Alexander Osterwalder em 2004, que no mundo de modelagem de negócios alguns profissionais e especialistas o chamam apenas por Alex Osterwalder, que foi objecto da tese do seu doutoramento e mais tarde, em 2009, com a ajuda dum colaborador directo, Yves Pigneur, aperfeiçoou a ferramenta que culminou com o lançamento da obra “*Business Model Generation*”.

É importante destacar que o denominado “*Business Model Canvas (BMC)*” é uma importante ferramenta de gestão estratégica para empreendimentos. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para apresentar os detalhes dum negócio (Inatel, 2012).

De acordo com o Inatel (2012), o BMC mostra o caminho para o empreendedor, facilitando a compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove blocos para arrolar os detalhes de um negócio:

1. Segmentos de Consumidores/Clientes (*Customer Segments*)

Aqui você deve preencher indicando os grupos, pessoas e organizações que sua empresa pretende alcançar e atender.

Ninguém sobrevive sem os consumidores. Mas o que fazer quando sua base de usuários aumenta drasticamente? Você precisa se organizar para atendê-los. Para isso você precisará dividir seus consumidores/usuários em segmentos distintos com necessidades e comportamentos em comum.

Você terá decisões difíceis a tomar. Essa segmentação ajuda na decisão de quais grupos vale a pena atender e quais serão ignorados. Os consumidores deverão ser segmentados e precisamos de garantir que terão um atendimento especial.

A segmentação pode ser demográfica (sexo, idade, nível de escolaridade, etc.), geográfica (centro, sul, norte, distrito, província, município etc.), psicográfica (estilos de vida).

2. Proposta de Valor (*Value Propositions*)

Descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de consumidores. A proposta de valor prende o consumidor, resolve seus problemas e satisfaz suas necessidades. Cada proposta de valor representa um grupo de produtos e serviços ou benefício que atende às necessidades de um determinado segmento de consumidor. Pode ser considerada uma proposta de valor: algo que represente uma novidade ou pode ser similar aos mercados existentes com alguns recursos extras.

Elementos que contribuem com a proposta de valor: (i) Novidade; (ii) Desempenho; (iii) Personalização; (iv) Resolver o problema; (v) *Design*; (vi) *Status* da marca; (vii) Preço; (viii) Redução de custo; (ix) Redução de risco; (x) Acessibilidade; (xi) Conveniência e Utilidade.

3. Canais (*Channels*)

Os canais são importantes para a experiência do consumidor. Servem para divulgar alguma novidade, receber feedback, oferecer produtos e serviços e também oferecer suporte após aquisição.

4. Relacionamento com Consumidor/cliente (*Customer Relationships*)

Agora é necessário o tipo de relacionamento que a *startup* terá com seus segmentos de usuários/consumidores. E também é possível, e às vezes necessário, dar-se um toque pessoal ao relacionamento com determinado segmento. Esse relacionamento pode ajudar na conquista do novo usuário, manter os usuários actuais e até mesmo aumentar as vendas.

Existem várias categorias de Relacionamento com o Consumidor, que podem ser diferenciadas também pelo Segmento do Consumidor:

- a) *Assistência pessoal* – é o relacionamento com interação humana. Um representante dá suporte na venda, ou no pós-venda;
- b) *Assistência pessoal dedicada* – é o relacionamento mais íntimo com o consumidor. Um representante oferece suporte para clientes individuais. Como acontece com os gerentes de bancos;
- c) *Self-service* – a empresa oferece os meios necessários e o próprio consumidor “se vira.” e
- d) *Serviços automatizados* – simula uma relação pessoal, mas oferece serviços automatizados específicos para o consumidor através do perfil do mesmo.

5. Fontes de Receita (*Revenue Streams*)

Trata-se da renda gerada por cada segmento de usuário. Quais são as propostas de valores que cada segmento de consumidor está disposto a comprar? Cada resposta representa uma fonte de receita, e cada fonte possui diferentes mecanismos de preço, como listas de preços, barganhas, leilão, variáveis do mercado, e até mesmo variáveis de volume. Existem dois tipos de Fontes de Receita: de transacções de pagamentos únicos de consumidores ou renda de pagamentos recorrentes para entrega de Proposta de Valor aos consumidores ou por oferecer suporte pós-venda.

6. Recursos-Chave (*Key Resources*)

Os recursos-chave são os itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e entregar os elementos mencionados acima. Ao completar esse bloco serão conhecidas as peças importantes para tocar o modelo de negócio. Esses recursos permitem a

criação e entrega de propostas de valor, alcance de mercados, além de manter o relacionamento com seus segmentos de usuários e ganhar renda. Dependendo do modelo de negócio, serão necessários vários recursos-chave. Uma fábrica foca em instalações de produção intensiva enquanto uma empresa de serviços foca em recursos humanos. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, eles também podem ser alugados ou vendidos para parceiros-chave.

7. Actividades Chave (Key Activities)

São as actividades mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio vá para frente. Assim como os recursos chave, elas precisam oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita. As actividades chave também dependem do tipo do modelo de negócio da empresa.

8. Parcerias Chave (Key Partnerships)

Trata-se da rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio da empresa funcionar. É importante reforçar que as parcerias existem para beneficiar todas as partes, no entanto, nada é de graça, e o que é de graça não vale a pena.

As parcerias são cada vez mais importantes para a optimização do modelo de negócios CANVAS, assim como na redução de riscos e aquisição de recursos. Nesse sentido, existem quatro tipos de parcerias:

- a) Parcerias estratégicas entre não-concorrentes;
- b) Parcerias estratégicas entre concorrentes;
- c) “*Joint ventures*” para desenvolvimento de um novo negócio; e
- d) Parceria entre comprador e fornecedor.

9. Estrutura de Custos (Cost Structure)

Envolve responder as seguintes perguntas: Quais são os gastos para que a empresa funcione? Quais são os recursos e actividades mais caros?

Aqui devem ser descritos os custos mais importantes para que o modelo de negócio seja eficiente, ou seja, criar e entregar valor para segmentos, mantendo um relacionamento com o consumidor, e ainda assim gerando renda. Este é um modelo que funciona, mas que também gera gastos. Esses gastos são definidos com mais facilidade depois de definir os recursos-chave, as actividades-chave e as principais parcerias.

O CANVAS permite ao empreendedor o entendimento das partes do seu negócio e como a sua empresa vai funcionar, tanto para os sócios, como para potenciais investidores. Algumas fontes de financiamento condicionam ao empreendedor a elaboração dum BMC para efeitos de apresentação pública de cerca de 5 minutos a um júri (*pitch*), como primeira condição para receber o apoio. Os quadros a seguir

representam os quadrantes que integram o *Canvas* e as principais perguntas orientadoras e teremos também um exemplo prático (Conferir as Figuras 8 e 9).

Figura 8. Estrutura do BMC e questões relevantes

Parcerias Chave	Actividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem são os nossos principais parceiros? 2. Quem são os nossos principais fornecedores? 3. Quais os recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros? 4. Quais actividades principais os parceiros vão executar? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as Principais actividades que nossas propostas de valor exigem? 2. Nossos canais de distribuição? 3. Relacionamento com o Cliente? 4. Os fluxos de receitas? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os valores e benefícios vamos agregar para o cliente? 2. Quais problemas do cliente estamos ajudando a resolver? 3. Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de clientes? 4. Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que tipos de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que tenhamos e mantenhamos? 2. Quais relacionamentos nós estabelecemos? 3. Como estes relacionamentos se integram com nosso modelo de negócios? 4. Quanto custa esses relacionamentos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para quem estamos criando valor? 2. Quem são nossos clientes mais importantes?
	<p style="text-align: center;">Recursos Chave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais recursos serão necessários para viabilizar a proposta de valor? 		<p style="text-align: center;">Canais de Distribuição</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Através de quais canais os segmentos de clientes podem ser atingidos? 2. Como estamos atingindo actualmente? 3. Como os canais de integram entre si? 4. Qual o canal que funciona melhor? 5. Quais apresentam melhor custo/benefício? 6. Como estamos integrando os canais com a rotina dos clientes? 	
Estrutura de Custos		Fontes de Receitas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os custos mais representativos em nosso modelo de negócios? 2. Quais os recursos chave mais caros? 3. Quais as actividades mais caras? 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Por qual valor gerado pela empresa seus clientes estariam dispostos a pagar? 2. Pelo que eles pagam actualmente? 3. Como eles pagam actualmente? 4. Como eles gostariam de pagar? 5. Quanto cada entrada contribui para o fluxo geral de receitas? 		

Fonte: Inatel (2012).

Figura 9. Exemplo da aplicação do CANVAS (*Business Model Canvas / Modelo de Negócio* de um sistema Wi-fi para toda cidade)

Parcerias Chave	Actividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<ol style="list-style-type: none"> Conselho Municipal; Instituto Nacional de Comunicações Fornecedores; Condomínios de prédios mais elevados; Todas as escolas (Publicas e privadas). 	<ol style="list-style-type: none"> Instalação de um sistema Wi-fi em pontos específicos do ambiente urbano da Cidade; Conexão Internet; Conectividade. 	<ol style="list-style-type: none"> Utilização de Internet em pontos específicos da cidade (a praça, as estações e paragens de chapa, bairros que assim o desejarem, etc.) assim possibilitando conectividade integral neste pontos; Inclusão social e digital; Facilidade de acesso. 	<ol style="list-style-type: none"> Serviço acessível e confiável durante 24 horas/dia; Facilidade de comunicação com a empresa, em qualquer problema que ocorrer 24 horas/dia. 	<ol style="list-style-type: none"> Estudantes; Profissionais; Público em geral – enfim, a população em geral; Condomínios; Bairros selecionados que desejarem o serviço.
	<p style="text-align: center;">Recursos Chave</p> <ol style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos; Instalação inicial; Pessoal de manutenção e administração; Local para a instalação da empresa; Licenciamento das estações; Administração da Rede; Dimensionar a rede para acesso dos usuários. 		<p style="text-align: center;">Canais de Distribuição</p> <ol style="list-style-type: none"> Inicialmente, propaganda em rádio e TV, jornais , etc. Depois, placas nos pontos específicos da estrutura urbana avisando que o ambiente é Wi-fi na sua totalidade. 	
Estrutura de Custos			Fontes de Receitas	
<ol style="list-style-type: none"> A manutenção do sistema; Manutenção do sector administrativo; Manutenção técnica; Licenciamento das estações transmissoras; Implantação de um sistema mais caro. 			<ol style="list-style-type: none"> Subvenções por parte do Conselho Municipal; Taxa de inscrição e instalação; Eventual taxa de utilização; Se possível, veiculação de propaganda; Comparação de taxas entre os principais concorrentes ; Sistema Pré-pago. 	

Fonte: Inatel (2012).

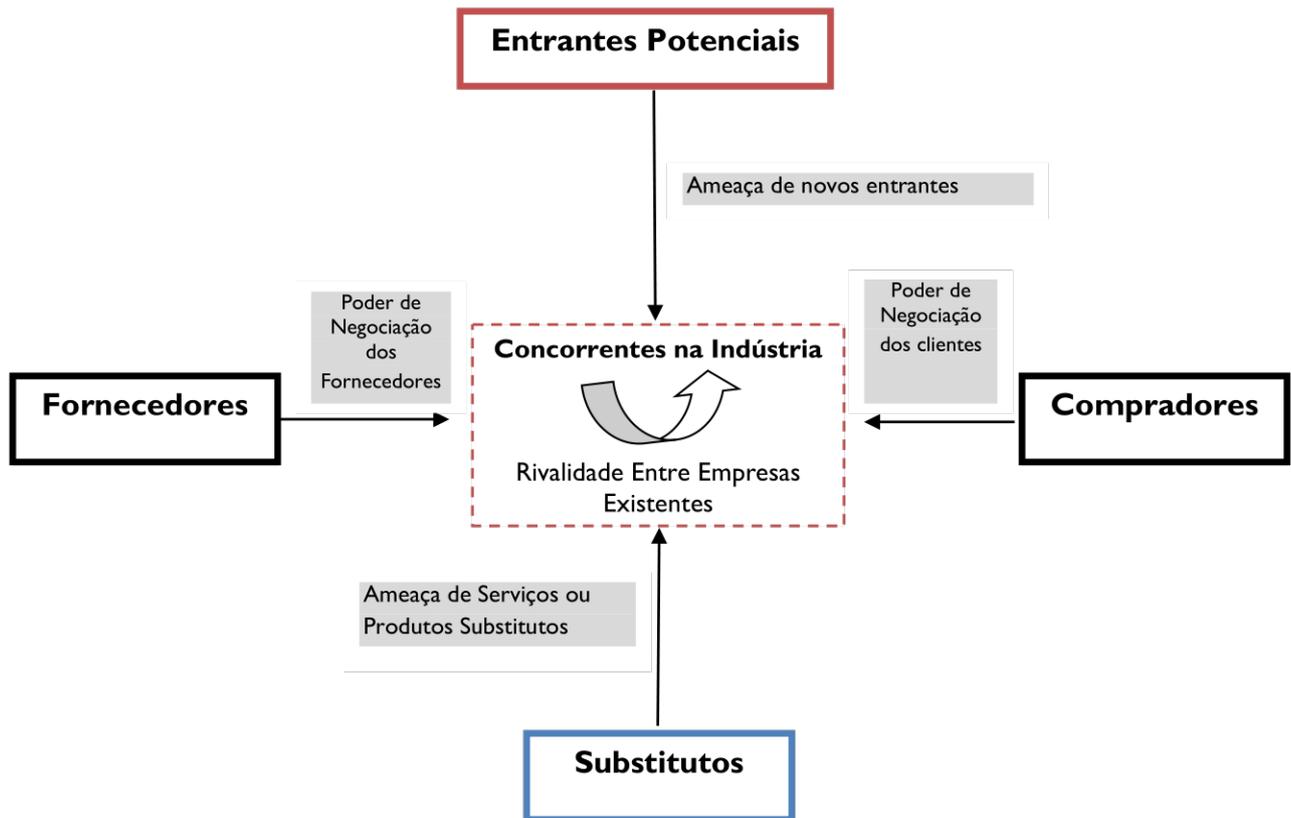
3.4 O Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter e Respectivas Estratégias

Segundo Freire (2004), o modelo das cinco forças proposto por Michael Porter defende que a atractividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores:

- 1) **Potencial de novas entradas:** possibilidade de novas empresas passarem a competir no mercado; quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- 2) **Pressão de produtos substitutos:** impacto da existência de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor a rentabilidade estrutural do negocio;
- 3) **Poder negocial dos fornecedores:** capacidades de os fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos e serviços são vendidos no mercado; quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- 4) **Poder negocial dos clientes:** capacidade de os clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços do mercado são adquiridos. Quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio;
- 5) **Rivalidade entre concorrentes actuais:** intensidade competitiva entre as empresas a operar no mercado; quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. (Conferir a figura 10).

Este modelo mostra-se relevante para as PME's, na medida, em que funciona como uma ferramenta de gestão para análise do meio envolvente transaccional, analisando a concorrência através de novas empresas no mercado, emergência de novos produtos e serviços alternativos aos disponibilizados pela empresa, a concorrência actual e influência que a capacidade de negociação dos nossos clientes e fornecedores pode ter no crescimento do nosso negócio.

Figura 10. As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Porter (1989).

Para fazer face as forças competitivas apresentadas, Porter (1989), apresenta três (3) estratégias competitivas genéricas, a destacar:

a) Liderança no Custo

A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em seu mercado. As fontes da vantagem do custo variam e dependem da estrutura da indústria, nomeadamente, a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas.

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. No entanto, com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos.

Caso o seu produto não seja comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas.

b) Diferenciação

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela selecciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prémio.

c) Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador selecciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Optimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.

d) O Meio-Termo

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica mas não alcança nenhuma delas está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Fica claro que, esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento.

Se uma empresa no meio-termo tiver sorte bastante para descobrir um comprador ou um produto rentável, concorrentes com uma vantagem competitiva sustentável rapidamente irão melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, um número bem pequeno de concorrentes está no meio-termo.

3.5 A Matriz/Análise SWOT

Os empresários e empreendedores associados as Pequenas e Médias Empresas, no âmbito do planeamento estratégico, podem recorrer a matriz SWOT, para executarem uma análise interna e externa.

A análise externa e interna para detectar respectivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior), também se designa análise SWOT, de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Deste modo, a análise SWOT pode resumir-se numa matriz de quatro células, que deve ser dinâmica e permanente (Teixeira, 2017).

A análise SWOT original relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente. No entanto, para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes. A evolução do meio envolvente reflecte-se continuamente em novas tendências que representam oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar, ou seja, a questão-chave é perceber como a tendência pode ser explorada pela empresa em benefício próprio (Freire, 2004).

A figura 11 apresenta a matriz que o empresário deverá preencher para analisar a sua empresa e desenhar as melhores estratégias possíveis para tornar a concorrência irrelevante e alcançar o sucesso.

Figura 11. Matriz SWOT

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tira o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face as ameaças.

Fonte: adaptado de Teixeira (2017).

Para que a matriz SWOT esteja completa, há uma necessidade de cruzar as variáveis dois a dois, pois, trata-se também duma matriz dois-por-dois. Assim sendo, um dos modelos da matriz SWOT muito recomendada e que também se adequa as PMES's, é a de Freire (2004), conforme o exemplo a seguir na figura 12.

Figura 12. Exemplo da Matriz SWOT original

	<i>(Strengths)</i> Pontos fortes <ul style="list-style-type: none"> • Forte rede de distribuição; • Excelente rentabilidade e autonomia financeira; • Produção em Portugal, Espanha, Moçambique, Marrocos e Brasil. 	<i>(Weaknesses)</i> Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> • Elevada distância entre centros produtivos e costa atlântica; • Reduzida experiência internacional.
<i>(Opportunities)</i> Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Investimento em infra-estruturas; • EXPO'98; • Mercados emergentes em África. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Aposta a curto médio prazo, nos mercados da Península Ibérica; • Investimento a médio e longo prazo nos mercados africanos. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Construção de novas unidades perto do litoral ou da EXPO'98; • Reforço da experiência internacional nomeadamente nos PALOP.
<i>(Threats)</i> Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Aumento das importações; • Políticas de convergência para a União Monetária na Europa; • Redução dos fundos de coesão da União Europeia. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de potenciais exportadores para Portugal; • Especialização a médio prazo em segmentos pouco dependentes dos fundos europeus. 	Sugestões <ul style="list-style-type: none"> • Venda ou encerramento a prazo de fábricas com pior localização e custos mais elevados; • Diversificação para negócios não relacionados com o cimento.

Fonte: Freire (2004).

3.6 A Matriz BCG (*Boston Consulting Group*)

Em termos históricos, Rascão (2001), considera que o período a seguir à segunda guerra mundial foi intenso e contínuo crescimento nas economias ocidentais e conduziram à criação de grandes grupos económicos com actividades diversificadas. No entanto, é neste contexto que surgiu a partir do final dos anos 60, o modelo BCG que foi desenvolvido pela *Boston Consulting Group* (BCG).

O modelo baseia-se em torno de duas variáveis estratégicas, que passamos a citar:

a) A taxa de crescimento da actividade

Trata-se do factor mais importantes para conseguir a redução de custos, pelo que só as actividades em crescimento conhecem baixas de custos importantes e permitem criar vantagens competitivas duradouras. O líder do mercado tem todas as condições

para a liderança de custos, pois consegue para si uma maior produção acumulada, pelo que na cota de mercado está subjacente a curva de experiência que se traduz na convicção de que os custos unitários dos produtos diminuem com a experiência acumulada. O líder de custos não pode deixar de responder ao crescimento da actividade, sob pena de perder para os concorrentes o avanço na curva da experiência, pelo que a questão das necessidades de investimento derivam do crescimento e são um dos componentes básicos do modelo (Rascão, 2001).

b) A quota de mercado da empresa relativamente ao principal concorrente, relacionado a curva da experiência

Este rácio constitui o indicador instantâneo na posição da empresa na escala de custos e consequentemente da sua situação concorrencial (Rascão, 2001). Para a sua medição podemos usar a seguir fórmula:

$$\text{Quota de mercado relativa} = \frac{\text{Quota de mercado da empresa}}{\text{Quota de mercado do concorrente principal}}$$

De acordo com Rascão (2001) e Teixeira (2017), quatro situações possíveis (Quadrantes) podem enquadrar os produtos/serviços duma empresa, a destacar:

1) VACAS LEITEIRAS

- ✓ São actividades de fraco crescimento, maduras ou em declínio, exigindo poucos investimentos, tanto em capacidade produtiva, como em financiamento de necessidades de fundos circulantes;
- ✓ São os negócios saturados em mercados com taxas de crescimento reduzidas mas que ainda tem a maior quota relativa do mercado;
- ✓ São actividades com elevada rendibilidade, quando a empresa ocupa uma posição dominante;
- ✓ Geram um fluxo financeiro importante, que deverá ser reinvestido;
- ✓ Geram elevadas margens de lucro e excedentes de tesouraria, devendo ser “mungidas” para a obtenção de liquidez que será aproveitada nos outros negócios, nomeadamente nas “estrelas” e nas “interrogações”.

Estratégia para superação de Vacas Leiteiras: a empresa atingiu uma situação de oligopólio estável, devendo os gestores praticar uma gestão rigorosa para libertar o fluxo financeiro mais importante possível e reinvesti-lo em actividades que prometem bons resultados.

2) PESOS MORTOS OU CÃES RAFEIROS

- ✓ São os negócios com fraca quota de mercado concorrendo num mercado cujo crescimento é reduzido;
- ✓ Tem fraco potencial de desenvolvimento;

- ✓ Consomem poucos capitais, mas também não libertam um fluxo financeiro estável;
- ✓ A rentabilidade é fraca;
- ✓ A empresa encontra-se mal situada na curva de experiência em relação ao concorrente principal;
- ✓ A actividade é pouco atractiva e a prazo representa um perigo para a empresa.

Estratégia para superação de Pesos Mortos: as empresas devem abandonar a actividade ou mantê-la sem investimentos enquanto for lucrativa.

3) DILEMAS OU INTERROGAÇÕES

- ✓ São actividades pouco rentáveis, de crescimento elevado, exigem investimentos para acompanhar a progressão do mercado;
- ✓ São actividades deficitárias em termos de fluxo financeiro.

Estratégia para superação de Dilemas: As empresas tendo em conta os factores como a dimensão futura do mercado, a importância dos investimentos a realizar, as sinergias conseguidas, a existência ou não de nichos de mercado, as competências e as capacidades devem duplicar o capital, abandonar ou ressegmentar o mercado.

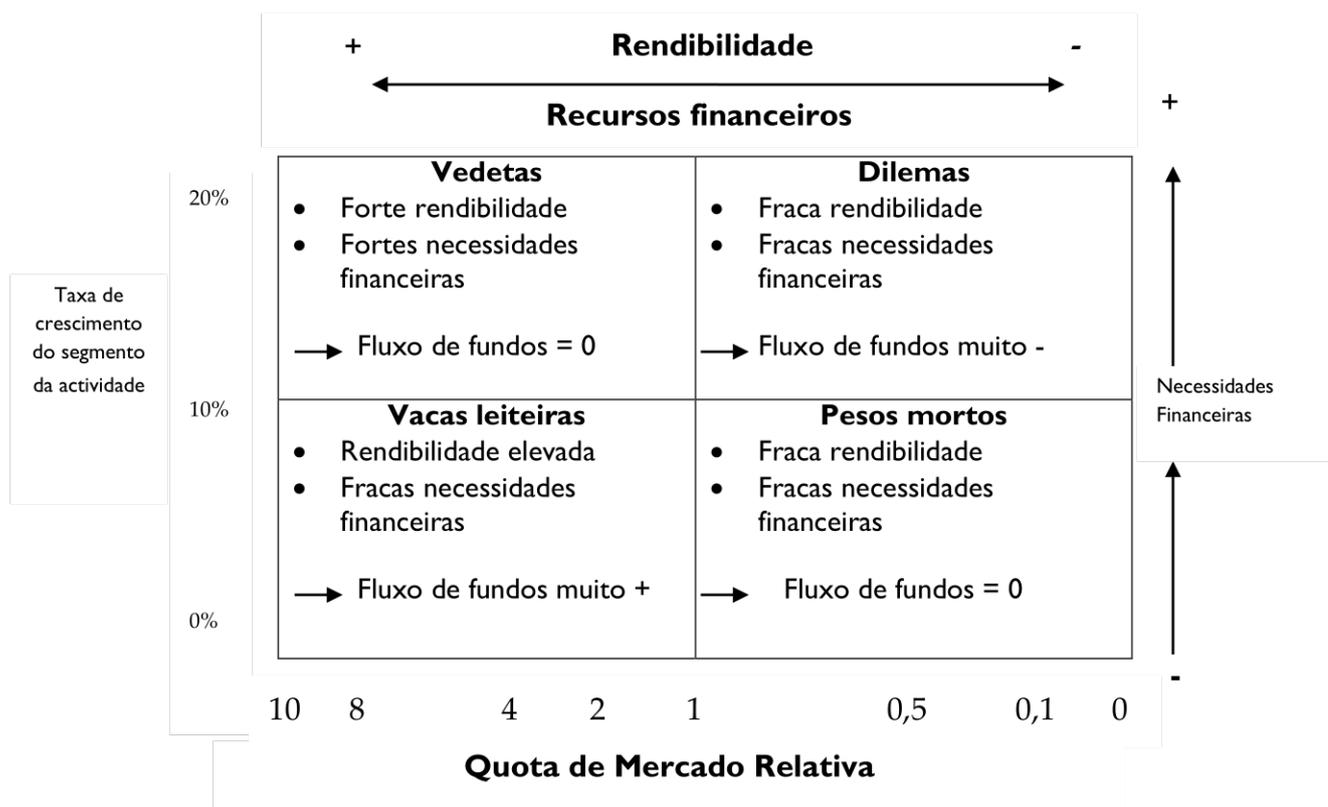
4) VEDETAS OU ESTRELAS

- ✓ São os negócios que se desenrolam num mercado de elevado crescimento e representam uma elevada parcela do mercado;
- ✓ São as “interrogações” que foram bem-sucedidas;
- ✓ As estrelas, a prazo, representam as melhores oportunidades de investimento, devendo ser feitos todos esforços para consolidar a sua posição;
- ✓ Estão em crescimento rápido;
- ✓ A empresa é dominante e possui os melhores custos e a melhor rentabilidade;
- ✓ As empresas conseguem se auto-financiar;
- ✓ O equilíbrio financeiro é precário, devido à juventude da actividade.

Estratégia para superação de Vedetas: As empresas devem manter a posição dominante esperando o envelhecimento da actividade.

Resumidamente, tratando-se duma matriz, há necessidade de esquematizar, conforme a figura 13 demonstra.

Figura 13. Matriz estratégica BCG



Fonte: ESTRATEGOR (2000).

3.7 O Quadro Lógico

Essa ferramenta é muito útil para os empreendedores e empresários usarem para concorrerem para obter financiamentos para vários projectos financiados Organizações Não-Governamentais (ONG's).

De acordo com Pfeiffer (2000), a USAID contratou os consultores Rosenberg, Lawrence e Posner que, fundamentando-se em diversos métodos do MBO/*Management by Objectives* (Gestão por Objectivos), elaboraram entre 1969/70 uma metodologia chamada LFA/*Logical Framework Approach* (Enfoque Quadro Lógico). Nos anos seguintes, a metodologia LFA foi sucessivamente revisada e aprimorada, em 1982, uma série de organizações internacionais ou internacionalmente actantes estavam aplicando-a, entre elas, além da USAID, o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), a CIDA (Cooperação Técnica Canadense) e a ILO (Organização Internacional para o Trabalho).

O Quadro Lógico trata-se de uma apresentação estruturada do conteúdo de um projecto de intervenção para o desenvolvimento (Pfeiffer, 2000). Na perspectiva deste autor esta ferramenta tem as seguintes componentes:

- 1) **Lógica da Intervenção:** contém o Objectivo Superior (*goal*)⁵, Objectivo do Projecto (*purpose ou outcome*)⁶, Resultados (*output*)⁷;
- 2) **Indicadores Objectivamente Comprováveis:** Um indicador é uma situação ou característica que serve como sinal comprobatório de um outro facto, uma descrição operacional dos objectivos e dos resultados em termos de quantidade e qualidade de um produto ou serviço para o grupo-objectivo, indicando ainda o tempo (ou prazo) e o local (ou espaço). O termo objectivamente diz respeito à necessidade de especificar os indicadores de tal forma que sua mensuração seja independente de “achismos” ou de opiniões pessoais, senão baseadas em factos e evidências.
- 3) **Fontes/Meios de verificação:** a Fonte de Verificação indica onde se encontram as informações e os dados dos indicadores. Nela são registradas aquelas fontes ou meios (locais e documentos) que poderão ser utilizadas para verificar o conteúdo dos indicadores. Fontes podem ser estatísticas oficiais, pesquisas de opinião pública ou outras publicações para os indicadores de efeito, e são geralmente documentos produzidos pelo próprio sistema de informações de gestão dos projectos para os resultados.
- 4) **Suposições Importantes:** suposições são factores que, para fins de planeamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos. No caso do QL trata-se de factores externos que escapam à influência directa da gerência do projecto, mas que são importantes para o êxito da intervenção. Suposições representam geralmente um certo risco e, portanto, devem ser avaliadas cuidadosamente para não comprometerem o êxito do projecto, e o seu comportamento deve ser monitorado ao longo do tempo. (Conferir a figura 14).

⁵Este objectivo é principalmente um objectivo de orientação. Ele é necessário porque orienta de forma geral a actuação do projecto dentro do contexto organizacional. Ele está geralmente ligado à missão da organização responsável pelo projecto ou à missão da organização financiadora.

⁶Ele visa explicitar qual é o propósito da intervenção. Em lugar de descrever o que se pretende fazer, aqui é descrita aquela nova situação que se visa alcançar com a realização do projecto.

⁷Resultados são aqueles bens ou serviços produzidos pelo projecto, isto é, pela organização responsável pelo projecto e pelas organizações ou grupos que participaram efectivamente da sua implementação. Os resultados descrevem o escopo do projecto, ou seja, descrevem aquilo que é administrado pelo projecto e o que é da responsabilidade da direcção do mesmo.

Figura 14. Exemplo dum Quadro Lógico para um projecto Agrário

Quadro Lógico		Título do Projecto: Desenvolvimento agrícola no Distrito de Mecanhelas. Duração do Projecto: 4 anos (03/2020 - 03/2024) Instituição responsável: Ministério de Agricultura e Segurança Alimentar (MASA) Organização executora: Associação de Agricultores SALAMA		Data de elaboração: 07.06.2019
Lógica da Intervenção		Indicadores Objectivamente Comprováveis	Fontes/Meios de Verificação	Suposições Importantes
Objectivo Superior (Goal): Situação socioeconómica da região melhorada		<ul style="list-style-type: none"> Renda média aumentada em x% até o ano 2024. Migração reduzida. 	Censo anual.	Política de desenvolvimento prioriza a produção de arroz
Objectivo do Projecto: Agricultores aplicam novas técnicas na produção de arroz.		<ul style="list-style-type: none"> Produtividade (ton./hectare) aumentado em x% na região tal no ano 2021, y% no ano 2022 e z% no ano 2023. Produção de arroz tipo exportação aumentada em x%. 	<ul style="list-style-type: none"> Censo agrícola. Documentação do projecto. 	Não há migração para a região do projecto.
Resultados	R.1 Sistema de irrigação implantado e funcionando	<ul style="list-style-type: none"> Na região são implantados 60 km de canais de irrigação e 12 bombas eléctricas de potência média até 9/2022. X hectares de terras são servidos em 12/2022. Ociosidade do sistema de irrigação é, no máximo, 24h/mês. 	<ul style="list-style-type: none"> Livro de obras. Vistoria local. Livro de ocorrências. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há desastres naturais. Não há disputas excessivas pelo uso de água.
	R.2 Serviço de Assistência Agrícola está fortalecido	<ul style="list-style-type: none"> Relação do nº de agricultores. No mínimo, 2 visitas técnicas/mês por agricultor. Quantidade de insumos solicitada em x%. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministério de Agricultura. Relatórios dos assessores. Livros de solicitação. 	Não há evasão de extensionistas capacitados.
	R.3 Financiamento para mecanização é facilitado	<ul style="list-style-type: none"> Valor de créditos concedidos. Número de créditos concedidos. Inadimplência abaixo de 5%. 	Documentação do Fundo Rotativo.	Preço do combustível não aumenta mais que 5%.
	R.4 Sistema de comercialização implantado e funcionando	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de comercialização é definido em 02/2021, especificando locais, datas, pagamento etc. Volumes comercializados: 2000 - x; 2021 - y; 2022 - z toneladas. 	Documentação do Departamento de Comercialização.	O preço internacional do arroz não baixa mais que 10%.
	R.5 Agricultores capacitados	<ul style="list-style-type: none"> Nº de agricultores treinados em novas técnicas de cultivo de arroz. Tipo e duração do treinamento e seu aproveitamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios dos instrutores. Documentação do projecto. 	Agricultores assimilam o novo Conhecimento.

Fonte: Pfeiffer (2000).

3.8 Gráfico de Henry Gantt

É um gráfico semelhante ao cronograma, mas com uma diferença: as colunas verticais (variável tempo) são divididas em quatro partes. Originalmente, o gráfico de Henry Gantt foi criado como ferramenta para o planeamento e controlo da produção semanal: cada mês (coluna) é composto de quatro semanas (subcolunas) para dispensar o uso do calendário (Chiavenato, 2009). (Conferir a figura 15)

Figura 15. Exemplo do gráfico de Gantt

Actividades	Janeiro				Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho			
	1	2	3	4	1	2	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Férias escolares	■	■	■																					
2.Elaboração do plano pedagógico		■	■																					
3.Reuniões com professores.			■	■																				
4. Elaboração do calendário escolar.					■	■																		
5.Período de aulas									■	■	■	■	■	■	■									
6.Avaliações																	■	■	■	■				
7.Férias escolares																					■	■	■	■

Fonte: Chiavenato (2009).

3.9 Análise PEST

O empresário ou gestor dum PME pode recorrer a análise PEST, acrónimo que significa Político, Económico, Socioculturais e Tecnológico para desenvolver em paralelo com ferramentas como análise SWOT o Planeamento Estratégico da sua organização.

A análise PEST permite fazer uma avaliação superficial dos factores do ambiente geral que podem afectar o desenvolvimento normal das actividades das PME's (Conferir na figura 16).

Figura 16. Análise PEST



Fonte: Teixeira (2017).

3.10 Modelo GE-McKinsey

Na visão de Teixeira (2017), o modelo dos sete **S** (7S) da McKinsey é assim designado por propor uma análise de sete atributos considerados fundamentais na formulação de uma estratégia e que os autores denominam por sete palavras que na língua inglesa começam todas pela letra s, a destacar:

- **Structure** (estrutura): regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização;
- **Strategy** (estratégia): acções efectuadas ou planeadas em resposta ou antecipação ao ambiente externo;
- **Systems** (sistemas): regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização;
- **Staff** (técnicos e quadros): a qualidade dos especialistas, técnicos e quadros na organização;
- **Skills** (aptidões): atributos e capacidades da organização e do seu pessoal chave;
- **Style** (estilo): padrões de comportamento e estilo de gestão dos gestores;
- **Shared Values** (valores partilhados): princípios fundamentais, filosofias ou conceitos que a organização consegue incutir nos seus membros.

Para o empresário e empreendedor esta ferramenta é importante porque procura relacionar o meio envolvente com as competências da empresa, trazendo uma visão

mais detalhada e mais completa da organização (Rascão, 2001). O quadro 4 demonstra a atractividade da indústria.

Quadro 4. Atractividade da Indústria

		Força Competitiva da Empresa		
		Fraca	Média	Alta
Atractividade da Indústria	Forte	<u>Expandir com cuidado</u> ➤ Especializar por área; ➤ Reforçar fraquezas; ➤ Sair se não crescer.	<u>Investir para crescer</u> ➤ Conquistar liderança; ➤ Concentrar esforços; ➤ Reforçar certas áreas.	<u>Proteger posição</u> ➤ Investir para crescer o mais rápido possível; ➤ Concentrar esforços.
	Média	<u>Crescer selectivamente</u> ➤ Expandir sem riscos; ➤ Limitar investimentos; ➤ Sair se não crescer.	<u>Gerir retorno</u> ➤ Proteger negócio; ➤ Investir sem risco; ➤ Reforçar retorno.	<u>Reforçar posição</u> ➤ Investir nos segmentos atractivos; ➤ Bater competição.
	Fraca	<u>Desinvestir</u> ➤ Não investir; ➤ Cortar custos; ➤ Sair na altura certa.	<u>Rentabilizar</u> ➤ Proteger segmento; ➤ Reduzir os custos; ➤ Cortar investimentos.	<u>Proteger retorno</u> ➤ Garantir retorno; ➤ Gerir bons segmentos; ➤ Defender áreas fortes.

Fonte: Rascão (2001).

Na tese de Rascão (2001), para cada um dos nove pares de valor do sector/posição concorrencial a matriz da empresa de consultoria Mckinsey e da *General Electric* cobre três estratégias elementares:

- 1) DESENVOLVER- nos produtos onde o valor do sector e a posição concorrencial são interessantes;
- 2) MANTER- os produtos através do seu valor ou da sua posição concorrencial;
- 3) RETIRAR- parcial ou totalmente para os produtos fracos.

3.11 Técnicas de Trabalho em Grupo

No contexto organizacional o desenvolvimento de actividades acontece por meio da criação de grupos de trabalho para o melhor alcance dos resultados do empreendedor e o empresário.

Segundo Rocha (2010), existem quatro (4) tipos de grupo de trabalho a destacar:

- I. *Círculos de qualidade*: nasceram no Japão e inserem-se na gestão da qualidade, tendo como objectivos o controlo e melhoria da qualidade e a criação de um

- clima organizacional propício a participação e ao empenho dos funcionários. Qualquer estratégia de gestão da qualidade total implica necessariamente o aparecimento destes grupos ou círculos de qualidade;
2. *Grupos de Projecto*: são integrados por funcionários de vários departamentos, visam implementar determinados projectos. Trata-se de um modelo de grupos de trabalho muito usado pela administração pública;
 3. *Grupo de Melhoria Contínua*: constituído por grupos de trabalhadores, normalmente, interdisciplinares cuja finalidade é a resolução executiva de determinados problemas que se podem apresentar na linha de produção e a implementação de medidas destinadas a solucioná-los;
 4. *Grupos “Ad-Hoc”*: são grupos com carácter temporal, destinados a resolver problemas concretos, mediante a participação de especialistas de diferentes disciplinas relacionadas, de alguma maneira, com o problema a resolver. São exemplos as Comissões para a Modernização da Administração Pública.

O processo de trabalho em equipa, envolve o recurso de algumas técnicas de trabalho em grupo que estão a disposição do empreendedor e do gestor numa PME, nomeadamente, o Grupo Nominal, Método Delphi e *Brainstorming*.

3.1.1.1 Grupo Nominal

O Grupo Nominal é uma técnica de decisões em grupo que fundamentalmente se traduz numa reunião de um grupo em que os seus membros apresentam as suas ideias face a face, mas numa forma sistemática e independente. Numa reunião desta natureza, todos membros do grupo estão presentes como numa reunião tradicional, mas aqui cada membro actua de forma totalmente independente (Teixeira, 2017). Após a apresentação do problema pelo líder do grupo, a sequência do processo:

1. Cada membro, sem que qualquer discussão seja iniciada, escreve, de forma independente dos outros, a sua ideia ou ideias sobre o problema;
2. Depois deste período de silêncio, cada membro do grupo faz a apresentação da sua ideia; cada um, na sua vez, seguindo à volta da mesa, apresenta a única ideia, sendo todas as ideias registadas (normalmente num quadro). Não há lugar ainda para qualquer discussão;
3. Concluída a fase anterior, o grupo inicia agora a discussão das ideias para clarificação e avaliação das mesmas; e
4. Clarificadas e avaliadas as ideias apresentadas, cada elemento do grupo, silenciosamente e de forma independente, procede à sua ordenação atribuindo-lhes uma classificação.

Trata-se de uma ferramenta que visa incrementar a capacidade criativa do grupo; facilita a gestão de ideias, a análise do problema e a aproximação a vias de solução alternativas aos mesmos. A vantagem desta técnica, consiste na garantia do anonimato

das ideias e dos participantes, o que possibilita que se possam exprimir livremente, evitando a pressão dos componentes do grupo (Rocha, 2010).

Na prática, este autor considera que a técnica funciona deste modo:

- Introdução, em que se indica a importância da reunião e se explicam as características da técnica do grupo nominal;
- A gestão de ideias faz-se entregando a cada participante uma pergunta à qual respondem por escrito. Entregues todas as respostas, procede-se ao **registo das ideias**;
- De seguida, tem lugar um debate destinado a **clarificar as ideias**;
- Finalmente, procede-se ao **agrupamento das ideias por temas**.

3.11.2 Método Delphi

Consiste em recolher de forma sistemática e em etapas sucessivas as opiniões individuais e anónimas de um grupo de especialistas e que uma vez processadas são analisadas pelos próprios participantes com vista a obter uma resposta única do grupo (Rocha, 2010).

Na visão deste autor, as fases do método de Delphi são:

1. **Fase Prévia:** acontece a definição de objectivos, selecção dos especialistas, questionário e estruturação das fases;
2. **Primeira Fase:** informação aos especialistas sobre os objectivos, formação das perguntas mediante questionários, recolha das perguntas, tratamento estatístico das respostas, obtenção dos valores e explicação dos resultados mais afastados da média;
3. **Fases Seguintes:** informação sobre os questionários, formação de novas perguntas, recolha das respostas, tratamento estatístico das respostas, obtenção de valores, explicação das médias e suas razões; e
4. **Fase Final:** resultados finais e informação final dos resultados.

3.11.3 Brainstorming

A técnica em grupo *brainstorming* serve para gerar ideias para a solução de um problema que consiste na apresentação de alternativas pelos membros do grupo sem qualquer análise crítica (mesmo em termos da sua possibilidade de aplicação prática). Numa sessão típica de *brainstorming*, um grupo de 6 a 12 pessoas sentam a volta da mesma mesa. O líder do grupo expõe o problema de forma clara para que seja perfeitamente entendido por todos os participantes. Em seguida, os membros do grupo, espontaneamente, sem qualquer regra prévia, apresentam tantas alternativas quantas puderem durante o período de tempo previsto para a sessão (Teixeira, 2017).

Na posição deste autor, o *brainstorming* pode ser usado em qualquer fase do processo de decisão, mas é mais eficaz quando se usa no início, logo que surge o problema.

Este método destina-se a estimular as ideias sobre um tema determinado, dentro de um clima de pura liberdade, sem preconceitos e com total ausência das ideias expostas (Rocha, 2010).

Como refere Amaral (2007), os passos para o desenvolvimento do *brainstorming* são:

- I. Propõe-se um tema para discussão;
- II. Solicita-se aos participantes que exponham todas as ideias, mesmo as aparentemente mais descabidas e absurdas, sobre o tema. As ideias devem ser expostas rapidamente, sem nenhuma censura;
- III. O moderador vai registrando no quadro todas as ideias que foram apresentadas, sem nenhum juízo crítico, e estimula sugestões de outras novas ou associados com alguma já apresentada, até que todos sintam que não há mais nada a ser falado; e
- IV. O moderador convida a turma para fazer a selecção, a eliminação ou o aperfeiçoamento das ideias até que se chegue a um conjunto de ideias adequado ao tema proposto.

3.12 Benchmarking

Apresenta-se como uma metodologia ou técnica de avaliação que permite implementar na organização uma tendência para a mudança e a constante aprendizagem, procurando erradicar atitudes de recusa e de conservadorismo das fórmulas que em momentos anteriores tiveram êxito (Alves, 2009).

O *benchmarking* consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas seleccionadas para identificar as melhores práticas de gestão (Freire, 2004).

Para o autor, as comparações no meio empresarial recorrem a três tipos de referência:

- a) **Desempenho passado:** identificação do padrão evolutivo ao longo do tempo. Exemplo: comparação da rentabilidade dos capitais próprios da empresa nos últimos três anos;
- b) **Normas do sector:** identificação dos desvios em relação à média do sector. Exemplo: comparação do crescimento das vendas da empresa com a média do sector;
- c) **Dados da concorrência:** Identificação dos desvios em relação a competidores seleccionados. Exemplo: comparação do tempo de entrega da empresa com o dos melhores concorrentes.

Há necessidade de esclarecer que este trata-se dum processo de acompanhamento do desenvolvimento de métodos, de procedimentos, de operações, de bens tangíveis ou

de serviços, para que deles sejam extraídas ideias, rotinas de trabalho, informações ou estratégias que possam ser implementadas em novas situações ou adaptadas para situações já existentes. (Paladini, 2002)

No entanto, Freire (2004), reforça a sua posição destacando que as áreas do *benchmarking* podem ser: qualidade do produto, força de vendas, serviço, financiamento, rede de distribuição, marketing, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia de produção. Contudo, referencia que um **programa de benchmarking** estratégico envolve cinco fases:

- a) Identificar os recursos e actividades relacionados com competências centrais que precisam de ser reforçadas para melhorar o nível de adequação estratégica da empresa;
- b) Identificar as organizações que são líderes nacionais ou internacionais em cada um desses recursos ou actividades;
- c) Contactar as empresas líderes, visitá-las, falar com os seus gestores e trabalhadores e analisar directamente os seus processos. Esta fase deve ser levada a cabo pelos funcionários que têm um contacto frequente com as tarefas a melhorar e não apenas pelos gestores responsáveis pelos respectivos departamentos;
- d) Seleccionar as actividades ou recursos a adoptar das empresas líderes;
- e) Definir as melhores práticas de gestão identificadas, adaptá-las à empresa, medir os resultados e repetir o programa de *benchmarking* até ser tão bom ou melhor que as empresas líderes.

A chamada de atenção de Freire (2004), é que consoante a avaliação dos méritos e custos relativos das capacidades analisadas, a empresa deve decidir quais os processos a copiar. Mas também, a execução de um programa de *benchmarking* pressupõe que as organizações líderes nas diferentes práticas estão dispostas a revelar os seus processos. E como saída para facilitar o acesso a informação, as empresas tendem a integrar associações de *benchmarking*, onde disponibilizam os seus dados em troco do acesso aos dados dos parceiros.

3.13 Conclusão

A gestão das Pequenas e Médias Empresas não pode assentar-se no improvisado apenas, mas sim, na combinação de ferramentas úteis para obter o sucesso nos negócios. Algumas ferramentas de gestão funcionam para o processo de planeamento, outras para a função administrativa de organização, direcção e controlo do empreendimento.

CAPÍTULO IV: Empreendedorismo e Oportunidades de Negócios para PME's em Moçambique

4.1 Introdução

O empreendedorismo desenvolve-se de forma diferenciada em função das oportunidades existentes no local onde se pretende investir. Por essa razão esse capítulo destina-se a discutir as principais abordagens do empreendedorismo em Moçambique, através do olhar do islamismo, cristianismo e hinduísmo, mas também, busca o entendimento da influência da feitiçaria no sucesso do negócio. O capítulo vai aflorar também, as principais linhas de financiamento ao empreendedor e PME's, oportunidades de negócios em tempos de crise e alguns casos de empresas de sucesso em Moçambique.

4.2 As Perspectivas Moçambicanas da Mentalidade Empreendedora

4.2.1 Empreendedorismo e Crenças Religiosas

Os fenómenos religiosos classificam-se em duas categorias: as crenças e os ritos. As primeiras são estados da opinião que consistem em representações. Os segundos são modos de acção determinados. No entanto, todas as crenças religiosas apresentam um mesmo carácter comum: supõem uma classificação das coisas, reais ou ideais, que os homens concebem, em duas classes, em dois géneros opostos, designados geralmente por dois termos distintos que as palavras *profano* e *sagrado* traduzem bastante bem (Durkheim, 1996).

Para estabelecermos uma relação entre as principais crenças religiosas moçambicanas e o processo empreendedor, foram definidas as seguintes questões orientadoras:

- 1) Como é que a religião interpreta o processo de empreendedorismo?
- 2) Como é que o crente deve exercer a actividade empreendedora?
- 3) Quais são os exemplos de práticas proibidas e permitidas no exercício da actividade empreendedora pelos crentes.
- 4) Será possível desenvolver negócios, sem violar a palavra de Deus?
- 5) Que recomendações podem ser dadas para as pessoas que querem arriscar pela primeira vez no mundo de negócios, respeitando a palavra de Deus?

Carswell e Rolland (2004), afirmam que há, actualmente, uma diversidade religiosa cada vez maior, exercendo influências distintas sobre o empreendedorismo. Essa relação, por sua vez, pode ser observada por meio dos diferentes princípios éticos e de valores, criando efeitos que fomentam e/ou inibem a actividade empreendedora.

A nossa missão nesta obra é localizar esses valores entre as três (3) religiões mais predominantes em Moçambique, nomeadamente, cristianismo, islamismo e hinduísmo.

Nessa lógica, verifica-se que a religião apresenta-se como um elemento que influencia a acção empreendedora e o comportamento empreendedor do indivíduo.

4.2.1.1 Abordagem Islâmica

Os árabes são conhecidos por serem praticantes do comércio desde a época das descobertas, no entanto, os primeiros muçulmanos tem a sua origem árabe, assim sendo, a palavra de Deus (*Allah*) foi também revelada na língua árabe através do profeta Mohammad e compilada pelos seus companheiros (*Suhabas*), no livro sagrado denominado Alcorão ou *alquranalkarim* (القرآنالكريم), e até hoje continua a ser usada na língua original, apesar de existirem transliterações noutras línguas, esse padrão é mantido.

De acordo com o *Sheikh* Aminuddin Muhammad (2009), no seu livro intitulado “*Historia do Al-Qur’án, do Hadice e da Bíblia*”, onde faz uma reflexão profunda usando o método comparado e análise do conteúdo destas escrituras sagradas, destaca que, em termos gerais, “*Al-Qur’án*” representa a palavra de Allah revelada ao profeta Muhammad e encontra-se perante as pessoas na forma de livro, cuja recitação também significa um acto de adoração.

Conforme descreve este *Sheikh* na sua obra, o livro sagrado dos muçulmanos (*Al-Qur’án*”), é estruturado em 114 capítulos composto por versículos de diferentes extensões.

Em Moçambique, a religião muçulmana é maioritariamente predominante na zona costeira de Nampula, Niassa e Cabo Delgado, que por razões históricas eram pontos de trocas comerciais entre os árabes que vinham do médio oriente e as comunidades moçambicanas, oportunidade que foi devidamente usada para divulgar a palavra e ensinar o islão.

De acordo com a obra “*Lutar por Moçambique*”, da autoria de Mondlane (1995), os comerciantes árabes já tinham visitado a costa moçambicana e aí se estabelecido há cerca de 1000 anos atrás, difundindo o islão e a sua cultura material entre os povos do litoral.

No século XXI, a religião tem-se expandido para todos os cantos do país e até algumas pregações da palavra de Deus (*Allah*) são ensinadas com recurso aos meios modernos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC’s), a destacar:

- a) *YouTube*, através do Canal ISLAMMOZ DAWA, que até Abril de 2019 já tinha publicado aproximadamente 800 vídeos de palestras religiosas discutindo temas cadentes e esclarecendo dúvidas para os crentes do islamismo; e
- b) A Rádio “*A Voz do Islam*” – 96.3 FM”, uma rádio islâmica que situa na Cidade da Matola, capital da Província de Maputo, cujo sitio na internet é: <http://www.radioislam.org.mz/>.

Essa é uma forma de divulgação do islão que tem sido expressiva e vem atraindo mais crentes, num contexto em que existe uma interpretação errónea e perigosa de que o muçulmano está intimamente associado a prática de actos de extremismo e/ou terrorismo, tanto no mundo, como em Moçambique.

Para consolidar o entendimento muçulmano do processo empreendedor, foram entrevistados os seguintes *Sheikhs* (الشيوخ): Saide Habibe⁸, Nuro Omar Mecupa⁹ e Atumane Cavalocate¹⁰, mas também, consultadas algumas obras de referência no que concerne as regras do islamismo.

4.2.1.1.1 É permitido desenvolver negócios e iniciativas empreendedoras a luz do Islão (Islam)

Na perspectiva do livro “*Perguntas e Respostas Sobre a Fé Islâmica*”, da autoria de Gülen (2009), *Allah* (Deus) outorga riqueza e pobreza material aos indivíduos por motivos conhecidos por Ele próprio. Por exemplo, algumas pessoas herdaram inteligência, habilidade e visão para os negócios, enquanto outros também os possuem e não desejam usá-los. Portanto, para o indivíduo fiel que realiza boas acções e dá em caridade algo do que lhe foi outorgado, a riqueza é um meio de bondade. Por conseguinte, se a fé do indivíduo é débil e se este sai do caminho recto, então a riqueza se converte em um meio de maldade.

Conforme argumentou o *Sheikh* Saide Habibe:

“...A prática do empreendedorismo e negócios é lícito e vital na religião islâmica. No entanto, o que torna o empreendedorismo islâmico são as práticas e crenças do alcorão e da tradição profética, mas isso, não significa que a religião islâmica traga alguma teoria sobre o assunto. O *Islam* compreende que a actividade económica é relevante para a criação da estabilidade social, mas também, para a satisfação de necessidades do ser humano e deve ser feita com determinação e justiça. Pois, o próprio profeta Muhammad já praticou a pastorícia e o comércio, logo, o crente também pode fazê-los...”

Fica claro assim que o caminho mais seguro para que os crentes progridam é o entendimento de que tudo que é dado por *Allah* está concebido para aperfeiçoá-los. Nessa perspectiva, sem ter em conta as circunstâncias pessoais, os crentes muçulmanos devem esforçar-se para melhorar o bem-estar dos demais e ter a confiança interior e exterior no Todo-Poderoso e Todo Misericordioso (Gülen, 2009).

⁸*Sheikh* afecto na mesquita/Massjid Muhammad SWA, que tem sido um dos principais oradores da religião muçulmana em Moçambique e tem divulgado a palavra para os seus irmãos e a comunidade no geral.

⁹*Sheikh* afecto na mesquita/Massjid Assane Hussein-Maputo *Shopping Centre*, tem desenvolvido muitas palestras e ensinamentos sobre as boas práticas e conduta do crente a luz do islão (*Islam*).

¹⁰*Sheikh* que desempenha a função de Presidente da Associação Moçambicana de *Ruqya* e Promoção de Saúde Pública (AMORUSP), onde usa-se a palavra de *Allah* para quebrar algumas práticas de feitiçaria e maus espíritos.

O *Sheikh* Atumane Cavalocate reforça que Allah (Deus) exige com que o crente muçulmano privilegie a oração em primeiro lugar e depois o comércio e os negócios, nos seguintes termos:

“...Allah não proíbe a prática do comércio e negócios pelo ser humano, mas sim, as pessoas não devem hipotecar as horas de oração para praticar actividades comerciais. O muçulmano deve fechar o comércio nas horas de oração para servi-lo...”

Entretanto o argumento da partilha de informação verdadeira ao cliente nas transacções comerciais é importante, por exemplo, o *Sheikh* Abdala ¹¹(António Omar) descreve que é proibido:

“...Usar mentiras, vender mercadoria com defeito não declarado, falta de sinceridade, falta de honestidade, vender mercadoria sem perfeição...etc.”

Todos os posicionamentos assumem que é permitido o exercício da actividade empreendedora, desde que respeite as recomendações de Allah (Deus) em primeiro lugar em tudo que for actividade comercial e económica.

4.2.1.1.2 O Islão (*Islam*) proíbe o recurso ao crédito bancário com Juros

O empreendedor que professa a religião islâmica, está limitado de aderir ao crédito bancário com juros, pois, o Sagrado Alcorão que orienta esta religião, descreve as seguintes recomendações de Allah (Deus):

“Por lucrar com **a usura**, sendo que lhes havia sido proibido e por apropriar-se dos bens do próximo indevidamente. Por certo que reservamos aos incrédulos dentre eles um doloroso castigo” (*Alcorão, An-Nissá, 4: 161*).

“E se não deixais **a usura**, sabeis que Allah e Seu Mensageiro vos declararão guerra. Mas, se vos arrependerdes, tereis direito ao capital original, desta forma não oprimireis e nem sereis oprimidos” (*Alcorão, Al-Baqara, 2: 279*).

“Os que lucram com **a usura** sairão (de suas sepulturas no Dia do Juízo) como aquele a quem Satanás possuiu, deixando-o transtornado” (*Alcorão, Al-Baqara, 2: 275*).

“Allah fará com que tudo que provenha da **usura** não tenha nenhuma bênção, mas, em troca, (*Allah*) aumentará a riqueza daqueles que fazem caridades” (*Alcorão, Al-Baqara, 2: 276*).

Entendamos a palavra “USURA” como sendo juros, ou melhor, a cobrança de um interesse financeiro que vem como requisito coercitivo e compulsório na concessão de um empréstimo.

No argumento do *Sheikh* Saide Habibe o juro é proibido na religião islâmica, em contrapartida, os bancos condicionam o crédito bancário aos juros, e a banca ainda não encontrou uma fórmula para o financiamento sem recurso aos juros em Moçambique.

¹¹Delegado Adjunto e Coordenador de projectos no Conselho Islâmico de Moçambique, Delegação do Niassa.

Algumas saídas para os créditos bancários com juros são propostas pelo *Sheikh Nuro Mecupa*, nos seguintes termos:

“...Criar um banco ou balcão que trabalhe com a lei muçulmana, dando crédito sem os juros seria uma boa alternativa, pois, o juro é um dos maiores pecados no islão, porque trata-se duma injustiça, um aproveitamento de alguém que está num estado de carência para endividá-lo ainda mais, ao invés de emprestá-lo sem essa componente. Se precisa de emprestar ao empreendedor, que se empreste na medida certa...”.

Os pressupostos apresentados pelos *Sheikhs Habibe e Mecupa*, evidenciam que os muçulmanos são proibidos de pagar ou receber juros em qualquer tipo de negócios, no entanto, os juros retiram a riqueza da sociedade sem produzir nada, nessa lógica, o entendimento muçulmano diz que é preciso produzir o máximo, consumir o necessário e distribuir o excesso, o que os juros não proporcionam.

Em termos críticos, assume-se que o sistema de reprodução capitalista tem nos juros, o seu alicerce de funcionamento, logo, a rejeição dos juros pelo islamismo, coloca a religião mais próxima duma sociedade mais comunista e distancia-se mais do egoísmo e individualismo típico das sociedades capitalistas.

Há uma necessidade de recordarmos os argumentos trazidos por Marx e Engels (2005), na obra “*O Manifesto Comunista*”, ao destacarem o seguinte:

“...A burguesia afogou os fervores sagrados da exaltação religiosa, do entusiasmo cavalheiresco, do sentimentalismo pequeno-burguês nas águas geladas do cálculo egoísta. Fez da dignidade pessoal um simples valor de troca; substituiu as numerosas liberdades, conquistadas duramente, por uma única liberdade sem escrúpulos: a do comércio.” (p. 42).

Esse trecho foi escrito no século XIX, num contexto de miséria e exploração da mão-de-obra barata pelo sistema capitalista vigente na época nos países europeus. O que demonstra que Marx e Engels propunham uma alternativa ao capitalismo.

Contudo, nos últimos dias maior parte dos países internacionais adoptam o liberalismo que está associado ao capitalismo e a democracia ocidental, o que o historiador Francis Fukuyama chamou de “*Fim da Historia e o Último Homem*”.

Para Fukuyama (1992), as propostas que restam hoje em contraposição à democracia liberal e capitalismo estão na defensiva, e representariam o conservadorismo e o atraso. No entanto, a situação dos países que permanecem socialistas, como China, Cuba, Coreia do Norte e Vietnam, deixou já de reflectir uma ideia dinâmica e atraente, mesmo com pequenas representações do poder socialista no mundo. Hoje, os que se dizem comunistas empenham-se numa luta contínua de retaguarda para preservar alguma coisa da sua posição e do seu poder.

Ficou claro no argumento deste autor que o socialismo significa um primeiro passo na superação do capitalismo e um avanço em direcção ao comunismo, a uma sociedade

sem classes, restando apenas as diferenças individuais entre as pessoas. E infelizmente o capitalismo e a democracia liberal venceram o socialismo e comunismo, cujo marco relevante foi a queda do muro de Berlim, símbolo da guerra fria, que dividia esta cidade durante 28 anos, e em 1989 foi o seu declínio.

4.2.1.1.3 O Crente Muçulmano Empreendedor deve apenas investir em negócios que actuam em áreas consideradas lícitas pelo sagrado Alcorão

Para o *Sheikh Saide Habibe* é preferível sacrificar a actividade financeira e salvar vidas e não o contrário. Assim sendo:

“.....É proibido ao crente muçulmano que queira desenvolver um negócio as seguintes práticas ilícitas: (a) actividades económicas que envolvem especulação; (b) investir em negócios cujo lucro dependam da promoção de adultério; (c) negócios que gravitam na venda de bebidas alcoólicas; (d) drogas e tudo que é prejudicial a si e outrem....”.

Na visão do *Sheikh Habibe*, em Moçambique apenas recebemos e não produzimos e há uma luta para adquirir o maior bolo dos valores vindos de doações sem produzir e algumas vezes todos acham que recorrendo a política é a melhor alternativa de crescer financeiramente. A nossa estrutura social já vem moldada com práticas desviantes e constitui um desafio romper com o sistema pré-estabelecido, na medida em que, recebemos práticas culturais desviantes, recebemos o sistema político, recebemos as práticas capitalistas do ocidente. Por isso, mesmo que seja possível é muito difícil desenvolver negócios respeitando a palavra de *Allah*, visto que, a sociedade está toda amarrada por actos ilícitos.

Outra observação relevante, relacionada aos actos ilícitos no desenvolvimento de negócios, foi trazida pelo *Sheikh Nuro Mecupa*, ao assegurar que:

“...Os ilícitos estão espalhados desde a fabricação, distribuição e consumo dos produtos, daí que o crente muçulmano deve saber que o sucesso dele no negócio depende de Allah. A inteligência consegue transformar o nada em nada, enquanto que a esperteza nem sempre traz bons resultados. Muitas das vezes a sociedade é que cria limitações, ao invés de ajudar os empreendedores, puxa-os para baixo. Maior parte da população começa do zero, por nascer de famílias pobres, não herda factores de produção e este empreendedor vai ter que fazer a sua parte e criar o seu negocio do nada. A precariedade da sociedade gera um estado de carência que compromete o futuro, pois acaba viciando a sociedade com actos ilícitos.”

Nesse aspecto o empreendedor que professa a religião muçulmana deverá em primeiro lugar conhecer a palavra de Allah (Deus) revelada ao seu Mensageiro (O Profeta Muhammad), para daí saber identificar as proibições para o exercício da actividade económica, as excepções e permissões, para que seja bem-sucedido e o seu estado de espírito esteja tranquilo.

4.2.1.2 Abordagem Cristã

Na idade média, através do feudalismo a igreja católica sustentava o sistema monárquico, dando legitimidade aos senhores feudais e aos reis. Na Inglaterra do Rei Henrique VIII, aquando do rompimento com a Igreja Católica e o estabelecimento da Igreja Anglicana, ocorreram mudanças sociais drásticas, principalmente após a Rainha Elizabeth I assumir o trono, rompendo de vez com as doutrinas católicas, e instalando um sistema religioso persistente até hoje (Vieira e Jacinto, 2012).

Estes autores argumentam que as religiões protestantes tiveram origem a partir das ideias de Martin Lutero e João Calvino. Os pensamentos e ideias de Lutero e Calvino proliferaram por toda a Europa e deram início a mudanças sociais que trouxeram consigo transformações muito importantes para a construção do capitalismo de hoje.

O livro sagrado dos cristãos, independentemente de ser católicos ou protestantes, é a Bíblia, que encontra-se estruturada em duas partes, o Antigo Testamento (antes de Cristo) e o Novo Testamento (depois do nascimento de Cristo). Para todo cristão o salvador dos pecados da humanidade é Jesus Cristo, entretanto, algumas interpretações chegam até a considerá-lo de Deus.

De acordo com Muhammad (2009), os Evangelhos, do grego “*Euaggelion*” (boa-nova), referem-se ao nascimento do Messias prometido e focam a vida, morte e ressurreição de Jesus, bem como seus ensinamentos. O Novo Testamento da Bíblia actual é constituído por 27 livros. Pode ser dividido em 4 partes: Evangelhos, História, as Epístolas e Profecia.

Para este autor, o Antigo Testamento é estruturado em 39 livros escritos originalmente em hebraico, relatando a obra de Deus no universo antes do nascimento de Jesus. Pode ser dividido em 3 partes principais: História, Poesia e Profecia.

Revisitando a Bíblia Sagrada dos cristãos, observa-se que algumas passagens que orientam os negócios e investimentos do empreendedor são muito claras, evidenciando assim que os crentes desta religião não são proibidos de praticarem negócios, desde que exaltem o Senhor como provedor de tudo (incluindo a riqueza), sejam lícitos, promovam o bem e a caridade, pois vejamos:

“Não digam, pois, em seu coração: ‘A minha capacidade e a força das minhas mãos ajuntaram para mim toda esta riqueza’. Mas, lembrem-se do Senhor, o seu Deus, pois é ele que dá a vocês a capacidade de produzir riqueza, confirmando a aliança que jurou aos seus antepassados, conforme hoje se vê”. (*Deuteronómio 8:17-18*).

Este livro sagrado, incentiva a busca pela liberdade e autonomia financeira do crente, para sair das amarras das dívidas, logo, encoraja a actividade empreendedora, que por sua natureza envolve a criatividade, inovação e independência financeira, como passamos a citar:

“Esforcem-se para ter uma vida tranquila, cuidar dos seus próprios negócios e trabalhar com as próprias mãos, como nós os instruímos; a fim de que andem decentemente aos olhos dos que são de fora e não dependam de ninguém”. (1 Tessalonicenses 4:11-12)

Para os cristãos a solução para todos os problemas está na Bíblia Sagrada, nesse sentido o sucesso do empreendedor também dependerá em grande medida, da bênção de Deus, em função da força da sua fé, rejeitando os padrões do mundo terreno, que muitas das vezes são ilícitos e pecaminosos, conforme descreve a seguinte passagem do livro Romanos:

“Não se conformem com o padrão deste mundo, mas transformem-se pela renovação da sua mente”. (Romanos 12:2).

A abordagem protestante tem uma disciplina diferente da católica, por essa razão devemos entender as suas filosofias de forma equidistantes.

Nesse sentido, o livro clássico de Max Weber intitulado “*ética protestante e o espírito do capitalismo*” demonstrou que uma simples olhada nas estatísticas ocupacionais de qualquer país de composição religiosa mista mostrará, com notável frequência, uma situação que muitas vezes provocou discussões na imprensa e literatura católicas e nos congressos católicos, principalmente na Alemanha: o facto que os homens de negócios e donos do capital, assim como os trabalhadores mais especializados e o pessoal mais habilitado técnica e comercialmente das modernas empresas é predominantemente protestante (Weber, 2007).

Esse argumento de Weber pode ser bastante discutível no século XXI, principalmente em Moçambique, mas mesmo assim tem um fundo de verdade, pois, maior parte de nós conhece homens bem-sucedidos financeiramente que professam uma religião protestante, como crentes ou mesmo pastores. Nalgumas vezes, chegamos a acusá-los de desviarem para fins particulares os fundos patrocinados pelos crentes destinados ao financiamento das actividades nas suas congregações/igrejas, o que nem sempre constitui a verdade.

As igrejas protestantes moçambicanas têm vindo a crescer nos últimos anos, algumas das quais aparecem publicamente exibindo nas rádios e TV's milagres de curas para problemas difíceis de solucionar, que são difíceis de provar a sua veracidade, mas os crentes acreditam que existem, em alguns momentos propõem a prosperidade financeira para quem era pobre ou para empresários fracassados. Mas nem todas as igrejas protestantes têm essa orientação, no entanto, elas desempenham um papel preponderante na educação financeira dos empresários e empreendedores, disciplinando a forma como estes gastam os seus recursos.

Uma das igrejas com bons programas de educação financeira destinados aos seus crentes empresários ou que querem enveredar pelo empreendedorismo é a Igreja Universal do Reino de Deus (IURD), que abriu um centro de formação profissional

com cursos semi-gratuitos para capacitar e vocacionar os seus membros e a sociedade no geral na Cidade de Maputo, a título de exemplo.

Numa das suas pregações, Jesus disse:

“...Dê a César o que é de César e a Deus o que é de Deus...” (Mateus 22: 17,22).

Assim, mesmo que estejamos a desenvolver negócios é importante que cumpramos a palavra de Deus e seus mandamentos, por exemplo, a décima parte dos rendimentos do empresário e empreendedor devem ser oferecidos a igreja, o *dízimo*.

A religião cristã contribui em grande medida com as tecnologias religiosas; apoio psicológico, acesso à informação, de negociação e do estabelecimento de contratos; informações específicas e interpretadas de acordo com a visão de mundo religiosa; dando-lhes maior grau subjectivo de certeza, esperança e fé acerca de seus negócios; prestações de serviços técnicos por parte de membros da organização; desenvolvimento do capital humano devido à aprendizagem contínua por meio de cursos, seminários, palestras, congressos; trocas de experiência; e possibilidades de negócios, incluindo possíveis parceiros, fornecedores e clientes (Serafim, 2008).

Na interpretação de Drakopoulou Dodd e Gotsis (2007), existem evidências de que a religião exerce algumas influências específicas sobre o processo empreendedor, presentes em três momentos distintos: (a) na aquisição de motivação para a abertura do empreendimento, fornecendo ou fundamentando o desejo do empreendedor e sua motivação; (b) nas negociações efectuadas para a entrada no mundo empresarial, oferecendo uma espécie de comunidade integrada na qual o empreendedor pode adquirir os recursos necessários para iniciar suas actividades; e (c) no âmbito do nascimento da empresa e sua sobrevivência, estimulando um foco eticamente coerente, compartilhado e de longo prazo, para gestão e direcção do novo negócio ao longo do tempo.

4.2.1.3 Abordagem Hindu

O termo hinduísmo é uma criação dos ingleses em 1830, e cujo domínio é muito mais amplo do que aquele que, no Ocidente, conhece-se por religião. O verdadeiro nome do Hinduísmo é *Sanâtana-Dharma*, significando uma *norma perene de existência*, a que sempre foi reconhecida. É uma tradição que é o próprio fundamento das coisas e não tem, portanto, um fundador (Follmann & Scarlatelli, 2006).

Em termos de expansão e expressividade no mundo, o hinduísmo¹² é a terceira religião com o maior número de praticantes, no entanto, a maior parte dos crentes está na Índia.

¹²Hinduísmo é o termo genérico mais usado para dar conta da *Ordem Eterna* ou, em sânscrito: *Sanâtana Dharma*, que é a denominação correcta da religião hindu (KÜNG, 2004).

Poderíamos seguir a abordagem de Follmann e Scarlatelli (2006), ao destacarem que quanto aos textos sagrados desta religião, temos, inicialmente, o *corpus Sruti* (revelação; o que é ouvido da divindade). Nesse corpus destaca-se o *Rig-veda*, um texto ariano que relata as batalhas com os povos locais os quais resistiam ao avanço dos invasores. Essas batalhas desenrolaram-se até depois do ano 1000 (a.n.e.). Já o *Sama-veda*, o *Yajur-veda* e o *Atharva-veda* narram o período da fusão cultural.

Nestes moldes, estes quatro textos constituem **Os Vedas**, (ou saber, conhecimento), escritura sagrada mais antiga do Hinduísmo. Cada um dos textos que compõem os Vedas contém explicações, ensinamentos e fórmulas mágicas. Entretanto, os Vedas são considerados textos revelados, originados directamente do Absoluto (*Brahma*) no começo do mundo e captados por sábios que os teriam transmitido oralmente de geração em geração e, depois, compilados em forma escrita.

De acordo com Borges (2012), a estrutura das quatro colecções dos Vedas são:

- *Rig-veda* ou “Veda dos cânticos”: contém os textos mais antigos (1500 a 1000 a. C.), que se recitavam durante os sacrifícios; é composto por mil e vinte e oito hinos, dirigidos a diversas divindades, divididos em 10 livros;
- *Sama-veda*: são extractos do *Rig-veda* com notações musicais arcaicas para uso dos cantores, durante os sacrifícios;
- *Yajur-veda*: composto por cinco colecções de preces e poesias para serem recitadas em voz baixa nos sacrifícios; e
- *Atharva-veda*: o último a ser compilado, contém 731 encantamentos em 20 livros, reflectindo uma religião mágica e popular.

Mas temos também, de acordo com Küng (2004), o *Bhagavad-Gita* a escritura sagrada mais conhecida e de maior influência, muitas vezes chamada de evangelho do Hinduísmo e, ao mesmo tempo, um dos grandes documentos éticos da humanidade. Na perspectiva de Borges (2012), trata-se dum poema filosófico considerado o “Novo Testamento dos hindus”, comparando com a religião do cristianismo.

Segundo Follmann e Scarlatelli (2006), o *Bhagavad-Gita* é, em todos os sentidos, O Livro, uma espécie de cimento que une a pluralidade de línguas e culturas que compõem a Índia. O *Bhagavad-Gita* reúne e ordena todos os caminhos ou vias de salvação que são conhecidos. Nesse sentido, o empreendedor e empresário que professa a religião Hinduísmo deve praticar os seus negócios usando duas componentes morais fundamentais do Hinduísmo, o *Yama* (para o relacionamento com os outros) e o *Niyama* (na relação consigo mesmo) e as suas normas, a destacar:

- 1) **Yama**: *Ahimsa* (não agredir), *Satya* (dizer a verdade), *Asteya* (não roubar), *Brahmacharya* (permanecer celibatário/solteiro, casto), *Aparigraha* (não cobiçar);

- 2) **Niyama:** *Saucha* (pureza), *Santosha* (contentamento), *Tapas* (austeridade), *Svadhya* (estudo das escrituras), *Ishvara*pranidhana ou *Atmanivedana* (auto-rendição a Deus).

Nessa religião, que tem vindo a crescer significativamente em Moçambique, existem milhares de deuses e deusas. Mas os sábios afirmam que todos eles são apenas diferentes formas de um mesmo e único Deus. Dos vários deuses, três se destacam: *Brahma*, o criador, *Vishnu*, o preservador, e *Shiva*, o destruidor.

Os crentes que professam o hinduísmo acreditam em vários deuses e na reencarnação, ou melhor, os seres humanos morrem e renascem várias vezes, onde nas várias vidas, eles têm a oportunidade de evoluir, até chegar a um estágio em que se unem a *Brahman*, a realidade suprema.

Para se chegar a essa fase, exige que o crente pratique os pilares da mentalidade hindu, que na visão de Borges (2012), são vários a destacar:

- a) *Karman* (no nominativo *karma*): é a lei moral da causa e efeito, sustentando que tudo quanto um indivíduo é resulta das suas acções nas vidas passadas. O *karman* traz em si a ideia de reencarnação. Toda a matéria é como um mar de corpos que adquire vida pelas almas que vão reencarnando. O progresso espiritual dá-se quando um indivíduo vive de forma virtuosa, o contrário acontece quando se deixa dominar pela maldade;
- b) *Dharma*: significa “lei”, aproximando-se do conceito judaico de *Torah*. O *dharma* consiste nas normas, responsabilidades e deveres inerentes a cada casta e sexo, concretizados nas regras que são o seu aspecto mais prático. Para além dessas normas particulares existe um *dharma* universal, que inclui o perdão, o conhecimento espiritual, a ausência de raiva e ganância, a pureza e a capacidade de distinguir entre o bem e o mal;
- c) *Yoga*: significa “união” e pode entender-se em dois sentidos: um sentido por assim dizer psicológico, denotando a união das faculdades do indivíduo conducentes à sua unificação como pessoa, e um sentido teológico, denotando a união do espírito individual ao Espírito Universal, ou, se preferirmos, a união da alma a Deus. Em qualquer dos casos o seu objectivo é, de certo modo, melhorar o *karman* para que a pessoa consiga escapar ao *sāsāra*¹³;
- d) Esta libertação ou fuga, chama-se *mokṣa*, “soltura”, e é o resultado da iluminação intelectual; isto é, depois de compreender a verdadeira natureza da realidade, o indivíduo deixaria de estar dependente da armadilha dos desejos, do *karman* e do *sāsāra*. Por outras palavras, o *mokṣa* é a morte da ilusão e dos desejos que escravizam e fazem o indivíduo sofrer por causa de uma existência condicionada; e

¹³Os indivíduos transitam da morte para o renascimento através de um processo de tal forma doloroso, que os mais elevados ensinamentos e sacrifícios hindus têm por objectivo a fuga ou libertação desse mesmo processo contínuo, que se denominam *sāsāra* (*Op. Cit.*)

- e) O *mokṣa* inclui uma dupla conotação: do ponto de vista da negação, significa o fim da ânsia, da ilusão e da morte; afirmativamente, representa o estado de consciência e felicidade pura, a participação na verdade imortal do *Brahman*, “espírito primordial” ou “alma universal”.

De acordo com a palavra de Deus, mesmo que o crente do Hinduísmo pratique negócios, este deve fazê-lo para o bem, com destaque para ajudar os necessitados, tal como passamos a citar uma das passagens do sagrado *Bhagavad-Gita*:

“Na mente dos apegados aos prazeres dos sentidos e à riqueza material, e que por isso se iludem, não ocorre a decisão de prestar serviço a Deus” (BG cap.2, 44).

“Todos esses actos devem ser executados sem apego aos resultados, mas como um simples dever. Eis a Minha opinião, ó descendente de Pritha. (BG cap.18, 6).

A religião Hinduísmo proíbe vivamente a falsidade, todo tipo de roubo no desenvolvimento das actividades económicas, mas incentiva a austeridade por parte do empreendedor, desde que não se guie para a riqueza material, os resultados dos seus empreendimentos devem ser naturais de acordo com as vontades do Supremo.

Um contributo muito relevante foi feito por Dana (2009), ao explicar a maneira como a religião se relaciona ao empreendedorismo: (i) as diferentes religiões valorizam o empreendedorismo de formas distintas; (ii) as diversas religiões produzem diferentes padrões de comportamento empreendedor, devido a diferenças em seus conjuntos de valores; (iii) a especialização em uma determinada religião determina o empreendedorismo; (iv) as redes de relacionamento entre membros de uma determinada religião delimitam o empreendedorismo; (v) a religião oferece oportunidades empreendedoras; (vi) as crenças religiosas podem dificultar o empreendedorismo; e (vii) as religiões possuem mecanismos para a perpetuação de valores que facilitam ou dificultam o empreendedorismo.

Dada a existência desta relação, podemos assumir que existe um empreendedorismo religioso, cujas bases assentam no cumprimento das escrituras sagradas, onde a forma de relacionamento com clientes, funcionários, investidores e fornecedores devem ser com base na palavra de Deus.

4.2.2 Empreendedorismo e Feitiçaria

Sabemos que todos os seguimentos que se utilizam da Magia, da Mágica e dos Sortilégios para conseguir o que se quer, usam ou não, alguma coisa que pertença à pessoa escolhida para efeitos positivos como a cura, felicidade, paixão, prosperidade financeira/material, e, efeitos negativos como fazer adoecer, impedir o amor, ou levar a miséria, além de premonições. Acreditando-se superiores, os feiticeiros, apostavam em seus imensos poderes, para actuar com a alta magia, e se aproximaram dos espíritos intermediários entre Deus e os homens, radiações universais, benéficas ou malélicas produzidas pelo sol, estrelas, deuses, seres, elementos terrestres e anjos, ou, se unirão às forças do mal (Molina, 2012).

Na descrição de Molina (2012), na sua obra “*No Reino de Feitiçaria*”, ilustra que existem duas formas de magias entre os feiticeiros, a destacar:

- (1) A primeira é a que trata de agir beneficentemente, que se inspirava unicamente na ideia de fazer o bem aos nossos semelhantes, para o qual era necessário possuir altos dons de bondade, consciência pura, abnegação e desinteresse sem limites, chamavam-na de *Magia branca*;
- (2) A segunda é constituída por um conjunto de práticas repugnantes e condenáveis, com processos fortes que faziam sofrer, adoecer ou morrer alguém, executando impunemente e sem perigo algum para o feiticeiro, visando realizar vinganças cruéis, seu objectivo é sempre causar o mal, por isso chamam-na de *Magia Negra*.

A discussão sobre o fenómeno feitiçaria e da sua existência em Moçambique, ainda se faz às escondidas. Se, por um lado, o regime colonial português exerceu uma grande repressão sobre as tradições e crenças dos moçambicanos, a FRELIMO, depois da independência nacional, não fugiu à regra. Tal como no regime colonial, também considerou a crença e a prática da feitiçaria como superstição, e, por isso, um mal a ser combatido (Raimundo, 2009).

Existe uma crença entre empreendedores moçambicanos, mas que poucos, assumem praticar, com destaque para comerciantes de que o sucesso dum negócio recém-criado depende de alguma força espiritual proveniente da feitiçaria, ou seja, “ser tratado”, “tomar banho”, “minar o sítio” etc.

De acordo com o Professor Lucas Tsamba¹⁴, caímos no erro ao pensarmos o empreendedorismo como a solução para tudo, muitas das vezes sem reparar para o contexto onde os negócios são executados. Nessa lógica de ideias, é necessário compreendermos que o desenvolvimento da actividade empreendedora pode acontecer de duas formas, nomeadamente, a primeira por necessidade e a segunda por oportunidade. Em Moçambique infelizmente acontece a primeira forma.

Na perspectiva deste professor, a feitiçaria é uma realidade em África, e Moçambique não é uma excepção, contudo, não acredita na influência da feitiçaria no sucesso dos negócios do empreendedor, apesar, de existirem comerciantes e pessoas que têm fé nestas práticas.

A professora Raimundo (2009), no seu escrito “*Mobilidade da População, Pobreza e Feitiçaria no Meio Rural de Moçambique*” através do estudo de caso efectuado no distrito de Mandimba em Niassa, foi bastante ousada na sua investigação, onde segundo os seus entrevistados, a feitiçaria acontece por meio do *chitega* que manifesta-se de várias maneiras. Essas manifestações permitem identificar os seus diferentes tipos. Por vezes ela é caracterizada pela paralisia dos membros superiores. Neste caso, designa-se por

¹⁴Professor universitário da disciplina “EMPREENDEDORISMO” no Departamento de Sociologia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), em Moçambique.

chitega de *ngucu* (feitiço de galinha). Noutros casos, ela manifesta-se através da paralisia dos membros inferiores, que os Ajaua chamam por *chitega de ngonó* (feitiço de tartaruga). O tipo de *chitega* mais perigoso e mais temível é o *chitega de ngená* (feitiço de crocodilo). Quem apanha este *chitega* morre inevitavelmente.

Raimundo (2009), conclui que os camponeses usam a feitiçaria como argumento para não melhorarem a sua condição de vida, no que diz respeito à habitação, produção agrícola, bem como para criar uma aparente harmonia social, na medida em que vivendo todos em iguais circunstâncias de pobreza, consegue-se maior estabilidade social e económica.

O estudo desenvolvido por Cavallo (2013), no âmbito da sua tese de doutoramento em antropologia “*Curar o passado: mulheres, espíritos e “caminhos fechados” nas igrejas Zione em Maputo, Moçambique*”, demonstrou que segundo os seus testemunhos, hoje em dia o universo espiritual não está desequilibrado só por causa da guerra civil, mas sobretudo por causa da ganância dos antepassados que, para se tornarem ricos, ilegitimamente praticaram actos de feitiçaria que hoje em dia prejudicam os seus descendentes. Deste modo, os espíritos maus que afectam os descendentes são causa da sua “pobreza” crónica, uma noção que se resume em várias formas de doença.

Nessa lógica, Carvallo argumenta que a relação com defuntos familiares nunca pode ser ignorada, pois é um elemento importante para a preservação do bem-estar. O pai, a mãe e os avós paternos de um indivíduo quando falecidos constituem os mortos com poderes jurídicos sobre os descendentes e com obrigação de serem lembrados. Assim, os defuntos familiares fazem parte da vida dos seus descendentes, completam-nos e estão integrados no seu Ser, sendo que todos requerem respeito ou consideração.

Outro testemunho sobre a forte influência da feitiçaria nos negócios em Moçambique foi dado por Mahumane (2015), onde evidenciou com a pesquisa “*Marido Espiritual: Possessão e Violência Simbólica no Sul de Moçambique*”, destinada a sua tese de doutoramento, que as pessoas, especialmente os mais velhos estabelecem pactos com espíritos, pois acreditam que estes têm poderes suficientes que ajudam a acumular riqueza, a dar sorte nos negócios, no trabalho e na vida quotidiana em geral.

Assim sendo, existe a possibilidade de que no contexto moçambicano algumas pessoas tentem usar a feitiçaria para prejudicar outras que conseguem por meio do empreendedorismo, se destacar com sucesso e melhorar as suas condições de vida. Mas também, pode existir um esforço dos pequenos comerciantes, pequenos empresários e/ou “burgueses” locais de usarem a feitiçaria para “defenderem-se dos ataques dos ambiciosos”. Acredita-se que outro grupo vai em busca do sucesso nos curandeiros. Fica exposto em linhas muito claras que a empresa e o empresário africano, nomeadamente o moçambicano, enfrentam o desafio de incorporar o presente e o passado, o tradicional e o moderno, o formal e o informal, formas capitalistas e não capitalistas, o urbano e o rural, para se ajustarem as leis do mercado.

O importante é entendermos que o fenómeno de feitiçaria existe em Moçambique, por conseguinte, os seus resultados para impulsionarem o sucesso do empreendedor ainda não podem ser demonstrados objectivamente, apenas há uma crença misteriosa entre os seus praticantes.

4.3 Dois (2) Casos de Sucesso no Empreendedorismo em Moçambique

4.3.1 ZAIDA Construções Lda

Frase de referência empreendedora: *“Moçambique não é só construção civil...tem muitas oportunidades disfarçadas...”*

(AUTOR: **Audêncio Raimundo**, Director Geral da ZAIDA Construções Lda.)

a) Historia Empreendedora

Foi criada oficialmente em 2010 através do seu licenciamento para efeitos de início de actividades, mas a ideia de negócio existia desde 2009, uma parceria de sucesso firmou-se entre os sócios fundadores desta PME, Audêncio Raimundo (actual Director Geral) e Zaida Malate (sócia), que desafiou a crise económica moçambicana que teve o seu início em 2015, com a retirada do apoio ao Orçamento do Estado por parte dos doadores internacionais.

O sócio e actual Director-Geral, tomou a iniciativa de investir no negócio da construção civil que leva o nome da segunda sócia fundadora, como uma ideia que se encaixava perfeitamente na área de formação técnica do Director Geral (Técnico de Construção Civil), mas também, pelo facto de seu pai ter aberto uma empresa de construção civil na década de 80 e maior parte da família actuar neste sector, os sócios decidiram assim, arriscar os seus escassos recursos na área de construção civil.

b) Descrição Sumária da PME

NOME: Zaida Construção Lda.

LOCALIZAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS CENTRAIS: Avenida Eduardo Mondlane, Cidade de Maputo, “Pandora”.

MÉDIA DO VOLUME DE NEGÓCIOS: 51.000.000,00 MZN (Cinquenta e Um Milhões de Meticais), que nos anos anteriores a 2015, antes da crise superava este valor.

NÚMERO DE COLABORADORES PERMANENTES/TEMPO INTEIRO: Antes de 2015 eram 40 trabalhadores e em 2019 ficaram apenas 15, depois da reestruturação administrativa/*downsizing* efectuada, devido a crise económica.

PRINCIPAIS CLIENTES E EMPREITADAS DE REFERÊNCIA: Centro de Saúde de Khobe, Regadio de Boane, Regadio de Mapai, Escolas Construídas na Cidade de Maputo, Bombas de Combustível na Província da Zambézia e Mánica (no âmbito do Fundo Nacional de Energia-FUNAE), Estradas e Pavimentos na Cidade e Província de Maputo.

c) Segredo do sucesso da ZAIDA Construções Lda. em Moçambique

O Director Geral e sócio fundador da empresa, elegeu as seguintes qualidades relevantes para o sucesso numa PME como a sua:

- Dedicção no fornecimento do serviço;
- Respeito aos fornecedores;
- Manter o compromisso com os contratos e promessas informando sobre o andamento da empreitada.

Nestes moldes, a empresa indicou os seguintes factores que tornam a concorrência irrelevante:

- Prestação de serviços de qualidade (a ZAIDA está no processo de certificação de qualidade ISO); e
- O preço é competitivo, sendo uma das construtoras com preço mais baixo num mercado dominado por empresas de construção chinesas e portuguesas, com mais experiência.

4.3.2 ITIS-Instituto de Tecnologias Inovação e Serviços

Frase de referência empreendedora: *“Moçambique está na moda e devemos apostar no auto-desenvolvimento individual e institucional para procurar novas combinações de fazer as coisas de forma inovadora...”*

(AUTOR: Ivan Óscar, Sócio Co-Fundador do ITIS)

a) História Empreendedora

A ideia de negócio iniciou com o desenho do *software* de Simulação Empresarial (a referência da empresa), no entanto, posteriormente conseguiu-se o primeiro cliente que aceitou fazer o pagamento antes e houve necessidade da abertura numa conta bancária que ficou com o valor cativo, até que fosse legalizada a empresa em 2011. Daí foi-se atrás de novos clientes, para a consolidação da empresa.

O testemunho partilhado pelo sócio Ivan Óscar, demonstra que o ITIS foi composto por pessoal muito persistente e determinado nos seus objectivos, que estavam dispostos para fazer sacrifícios, conforme as experiências a seguir:

“Iniciamos como ITIS em 2011, depois da criação do *software* de Simulação Empresarial que actualmente (2019) é usado por cerca de 15 Instituições de Ensino Superior-IES moçambicanas e funcionávamos numa garagem da Avenida Salvador Alende na Cidade de Maputo...”

“Com a crise de 2015, ficamos cerca de 8 meses sem pagar salários dos funcionários, mesmo tendo colaboradores que eram pais de família, custeando apenas as despesas de água, luz e renda do edifício. No entanto, continuamos e

não fechamos como tem sido prática de muitos empreendedores porque fomos teimosos e acreditamos que era possível...”

“Já viajamos sem dinheiro, nem alimentação para oferecer um serviço no distrito de Chokwé e não desistimos.....”

O produto que lançou o ITIS foi a Simulação Empresarial e até hoje tem tido bons resultados através dos seus pacotes virados para a área de educação superior, técnica e profissional. Mas também, actua na área de desenvolvimento de bases de dados corporativos e sistemas de gestão comercial, gestão de armazém e *stock*, gestão de recursos humanos e gestão académica.

Antes da institucionalização do ITIS, existiam quatro (4) sócios, a destacar:

- *Gildo Cossa*-Licenciatura em Gestão pelo ISCTEM;
- *Azarias Armando*-Licenciatura em Informática pela UEM;
- *Jérsia Siqueira*-Licenciatura em Hotelaria e Turismo pela UEM; e
- *Vali Issufo*-Licenciatura em Informática pela UEM.

Após a sua institucionalização do ITIS como empresa, concretamente em 2011, houve ingresso de novos sócios:

- *Ivan Óscar*-Licenciatura em Informática pela UEM;
- *Amarildo Come*-Licenciatura em Informática pela UEM; e
- *Bavika Dines*-Licenciatura em informática pela UEM.

Os sócios ainda continuam os mesmos desde a sua criação, o que demonstra certa coesão e senso de responsabilidade com a causa, independentemente das adversidades que apareceram.

b) Descrição Sumária da PME

NOME: ITIS-Instituto de Tecnologias Inovação e Serviços;

LOCALIZAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS CENTRAIS: Rua Crisanto Castiano Mitema N° 85 Maputo, Moçambique.

MÉDIA DO VOLUME DE NEGÓCIOS: No início das actividades o volume de negócios era de aproximadamente 500.000,00 MZM (Quinhentos Mil Meticais).

NÚMERO DE COLABORADORES PERMANENTES: Inicialmente eram 25 trabalhadores e devido a crise, em 2015 o número baixou para 12 funcionários, na actualidade (2019);

PRINCIPAIS CLIENTES DE REFERÊNCIA: Os principais clientes do ITIS são instituições de Ensino Superior, como são os casos dos primeiros a serem assistidos com a plataforma de Simulação Empresarial: Instituto Superior Politécnico de Gaza (ISPG), Instituto Superior Politécnico de Tete (ISPT). A empresa tem outros clientes e

parceiros estratégicos: Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ), Ordem dos Contabilistas de Moçambique (OCAM), Direcção Nacional da Indústria (DNI), Centro de Abastecimentos do Ministério da Saúde (CAMS), Assembleia da República (AR).

c) Segredo do sucesso do ITIS em Moçambique

O sucesso depende dos seguintes aspectos:

- Para sobreviver no mercado competitivo como o moçambicano, há necessidade de antecipar a realidade nos atrasos de desembolso de valores por parte de alguns clientes que fazem parte das organizações estatais;
- Abraçar desafios que agregam valores a empresa;
- Procurar novas formas de fazer as coisas de forma inovadora e relevante, pois, as organizações só apostam em algo com valor; e
- Não ter receio de reformar a organização em busca da qualidade, mesmo que cometa erros estratégicos, não podemos sentir a vergonha de continuar para frente.

4.3.3 Principais Lições

Observando com muita cautela a história empreendedora e o desempenho dos dois (2) casos de sucesso eleitos para elucidarmos como o empreendedor faz novas combinações com recursos escassos, para alcançar resultados magníficos e incríveis no mercado (que muitas das vezes as ciências económicas e administrativas teriam dificuldades enormes para explicar), foram identificados vários atributos comuns que são indispensáveis para o empreendedor e PME's alcançarem o sucesso:

- (1) Os sócios das empresas souberam impulsionar as equipas para acreditarem que seriam agentes de mudança do futuro, e isso fez muita diferença;
- (2) Tiveram um propósito definido e não se desviaram da sua especialidade, pois, muitas vezes perdemos muito dinheiro quando criamos empresas vagas que “fazem um pouco de tudo”, sem nenhum foco;
- (3) Desenvolveram uma boa capacidade de autocontrolo para manter o seu investimento em momentos de crise e não fechar o negócio;
- (4) Os empreendedores nestas organizações conseguiram compor uma equipa vencedora com capacidade de montar um produto ou serviço com um elevado diferencial no mercado, por exemplo, a proposta da Simulação Empresarial desenhada pelo ITIS para assistir as Instituições de Ensino Superior;
- (5) Estes entenderam que uma organização duradoura precisa de ter mais de uma pessoa criando mudanças na organização, a ITIS e ZAIDA Construções foram criados por mais de um sócio que até hoje continuam nas respectivas empresas; e

- (6) Os sócios das empresas analisadas começaram como empreendedores e aprenderam sozinhos, com as vicissitudes do mercado em que estão a operar, as diversas estratégias para superar a concorrência, ou melhor souberam se reinventar.

Estas constatações demonstram que nos dois (2) casos de sucesso observados, os empreendedores que criaram estas PME's estavam dispostos a assumir o risco, dedicaram muito tempo e esforço para alcançar o sucesso, mas também, conseguiram aprender com o fracasso.

4.4 Oportunidades de Negócios em Tempos de Crise em Moçambique

4.4.1 Abordagens globais sobre desenvolvimento de negócios em tempos de crise

No livro clássico “O Suicídio”, Durkheim (2000), ao tentar definir o fenómeno da crise, faz referência que elas são perturbações de ordem colectiva. No entanto, toda ruptura de equilíbrio, mesmo que resulte na maior abastança e aumento da vitalidade geral, impele à morte voluntária. Todas as vezes que se produzem graves rearranjos no corpo social, sejam eles devidos a um súbito movimento de crescimento ou a um cataclismo inesperado, o homem se mata mais facilmente.

Assim, a crise, por definição, é um momento crítico em que se apresenta uma situação difícil, perigosa, que exige uma decisão para nos proteger dela (e que, em caso de insucesso, pode prejudicar gravemente nossos objectivos) (SEBRAE, 2015).

De acordo com o SEBRAE (2015), alguns aspectos devem ser levados em consideração no nosso conceito de crise:

- a) *A crise é causada por algo. Logo, ela pode ser prevista.*

Na imensa maior parte das vezes, uma crise pode ser prevista. Um bom empreendedor tem que ser antecipado. Tem que ficar ligado no que está acontecendo. E perceber o humor das pessoas à sua volta, em especial de seus clientes. E tomar decisões de negócio com base nestas percepções.

- b) *Crise é uma situação. Logo, ela tem começo, meio e fim.*

Toda crise tem um ciclo. Tem hora de reduzir, tem hora de investir. Tem hora de enfrentar, tem hora de correr. Quase sempre, quem percebe estes momentos antes dos outros leva vantagem.

- c) *Crise é difícil e perigosa. Logo, não dá para não fazer nada.*

Um dos maiores erros que um Empreendedor pode cometer em uma crise é, arrogantemente, achar que “nada mudou” e que a crise não tem impacto sobre o seu negócio, enquanto tem e é importante entender a sua dimensão.

Muitas vezes o impacto não é directo, mas vem em cadeia. É como conduzir um veículo na estrada, você tem que estar atento com o que está acontecendo até mesmo com vários carros adiante se você quer realmente estar seguro. Se você ficar apenas olhando para a frente do carro, pode ficar muito tarde para reagir.

d) *Crise permite uma decisão para sair dela. Logo, tem saída.*

Em toda crise há uma decisão que pode ser tomada. Se não há uma decisão, não é crise, é uma tragédia. No entanto, o empreendedor deve estar preparado para encontrar a melhor decisão, que nalgumas vezes acaba sendo a decisão menos pior.

e) *Cada um vive a crise de forma diferente. Logo, a saída é diferente.*

A forma como a crise afecta cada empreendedor é muito diferente. A minha crise é diferente da sua. Logo elas podem começar e terminar em momentos diferentes, ser perigosas de formas diferentes e o que temos que fazer para sair dela pode ser muito diferente.

Esses cinco (5) aspectos que integram o conceito de crise, permitem esclarecer a mente do empreendedor para encontrar a melhor solução, em função do contexto (meio envolvente) e as características subjacentes da sua organização.

De acordo com Coombs (1999), Mendes e Pereira (2006), os principais grupos de crises são:

1. RUMORES: circula falsa informação sobre a organização entre os *stakeholders* (partes interessadas do negócio);
2. DESASTRES NATURAIS: acontecimentos da natureza que afectam a organização como cheias, tornados, etc.;
3. MALEVOLÊNCIA: acções violentas tomadas por sujeitos externos à organização com o intuito de causar danos;
4. ACIDENTES: dentro desse tipo de crise incluem-se as falhas técnicas, desafios colocados pelos *stakeholders* irritados com um procedimento da organização, catástrofes que são acidentes que envolvem um grande estrago ambiental e ainda violência no posto de trabalho;
5. TRANSGRESSÕES: inclui as faltas organizacionais em que a gestão toma atitudes que colocam intencionalmente os seus públicos em risco, e erros humanos que criam problemas para a organização.

Em termos de saídas, a experiência demonstra que *as empresas bem-sucedidas nascem de conflitos e contradições no mercado.*

Qualquer empresa, independentemente das actividades que realize para seus clientes, vive sempre num ambiente de conflitos e competição. Por exemplo, você quer aumentar a produção, mas teme com isso reduzir a qualidade. Você quer mais qualidade, mas não quer aumentar custos.

Os exemplos a seguir ilustram algumas saídas que empresas renomadas internacionalmente usaram para superar a crise.

CASO 1

“...A IBM de Lou Gerstner na virada dos anos 80 para os 90 fez o contrário. Todos os analistas diziam que a IBM só se salvaria se desmembrasse suas unidades, transformando-se em várias empresas independentes para extirpar os males do gigantismo. Lembre-se que a velha IBM estava em crise aparentemente terminal e era considerada um dinossauro centralizado e lento. Gerstner reconfigurou a empresa toda, mas não a dividiu, juntou. Como será que ele descobriu a rota certa? Por meio de uma ferramenta que introduziram mais tarde: a identificação exacta da tarefa que o mercado de TI precisava que fosse realizada naquele momento. Era simples, estava na cara, mas ninguém notava. Era o seguinte: as empresas clientes da IBM, as maiores corporações do mundo, precisavam de ajuda para entender e escolher as melhores soluções que emergiam na indústria de TI no fim dos anos 80. Os executivos dessas empresas não entendiam de tecnologia e estavam perdidos...”

Fonte: NOBREGA, C., LIMA, A. R. D. (2010). *INNOVATRIX: Inovação para não gênios*. Rio de Janeiro: A-Negócios. p. 54.

Como observa-se no caso 1, a empresa personalizou a solução em função da necessidade de cada cliente, redireccionando os recursos existentes para a efectivação das empreitadas.

Nesta contradição o gestor da IBM fez o que poucos especialistas recomendaram, ou seja, em momentos de crise nem sempre a ideia da maioria está correcta e nos negócios não existe uma fórmula exacta do sucesso.

Mesmo que a crise pareça intensa, não caia no erro de imitar o negócio da “moda” que a maioria está fazendo, na medida em que, aparenta estar a produzir bons resultados, enquanto os dividendos são muito reduzidos.

CASO 2

O lendário investidor Warren Buffett construiu uma fortuna avaliada em US\$ 40 bilhões sempre remando contra a maré. Ele aproveita momentos de baixa para comprar acções, que, depois revende, quando as cotações sobem. Warren repete a mesma fórmula há 50 anos e se diverte com o “efeito manada”, quando todo mundo compra ao mesmo tempo para, mais tarde, revender ao mesmo tempo: “O que aprendemos com a história é que as pessoas não aprendem com a história.”

Fonte: DOMINGOS, C. (2013). *Oportunidades Disfarçadas: historias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades*. Rio de Janeiro: Sextante. p. 192.

Como se pode observar no caso 2, Warren Buffett investia quando as acções perdiam valor, mas este encontrou a sua própria fórmula, através do entendimento do comportamento das acções e seus clientes.

Por essa razão, para cada crise e dependendo de cada empreendedor as soluções também são específicas e situacionais.

Nesse fio de pensamento, Domingos (2013), no manual “Oportunidades Disfarçadas” enumera dez maneiras de identificar uma oportunidade disfarçada, a destacar:

1. Levantar casos semelhantes ao que você está vivendo

Não importa qual o problema que sua empresa está enfrentando: é quase certo que alguém, em algum lugar do planeta, já tenha passado por uma situação semelhante. E essa pessoa chegou a alguma solução. Deste modo, a experiência dos outros pode auxiliar você a tomar uma decisão agora. É possível, por exemplo, seguir uma estratégia que já se provou bem-sucedida antes, com a finalidade de evitar um caminho equivocado. Mas também, podemos combinar ideias diferentes e encontrar uma saída totalmente original.

Um caso de sucesso ou fracasso traz informações valiosas sobre os mercados, as economias e o comportamento humano. Conhecê-lo, além de abrir a cabeça, permite enxergar alternativas às quais talvez você e sua equipa não chegassem sozinhos.

O empreendedor deve investigar os casos de sucesso na área que pretende actuar, para não cometer os mesmos erros cometidos por seus antecessores.

2. Não seguir cegamente os teóricos e suas regras

Como surge uma teoria? Como nascem as regras? Geralmente, do sucesso e da repetição. Basta um facto ocorrer mais de uma vez para dar origem a uma regra. Basta uma estratégia ser bem-sucedida para virar teoria. Este é o padrão do homem “aconteceu uma vez, significa que vai se repetir sempre”.

Mas isso não é necessariamente verdade. Principalmente nos tempos actuais, em que tudo se transforma e evolui rapidamente, cada vez é mais difícil garantir que uma estratégia de sucesso adoptada em tempos atrás obtenha o mesmo resultado hoje. Esse é o único risco de se conhecerem experiências bem-sucedidas ou fracassadas do passado: aplicar passivamente os aprendizados, sem levar em conta a situação actual, ou seja, deixando de lado especificidades da sua região, do seu negócio, de seu segmento, de seu consumidor, de seu produto e de seus concorrentes.

Há uma necessidade de contextualizar e adaptar as ferramentas de gestão, modelos para a realidade do empreendedor, mas também, questionar a sua aplicação, o que exige ao empresário tempo para pesquisar.

3. Ser inovador sem inventar nada

Muita gente confunde inovação com invenção. São termos bem diferentes. Invenção tem mais a ver com engenhos, produtos imaginativos mas que não obrigatoriamente solucionam um problema. Já inovar significa fazer algo melhor do que já foi feito antes, com o objectivo claro de atender a uma determinada necessidade. Inovações são para

peessoas práticas, como eu e você: gestores e profissionais que buscam uma forma mais eficiente de fazer as coisas. É possível ser inovador nas tarefas menores e corriqueiras, em cada etapa de um processo. Qualquer ganho, por mínimo que seja, é uma forma de inovação.

Inventar requer originalidade. Inovar, nem sempre, por isso algumas das ideias mais revolucionárias são, na verdade, velhas fórmulas resgatadas e combinadas. Por exemplo: a linha de montagem de Henry Ford, segundo o próprio, é apenas um punhado de descobertas de outros homens reunidas no mesmo local.

O empreendedor deve fazer a combinação do que já existe para solucionar um problema, satisfazer uma necessidade ou atender a um desejo do cliente, sem inventar nada e repetir a roda, pois, ele não tem tempo e outros recursos suficientes para tal.

4. *Ser capaz de mudar de opinião e de direção*

Todo empresário tem hoje em dia o discurso de agilidade na ponta da língua. Mas, por trás dessa máscara de modernidade, escondem-se muitas vezes sujeitos rígidos e egocêntricos que não toleram ser contrariados. Quando pedem a opinião dos funcionários, secretamente buscam cumplicidade.

Quando encomendam uma pesquisa de mercado, querem apenas comprovar algo que já decidiram. São pessoas presas a um conceito ultrapassado de líder: o chefe que deve ter todas as respostas a seu favor e permanecer firme nas suas opiniões até o fim. Na verdade, somente bons profissionais aceitam mudar de ideia perante bons argumentos.

Esse tipo de comportamento rígido já custou caro para muitas empresas. Por exemplo, durante boa parte do século XX, a Olivetti liderou mundialmente o segmento de equipamentos para escritório. Suas máquinas de escrever tinham presença obrigatória em organizações de todos os tamanhos. Mas, nos anos 1970, a empresa ignorou o surgimento dos computadores. Pelo contrário, continuou investindo em máquinas de escrever cada vez mais avançadas: eletrônicas, automáticas, com memória, correctivo e outras inovações. Quando a Olivetti percebeu que deveria mudar, já era tarde demais: foi atropelada pelos fabricantes de PCs. Para sobreviver, a empresa se viu obrigada a mudar de segmento. E, actualmente, máquina de escrever é peça de museu.

5. *Quando estiver em algum lugar, esteja realmente presente*

Observe as pessoas nas ruas e veja como praticamente ninguém está prestando atenção no que acontece ao redor. Todos estão ocupados demais com seus afazeres, preocupados com o futuro ou remoendo o passado. Com tanta coisa na cabeça, fica muito difícil perceber mudanças subtis que ocorrem à nossa volta e que podem indicar novas oportunidades.

Algumas das maiores ideias comerciais surgiram da identificação da necessidade de um indivíduo que, depois, se revelou aplicável a um público bem mais abrangente. As histórias da *minissaia* e do *blazer* são apenas alguns exemplos. Uma grande barreira para

a pessoa ficar ligada no que acontece à sua volta são os novos equipamentos electrónicos.

Actualmente com as redes sociais (*Watsapps, Facebooks, Twitters, Instagrams, Youtubers* etc.), perdemos a possibilidade de ter a sensibilidade do potencial cliente *in louco*.

Nas reuniões de negócios, é cada vez mais difícil obter a atenção total dos participantes. Alguns checam *e-mails* (correio electrónico) a cada minuto, outros atendem seus celulares ou respondem mensagens, colaborando para a distração geral. Resultado, as reuniões perderam objectividade, produtividade e, por que não dizer, criatividade. Somente com atenção plena é possível conseguir enxergar um detalhe revelador.

Os empresários começaram a ter a consciência da ameaça do vício da tecnologia. Nos Estados Unidos, algumas empresas passaram a proibir a entrada de celulares, *laptops, Blackberries* e *iPhones* nas reuniões, para evitar a dispersão. Em Moçambique, algumas empresas nas reuniões importantes pedem que os colaboradores coloquem os celulares catalogados numa caixa, para que a discussão seja frutífera. Esses métodos, são algumas alternativas que os gestores e executivos encontraram para repor a ordem na casa, durante as reuniões de trabalho.

6. *Na dúvida, pergunte ao consumidor*

“Você não anda confuso? Então, você realmente não sabe o que está acontecendo.” A frase é de Jack Welch, e reflecte perfeitamente o mundo em que vivemos. A velocidade das mudanças é tão grande que é quase impossível acompanhar o ritmo. De vez em quando surge aquela desagradável sensação de não saber o que fazer nem para onde ir. Nesses momentos, a quem recorrer? Na dúvida, recomenda-se que o empreendedor ouça os clientes. Sua empresa só existe por causa deles. E só permanecerá no mercado se continuar atendendo às suas necessidades e expectativas crescentes.

Nunca na história da humanidade os consumidores tiveram tanto poder nas mãos, como agora tem. Até recentemente, as empresas ditavam as regras do consumo. Hoje, com o avanço da tecnologia, quem decide como, onde e quando comprar é o cliente. Por exemplo, em Moçambique, é normal receber ligações das operadoras de telefonia móvel, como a Vodacom, apenas para saber da satisfação do cliente, o que ilustra esta tendência das empresas estarem orientadas às necessidades do cliente.

Nesse prisma, recomenda-se aos empreendedores que avaliem regularmente a satisfação dos seus clientes, para introduzir um sistema de melhoria contínua da qualidade dos serviços e/ou produtos. E existem ferramentas como “*Google Questionários*”/*Google forms* que são gratuitos e permitem fazer uma auscultação por meio da partilha do *link* aos clientes para responderem a um inquérito digital, mas também, ter acesso a estatísticas oportunas em tempo real.

7. Não desista: toda empresa passa por dificuldades

Em momentos difíceis, nada abala mais um empresário do que a visão de concorrentes bem-sucedidos. Você pode imaginar a cena: o sujeito aflito com vendas baixas, dívidas no banco e, de repente, vê no noticiário o competidor sorridente comemorando conquistas. A realidade mostra que é difícil manter o equilíbrio sem se abater numa situação dessas. Não raro, o indivíduo se convence de que não há saída e perde as esperanças. Mas antes de desistir de lutar, talvez ajude saber que toda empresa enfrenta dificuldades.

A constatação é de Jim Collins, especialista em gestão e liderança, considerado por muitos o sucessor de Peter Drucker:

“Depois de duas décadas de pesquisas, não posso mencionar um único caso de empresa que tenha desfrutado uma tranquilidade sem alterações ou contado sempre com a sorte.”

Outra empresa que vê uma de suas maiores qualidades se transformar em ameaça é a Toyota. A cultura de estimular obsessivamente a participação dos funcionários, base do sucesso da companhia, vem sendo acusada de levar os trabalhadores ao esgotamento físico e mental. Os casos de problemas de saúde e até mortes causadas pelo excesso de trabalho vêm aumentando. E as ações judiciais movidas pelas famílias das vítimas no Japão chegam a USD 1 milhão cada.

A Microsoft, consagrada empresa que inventou o negócio de *software* e reinou de forma dominante durante décadas, enfrenta agora um concorrente impiedoso: a internet. Na rede, é possível encontrar programas semelhantes aos comercializados pela companhia sem custo algum. E o hábito de compartilhar programas via *web* é uma tendência irreversível. Para sobreviver a longo prazo, a empresa precisa urgentemente descobrir outro segmento para actuar (isso explica a tentativa de adquirir o Yahoo!, em meados de 2008).

8. Não se acomode nos momentos de prosperidade

São a crise, a dificuldade e o sofrimento que nos impulsionam. Em contrapartida, sabemos que, em momentos de bonança e lucros crescentes, é comum os profissionais se acomodarem. Como fazer para continuar avançando quando tudo vai bem? É possível tirar a equipe da zona de conforto em épocas de fartura?

A Toyota encontrou uma forma de tirar os seus profissionais da zona de conforto: recriando artificialmente as ameaças, restrições e temores que estimulam a criatividade. É o chamado Obituário Corporativo, que funciona através duma equipa formada para identificar uma ameaça que realmente pode vitimar a empresa no futuro (por exemplo: a escassez do petróleo). A seguir, os participantes elaboram um texto em forma de artigo de jornal noticiando como o desastre atingiu a montadora (do tipo “Preço da gasolina derruba as vendas da Toyota em 70%”).

Diante do cenário assustador, a equipe é obrigada a pensar em formas de evitar que a tragédia realmente se configure. Dessa forma, a empresa se antecipa às dificuldades e encontra alternativas antes dos concorrentes.

9. *Ame o que você faz*

Anita Roddick, a mulher que fundou a *The Body Shop*, afirmou certa vez que “o empreendedor é movido pela mesma paixão de um artista ou de um escritor”.

Walt Disney, a lenda por trás do maior império de diversão e entretenimento do planeta, não escondia a predileção por seus personagens: “Amo o Mickey Mouse mais do que qualquer mulher que conheci.”

10. *Acredite que você é capaz*

Como disse Henry Ford: “Se você acredita que é capaz ou se acredita que não é capaz, de qualquer forma você tem razão.”

Em última análise, você é capaz de ter o que deseja pelo simples facto de estar vivo.

Os 10 argumentos trazidos por Domingos (2013), e acrescidos com alguns elementos reais moçambicanos, não são regras absolutas, o que demandam uma capacidade de readaptação muito forte por parte do empreendedor e gestor das PME's.

Todos podemos explorar as nossas capacidades empreendedoras e obter sucesso empresarial, é uma questão de método e mentalidade.

4.4.2 **Desenvolvimento de negócios em tempo de crise em Moçambique**

Mesmo que tenha-se observado uma retracção económica, em termos de procedimentos para abertura de empresas, registo de propriedades, execução de contratos e comércio internacional, o Relatório do *Doing Business Moçambique 2019* (Banco Mundial, 2019), apresenta algumas conclusões gerais relevantes para o empreendedor moçambicano, a destacar:

- 1) Abrir uma empresa em Moçambique leva uma semana a mais, requer mais três procedimentos e custa mais de três vezes a média das economias da SADC;
- 2) É necessária uma média de 612 dias e custos de 35% do valor da dívida para se resolver um litígio comercial em todas as províncias moçambicanas;
- 3) É mais fácil de se fazer comércio através da travessia de fronteira terrestre de Ressano Garcia devido ao processamento agilizado no terminal;
- 4) A implementação da Janela Única Electrónica tem sido instrumental na redução do tempo e do custo para se cumprir todos os requisitos documentais para exportadores e importadores em Moçambique;

- 5) Embora a maioria das leis que regem os regulamentos de negócios tenham sido actualizadas nos últimos 20 anos, algumas não capturam boas práticas de longa data e mantêm regulamentações antiquadas, por exemplo, para se abrir uma empresa, ainda é preciso por lei publicar seu estatuto e continua a ser um importante constrangimento do processo; e
- 6) Em 2014, o governo de Moçambique lançou o sistema e-BAÚ, uma plataforma integrada para prestação de serviços que visa ligar os BAÚs e outras instituições relevantes para a abertura de empresas. No entanto, a plataforma está sendo usada apenas para licenciamento de negócios.

Os argumentos apresentados por Telles e Matos (2013), demonstram que um empreendedor viável é precavido e, como todo empresário que age desse modo, possui um mínimo planeamento em relação a seus próximos passos, assim como está minimamente preparado para reagir a falhas, imperfeições e mesmo mudanças completas de cenários durante a aplicação e desenvolvimento do modelo de negócio proposto.

A crise é um fenómeno que deve ser planificado pelo empresário, contudo, entre empreendedores ela pode ser a melhor oportunidade para o arranque do negócio de sonhos.

Através da experiência bem-sucedida com a empresa ZAIDA Construções, o Director Geral Audêncio Raimundo considera que em tempos de crise as oportunidades de negócios em Moçambique estão viradas para as áreas que não alocam muito investimento financeiro, a destacar:

- a) *Procurement* e Logística;
- b) Consultorias, independentemente do sector de actuação;
- c) Finalmente, depois de adquirir robustez financeira já pode se investir no sector da construção, que apesar de ser desafiador, ainda pode ser explorado, desde que haja capacidade financeira para tal.

Na perspectiva de Ivan Óscar, Sócio Co-Fundador do ITIS, todas as áreas tem mercado em Moçambique e podem ser sustentáveis, basta que tenhamos empreendedores e PME's que busquem ter certificações de qualidade com padrões internacionais, estudar o mercado e aproveitar os grandes projectos de exploração de gás na bacia do Rovuma, na zona norte de Moçambique.

4.5 Linhas de Financiamento para Pequenas e Médias Empresas (PME's) em Moçambique

Nas palavras de Kiyosaki e Lechter (2000), no *best-seller* “Pai Rico, Pai Pobre: o que os ricos ensinam seus filhos sobre dinheiro”, consideram que:

“O dinheiro é uma forma de poder. Mais poderosa ainda, é a instrução financeira. O dinheiro vem e vai, mas se você tiver sido educado quanto ao funcionamento do dinheiro, você adquire poder sobre ele e pode começar a construir riqueza...”

Este trecho é significativo para entendermos que ter acesso ao financiamento é fundamental para o empreendedor e o Pequeno e Médio Empresário, entretanto, a educação financeira e mentalidade empreendedora vão determinar a continuidade destas empresas ou a sua extinção.

O financiamento é essencial para as empresas poderem expandir qualquer parte de sua actividade, quer seja para investigação, para produção, para financiamento de estoques ou para promoção internacional e internacionalização; porém, as organizações não têm capacidade, por norma, para fazer isso apenas com os recursos que geram, assim, são necessárias fontes de financiamento alternativas a um custo razoável e um Plano de Sustentabilidade Financeira.

Serão apresentadas nesta sessão as fontes de financiamento disponíveis para empreendedores e Pequenas e Médias Empresas.

4.5.1 O Papel do IPEME-Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas

O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas é uma instituição governamental que surge no âmbito da Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas aprovada pelo Conselho de Ministros e trata-se da plataforma institucional para promoção das PME's em Moçambique.

Esta organização actualmente actua em parceria com muitas organizações financeiras privadas, tais como o Barclays, Mozabanco, Banco Comercial de Investimentos, Banco Oportunidade e outros. Por exemplo, faz assistência técnica aos beneficiários do Fundo do BNI-Banco Nacional de Investimentos para a Agência de Desenvolvimento do Vale do Zambeze, no que concerne a tramitação do processo, desenho do plano de negócios e acompanhamento da implementação.

De acordo com os dados obtidos no IPEME¹⁵, esta instituição opera no âmbito da assistência técnica aos empreendedores e Pequenos e Médios empresários

¹⁵Entrevista realizada nos escritórios centrais do IPEME, ao Director de Assistência Financeira, Organização e Marketing- Eleuterio Mabjaia.

moçambicanos, através do desenho de planos de negócios e o encaminhamento dos empresários por meio do *Centro de Desenvolvimento Empresarial* para aderirem as linhas de financiamentos existentes na banca.

No entanto, visto que, a banca prioriza empreendimentos de PME's que já estão no mercado e que demonstraram ser sustentáveis, os empreendedores têm poucas alternativas, pois, a sua estrutura de gestão ainda é fragilizada e não fazem contabilidade organizada, limitando o acesso ao financiamento bancário para este grupo.

Na perspectiva do IPEME, existem linhas de financiamento na banca para o sector formal, no entanto, os bancos só apoiam se existir um bom histórico e garantias.

O IPEME não financia os empreendimentos, mas acompanha e educa os empresários para aderirem a alguns fundos públicos, podemos usar alguns como exemplo:

- a) Fundo de Apoio às Iniciativas Juvenis¹⁶ (FAIJ);
- b) Fundo de Desenvolvimento Agrário¹⁷(FDA);
- c) Fundo Nacional de Energia ¹⁸(FUNAE).

4.5.2 Financiamento ao Agronegócio e Empreendedorismo pelo BNI

O Banco Nacional de Investimentos (BNI), decidiu alocar uma linha de financiamento de aproximadamente seis (6) milhões de meticais para empreendedores que querem arriscar no sector de agronegócio.

A ideia do banco é melhorar a cadeia de valor de produtos agrícolas e promoção de empreendedores no âmbito do projecto desenvolvimento de competências técnico profissional no Vale do Zambeze, tendo definido como grupos-alvos: (a) Recém-graduados (individuais e ou Associados) das Escolas Técnicas Profissionais das áreas de agronegócios ou afins localizadas no Vale do Zambeze; (b) Micro, Pequenas e Médias Empresas, Cooperativas, Associações com fins lucrativos localizadas no Vale do Zambeze (Tete, Zambézia, Sofala e Manica) que pratiquem actividades na cadeia de valor dos produtos estratégicos, agronegócio ou áreas afins.¹⁹

¹⁶É um Programa do Ministério da Juventude e Desportos, que tem por objectivo financiar projectos de geração de renda, visando incrementar oportunidades de auto-emprego, desenvolver a cultura de gestão e poupança, bem como a sua participação nos programas de combate à pobreza no país.

¹⁷Tem a função de apoiar o investimento do sector agrícola familiar, associativo e privado em Moçambique.

¹⁸Tem a missão de promover maior acesso à energia de forma sustentável e racional que contribua para o desenvolvimento económico e social do País.

¹⁹Conferir o sítio (website) institucional do BNI: <http://www.bni.co.mz/fae/>.

Essa linha de financiamento tem como critérios de elegibilidade dos beneficiários os seguintes:

- a) Ser estudante recém-graduado em áreas académicas e técnicas relevantes para o agro-negócio;
- b) Empresas ou pessoas colectivas com acções e/ou que pretendam investir no Vale do Zambeze que pratiquem actividades na cadeia de valor dos produtos estratégicos, agronegócio ou áreas afins;
- c) Projectos da cadeia de Valor dos Produtos agrícolas estratégicos (Arroz, batata reno, feijões e Hortícolas, etc.) oriundos do Vale Zambeze.

Em termos de elementos objectivos de avaliação das propostas, foram definidos os seguintes critérios: Viabilidade Técnica (Peso: 30%)²⁰, Viabilidade Económico-financeira (Peso: 60%)²¹ e Viabilidade Social (Peso: 10%).²²

Observa-se que este financiamento restringe-se ao desenvolvimento do Vale do Zambeze, onde existe muito potencial para a produção agrícola, mas também, tem instituições de ensino (Universidade Lúrio, Universidade Católica de Moçambique, Instituto Politécnico de Gaza e Manica, e os Institutos Agrários locais) que são referências na região para o desenvolvimento do capital humano na área de agricultura e pecuária.

Os empreendedores interessados podem investir o seu tempo na elaboração duma carta de manifestação de interesse²³ e o respectivo plano de negócios²⁴, que em caso de dificuldades e esclarecimento os candidatos podem recorrer a Agência do Zambeze, Banco Nacional de Investimento e Delegado Provincial do Instituto Para Promoção de Pequenas e Médias Empresas (IPEME).

Em termos de tetos orçamentais para os empreendimentos, a moeda usada é o metical com os seguintes limites:

²⁰Exige-se uma capacidade do proponente do projecto de implementar o projecto, isto e, o seu conhecimento de agronegócio e de gestão financeira e ainda o cometimento do proponente do projecto. Adicionalmente, inclui as condições agro-ecológicas para a implementação do projecto.

²¹Solicita-se uma capacidade do projecto gerar fluxos de caixa suficientes para fazer face as despesas operacionais, os encargos financeiros, reembolso de dívida e ao mesmo tempo garantir a continuidade do projecto.

²²Capacidade do projecto gerar renda e emprego directo e indirecto, isto é, o impacto do projecto no emprego e renda do proponente assim como as externalidades positivas (emprego e renda a terceiros) e negativas (poluição entre outras). Na análise de viabilidade social do projecto o rácio entre custos e benefícios deve ser inferior a unidade.

²³Conforme a solicitação do BNI, o candidato deve apresentar uma carta de manifestação de interesse, que consiste na breve descrição do projecto, preenchendo o formulário a ser disponibilizado pelo Gestor do Fundo que pode assistir no processo da sua elaboração.

²⁴Sustentada a carta de manifestação de interesse e o banco exige que seja específico, coerente, exequível e sustentável, mas também deve conter nos seus anexos toda documentação relevante.

1. No âmbito do financiamento de jovens empreendedores recém-formados não poderá exceder 800.000,00Mt (Oitocentos mil meticais), para o financiamento a agro-pecuária e comercialização agrícola; e
2. O Máximo de 1.200.000,00Mt (Um milhão e duzentos mil meticais) tratando-se do financiamento a agro-indústria;

Os valores disponibilizados pelo BNI são reembolsáveis com a taxa de juros rondando entre 10.00% a 15.00%, dependendo do risco associado a cada projecto, e o prazo de reembolso é variável também.

As taxas de juros são muito altas nesta linha de financiamento do BNI, o que pode desencorajar muitos empreendedores, contudo, constitui uma grande oportunidade.

4.5.3 Linhas de Financiamento do Banco Comercial de Investimentos-BCI

4.5.3.1 LINHA BCI NEGÓCIOS ZONAS RURAIS

O BCI aposta também na promoção do empresariado rural, através duma linha de Financiamento de baixo custo dirigida aos Empresários em Nome Individual, Pequenas e Médias Empresas moçambicanas, com facilidade no acesso ao crédito e uma Taxa de juro fixa de 15%.

Essa oportunidade estende-se apenas para as empresas que já estão a actuar, excluindo os empreendedores, o que demonstra que apostar no financiamento aos novos negócios é mais arriscado aos bancos do que trabalhar com empresas que já operam no mercado.

A parte interessante desta linha de financiamento do BCI, está em dinamizar o pequeno empresário dos distritos, mas também, ajudar na criação de postos de empregos nestas zonas.

Este financiamento destina-se a empresários em Nome Individual, Pequenas ou Médias Empresas moçambicanas com actividade predominante no Sector Agrícola, em todo o território nacional. Esta linha tem os seguintes produtos em meticais:

- Conta Corrente Caucionada;
- Empréstimo a Médio ou Longo Prazo; e
- *Leasing* Mobiliário e Imobiliário.

O prazo do financiamento é de 12 meses (1 ano) a 60 meses (5 anos), e o montante máximo de financiamento com a capacidade de endividamento do Cliente, não devendo exceder 5 Milhões de Meticais, que foi lançado em Novembro de 2018 até Dezembro de 2024.

4.5.3.2 LINHAS ECO AMBIENTAL

Linha de Crédito com condições atractivas, para o financiamento de projectos de produção de energia com fontes renováveis, e ainda para a aquisição de equipamentos com eficiência energética (EE) – com uma poupança de energia ou redução de emissões CO₂ de pelo menos 15%, ou que envolvam a utilização de energias renováveis (ER).

Tem como grupo-alvo os actuais e Potenciais Clientes Particulares, Micro, Pequenas, Médias Empresas, Empresários em Nome Individual e Grandes Empresas.

Essa linha de financiamento foi lançado em Julho de 2018 a Dezembro de 2024, ou até atingir o montante disponível para financiamento.

De 12 meses (1 ano) a 60 meses (5 anos), variável de acordo com o produto subscrito.

Em termos de montantes, os tetos para os Clientes Particulares variam de MZN 5.000 até MZN 5 Milhões e para os Clientes Empresas vai até MZN 20 Milhões.

4.5.3.3 FUNDO DE GARANTIA INCAJU

O BCI também instituiu o financiamento para Apoio à Tesouraria e ao Investimento das Pequenas e Médias Empresas do Sector do Caju, envolvidas na produção, comercialização e processamento da castanha de caju.

Os empresários que têm interesse por caju, podem actuar numa das fases da cadeia de valor deste produto, que é um dos mais exportados.

A disponibilidade de verbas vai até 2020, ou até atingir o montante disponível para financiamento por parte deste banco.

Os prazos de reembolso dos valores vão até 12 Meses (1 ano) para Conta Corrente Caucionada e até 60 Meses (5 anos) para Empréstimos de Médio e Longo Prazo e Leasing.

No âmbito do montante de financiamento, para as Pequenas Empresas o Montante Mínimo é 600.000.00 MZN e o Montante Máximo são 1.000.000.00 MZN. No caso de Médias Empresas, o Montante Mínimo são 1.500.000.00 MZN e Montante Máximo – 3.000.000.00 MZN.

A Taxa de Juros para o FUNDO GARANTIA INCAJU é o *Prime Rate* do Sistema Financeiro Moçambicano + 4,00 p.p.

4.5.3.4 FUNDO DE GARANTIA AGRO GARANTE

Uma aposta do BCI no apoio aos Produtores Individuais, Associações e Cooperativas e as PME's que operam nas cadeias de valor do sector do agro-negócio, envolvidos na produção, conservação e armazenamento, processamento, transporte e comercialização de produtos de origem vegetal (excepto Florestas) e/ou animal (excepto Pecuária).

Esta linha vai até Junho de 2020, ou até atingir o montante disponível para financiamento. No entanto o empresário pode solicitar um valor em função da capacidade de endividamento deste. O prazo de devolução do empréstimo vai até 36 meses (3 anos). A sua taxa de juro varia de acordo com o preçário em Vigor.

4.5.4 GAIN (*Global Alliance For Improved Nutrition*)

Esta linha de financiamento é suportada pela USAID. GAIN traz conhecimentos globais na área de fortificação para Moçambique através da participação no Grupo de Trabalho Técnico no País para Pó de Micronutrientes (MNP-TWG).²⁵

GAIN supervisiona uma carteira de projectos que representam intervenções de nutrição tanto populacionais como direccionadas. Em parceria com o CONFAM (o Comité Nacional de Fortificação de Alimentos), o Ministério da Saúde, o Ministério da Indústria e Comércio e outros parceiros de implementação, moleiros de trigo e produtores comerciais de óleo vegetal fortalecem esses alimentos amplamente consumidos. Em grande escala, esses alimentos fornecerão alimentos fortificados a cerca de 12 milhões de pessoas - mais de metade da população de Moçambique - em todo o país.²⁶

O *Marketplace for Nutritious Foods em Moçambique* apoia empresas locais cujos produtos e serviços inovadores tornam mais diversificado, nutritivo e acessível no país.²⁷

Actualmente, o *Marketplace* está apoiando empresas em Moçambique, nos seguintes domínios²⁸:

- Suporte ao planeamento de negócios;
- Assistência técnica;

²⁵Disponível em: Site: <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/country/mozambique/>. Acessado aos 15 de Setembro de 2017, pelas 8:00 horas.

²⁶Disponível em: Site: <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/country/mozambique/>. Acessado aos 15 de Setembro de 2017, pelas 8:00 horas.

²⁷Disponível em: Site: <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/country/mozambique/>. Acessado aos 15 de Setembro de 2017, pelas 8:00 horas.

²⁸Disponível em: Site: <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/country/mozambique/>. Acessado aos 15 de Setembro de 2017, pelas 8:00 horas.

- Bolsas de capital que catalisam a inovação e aumentam a escalabilidade dos negócios.

A GAIN está apoiando o concurso “100 melhores PME`s”. Em termos de localização, quem quer propor os seus projectos ligados a área de nutrição, a organização cita na Cidade de Maputo, na Avenida Dr. Egas Moniz, número 43.

Em relação a linha de financiamento da GAIN, qualquer empresa ou grupo de cidadãos podem concorrer ao financiamento, porém, a preferência é para quem já tentou e está com dificuldades de continuar por falta de recursos ou conhecimento técnico (*know-how*). Esta oportunidade consiste na disponibilização de aproximadamente 125.000 dólares norte-americanos para implementar o plano de negócios e respectivas actividades.

De acordo com o *Formulário para o Acelerador de Inovações do Mercado* da GAIN, onde os candidatos preenchem a informação para em seguida submeter no formato electrónico a sua candidatura, as propostas que melhor se enquadrarem nos critérios de avaliação serão pré-seleccionadas para uma entrevista ou visita de campo. As janelas de submissão das propostas, nesta oportunidade, começam em Outubro (Abertura do processo), Novembro (é o Prazo de submissão de Candidaturas), Dezembro (acontece a Pré-selecção de candidaturas).

Em Janeiro do ano seguinte (Visitas de campo e entrevistas com os proponentes), Fevereiro (Encontro e selecções pelo Comité de Assessoria Técnica), Março/Abril (Elaboração de planos de negócios). Deste modo, existe ai uma oportunidade a ser aproveitada, sem ter que sofrer com os juros dos bancos, porém, deve haver comprometimento com a excelência na execução das actividades para que o negócio proposto para o sector de nutrição seja um sucesso.

4.5.5 Knock Out Competition-Via Water

O programa “Via Water” é um programa de desenvolvimento de negócios inclusivos destinados ao sector de água ou outras áreas, cujo negócio proponha uma solução inovadora. O financiamento vai até aos 200.000 euros. Este é apadrinhado pela embaixada da Holanda e uma parceria com a Organização Não Governamental SNV, beneficiando países como: Moçambique, Benin, Ethiopia, Ghana, Kenya, Mali, Rwanda e Senegal, onde podem registar-se no site www.Viawater.nl e fazer parte da comunidade Via Water, onde podem ver projectos inovadores dos outros países e submeter o vosso, onde o jurado (internacional) vai analisar e dar um parecer favorável, ou propondo alterações até que seja aprovado.

Qualquer cidadão pode submeter os seus projectos via *online* no site: www.Viawater.nl, desde que resuma o projecto num quadro chamado CANVAS (ver a ferramenta apresentada num dos subcapítulos), composto em 9 quadrantes (em uma página), com a seguinte informação: parceiros chave, actividades chave, proposta de valor,

relacionamento com clientes, segmentos de clientes, recursos chave, canais de distribuição, estrutura de custos e fontes/fluxo de receita; este deve ser associado a um documento de aproximadamente 10 páginas do seu plano de negócios resumido, com a apresentação do proponente, bem como o problema que pretende resolver, o que chamaríamos de *teaser*.

4.5.6 Crédito Mulher Empreendedora do Millennium Bim

O Banco *Millennium Bim* foi um dos primeiros em Moçambique a trazer uma solução financeira para as mulheres empreendedoras, o que fortalece esse grupo em termos de capacidade de desenvolver negócios e autonomia no mercado, uma iniciativa que reforça a ideia de que o desenvolvimento do país será alcançado se tivermos mais mulheres economicamente activas e nos vários centros de tomada de decisão, incluindo empresas.

Este financiamento, baptizado por *Crédito Mulher Empreendedora* é uma solução criada por esta instituição financeira para apoiar e financiar actividades relacionadas com o empreendedorismo feminino em Moçambique em diversas áreas. Este financiamento permite, às Mulheres Empreendedoras Moçambicanas, crescerem e expandir o seu negócio no mercado nacional e internacional.

Em termos de custos o *Crédito Mulher Empreendedora* acarreta ao beneficiário: (i) Comissões cobradas pela organização de processo de acordo com o preçário em vigor; e (ii) Taxas de juro cobradas e acrescida de um *spread*²⁹ definido em sede de Risco de Crédito.

Esta linha de financiamento tem como principais clientes as Pequenas e Médias Empresas geridas por Mulheres. Além destes, destaca-se o facto de, para empresas de responsabilidade limitada e sociedades anónimas, pelo menos 1/4 do capital social subscrito deve ser detido por Mulheres com o cargo de sócio-gerente.

No que concerne aos montantes de financiamento, o mínimo é 50.000 MZN e o máximo ronda os 20.000.000 MZN. O prazo de reembolso mínimo são 6 meses e o máximo 7 Anos. O financiamento deverá ser de 80% a 90% do valor do bem a adquirir.

A taxa de taxa de juro estipulada corresponde ao PRSF³⁰ + 4% e tem a facilidade do financiamento abranger a todos os sectores de actividade, contudo, a contratação das operações de crédito no *Millennium Bim* estão sujeitas à análise de risco de crédito e da eventual constituição de garantias que o Banco considere idóneas.

²⁹Taxa adicional do banco decidida em função do comportamento da conta do cliente (histórico), respeitando a tabela do banco.

³⁰Prime Rate (Sistema Financeiro), fixado actualmente a 2.5%. (2019).

4.5.7 O Papel da APME-Associação das Pequenas e Médias Empresas

De acordo com o portal desta organização, a APME é uma entidade sem fins lucrativos fundada com objectivo de representar e defender interesses de todo micro, pequenas e médias empresas na República de Moçambique, assegurando desse modo a concretização de bons negócios³¹.

Em termos numéricos, a Associação conta actualmente com mais de 454 membros em todo o país, sendo 48% a operar no sector do comércio, 21% serviços, 8% na construção civil, 7% no transporte, 5% no turismo, 4% agro-negócio, 3% na imobiliária, 2%, nas energias, e 2% na logística e saúde.³²

As empresas que fazem parte da APME como membros, tem acesso a muitas oportunidades de negócios disponibilizadas na plataforma, tanto para financiamento, como também para assistência técnica e *benchmarking*. E a janela de ingresso a membro está sempre aberta.

A APME tem uma inovação no desenvolvimento de competências das Pequenas e Médias Empresas (PME's), a iniciativa “+ Sucesso”, onde ministra uma formação com objectivo de estimular os profissionais tornando a sua equipa de trabalho mais produtiva e mais positiva, focalizada no empresário, Director, Técnico, Administrativo, Engenheiro ou Profissional.

4.5.8 Plataforma Moçambicana de Água (PLAMA)

Esta organização tem alguns membros de destaque no seu elenco, nomeadamente, Direcção Nacional de Águas, o Fundo Investimento e Património de Abastecimento de Água, o AIAS e várias associações tais como Associação dos Profissionais do Sector de Águas (AQUASHARE), a Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA), a Federação Moçambicana de Empreiteiros (FME), a Associação Moçambicana dos Perfuradores (AMP), Associação das Empresas Moçambicanas de Consultoria (AEMC), Associação da Rede de Pequenas e Médias Empresas (ARPME), Associação das Pequenas e Médias Empresas (APME); contam ainda com fornecedores de equipamentos, várias organizações não-governamentais ou da sociedade civil e várias empresas, totalizando 35 membros (PLAMA, 2015).

Esta organização permite criar redes entre as empresas que operam no sector de águas, organizações não-governamentais nacionais e internacionais para melhorar o abastecimento de águas em Moçambique, ou seja, permite acesso a tecnologias diversas, potenciais parceiros e clientes em Moçambique e a nível internacional por

³¹ Conferir o sítio da associação: <http://www.apme.org.mz/sobre-apme/quem-somos/>.

³²Idem.

meio de serviços de *matchmaking*³³, acesso a feiras de negócio que são promovidas com várias entidades nacionais e internacionais.

Para a PLAMA, uma das maiores barreiras ao crescimento das Pequenas e Médias Empresas de qualquer sector é a sua própria falta de capacidade ao nível institucional e organizacional, bem como a dificuldade no acesso a financiamento. Por estas suas fragilidades, muitas vezes as empresas enfrentam dificuldades em participarem contratos e concursos públicos ou privados. Alguns dos desafios concretos estão relacionados com a natureza muitas vezes familiar, outras vezes informal, das próprias PME's.

Ingressar na PLAMA constitui uma grande oportunidade para as PME's moçambicanas poderem crescer e explorarem as oportunidades de negócios no sector de abastecimento de água, sendo membro a empresa terá acesso a capacitações, linhas de financiamento e potenciais parcerias internacionais no sector.

³³Trata-se dum processo de busca das melhores alternativas possíveis de ofertas que podem suprir as demandas por determinados serviços, necessidades e/ou produtos.

4.5.9 Linhas Externas de Financiamento Destinadas às Pequenas e Médias Empresas

Conforme descrito no quadro 5, as PME's em Moçambique podem recorrer às linhas de crédito e financiamento fora do país, desde que sejam respeitados os critérios de elegibilidade apresentados pelas instituições financeiras.

Quadro 5. Linhas Externas de Financiamento e Crédito

Instituições	Produtos e Serviços	Termos e Condições	Crítérios de Elegibilidade	Forma de Submissão do Pedido (Projecto ou Plano de Investimento)
BAD (Grupo Banco Africano de Desenvolvimento)	Créditos, Participações Financeiras (<i>equity</i>) e Quase-Participação (<i>quasi-equity</i>), garantias, empréstimos sindicalizados (<i>loan syndication</i>) e compromissos de emissão de títulos por empresas.	Taxas de juro de mercado e um spread aplicado acima do indicador escolhido (LIBOR, EURIBOR, etc.); maturidade e reembolso entre 5-15 anos.	São elegíveis empresas privadas, empresas públicas de gestão privada, empresas com 50% de acções sob pertença do sector privado.	African Development Bank Mozambique Regional Office (MZFO) 3 rd floor, JAT 4 Building Zedequias Manganhela, 267 Tel: +258 21 326409. Ext. 6430-6499 Website: www.afdb.org Fax: +258 21 315600 MAPUTO-MOZAMBIQUE
AFREXIMBANK (Banco Africano de Exportação e Importação)	Linhas de crédito, financiamento directo à projectos, co-financiamentos, financiamento de riscos.	Taxas de juro de mercado (7,5% a 8%), período de amortização vai de 12-15 anos com um período de graça que varia de 3 a 4 anos.	São elegíveis as empresas de exportação/importação e companhias de seguro.	72 (B) El Maahad El Eshteraky Street- Heliopolis, Cairo 11341, Egypt. Postal Address: P.O. Box 613 Heliopolis, Cairo 11757, Egypt. Tel: +202 24564100/1/2/3; (202) 24515201/2/3; (202) 24515201/2 Fax: +202-24564110 +202-24515008 E-mail: mail@afreximbank.com , info@afreximbank.com Website: www.afreximbank.com CAIRO-Egipto
BEI (Banco Europeu de	Créditos, quase-participação, participação no capital social, garantias e assistência técnica.	Taxa de juro de mercado associada à uma margem	A empresa deve pertencer a África, Caraíbas e Pacífico (ACP), e ser um projecto	98-100, boulevard Konrad Adenauer L-2950 Luxemburgo Tel: (+352) 43791

Investimento)		administrativa que poderá ultrapassar os 3%.	financeiramente viável.	Fax: (+352) 437704 http://www.eib.org/infocentre/contact-form.htm Website: www.eib.org LUXEMBURGO
EXIMBANK DA ÍNDIA (Banco de Exportação e Importação da Índia)	Assistência financeira aos importadores e exportadores de bens e serviços; financia a aquisição de bens de capital, maquinaria, equipamento para indústrias manufactureiras, bens de consumo duráveis.	Taxa de juro fixada em função do mercado. O período de reembolso varia de 2 a 5 anos.	São elegíveis todas empresas privadas.	Head Office-Mumbai Tel: (022) 22172600 Fax: (022) 22182572 E-mail: cag@eximbankindia.in MUNBAI-India
BID (Grupo Banco Islâmico de Desenvolvimento)	Financiamentos, <i>leasing</i> , assistência técnica, e garantias.	Deve haver participação de 35% do custo total do projecto por parte da empresa privada. Taxas de juro variam de 5% a 8% anos. Período de amortização varia de 12 a 15 anos, com 3 a 4 anos de graça.	São elegíveis todas as empresas privadas.	Islamic Development Bank (IDB) Mr. Saeed Ibrahim Country Manager Central and East Africa Division Country Department Islamic Development Bank PO Box 5925 Jeddah 21432 Tel: 966-2-646-6679 E-mail: sibrahem@isdb.org Website: www.icd-idb.org JEDDAH-SAUDI ARABIA
BIO (Belgian Investment Company for Developing Country)	Participação total ou parcial no capital social, empréstimos a médio e longo prazos, garantias, subsídios para estudo de viabilidade e assistência técnica	Taxa de juro do mercado local. A maturidade vence de 3 a 10 anos, com 3 anos de graça.	São elegíveis projectos com um claro impacto no desenvolvimento, que tenham viabilidade financeira.	For Developing Countries-BIO Avenue de Tervueren 188A b4 1150 Brussels-Belgium Tel.: +3227789999 Fax: +32 27789990 Website do BIO: www.bio-invest.be BRUSSELS-BÉLGICA
DANIDA (Danish International	Serviços de consultoria, participação em capital social e garantias, co-financiamentos, e assistência técnica.	Taxas de juro de mercado. A maturidade varia de 5 a 10 anos.	São elegíveis todas as Pequenas e Médias Empresas	Os detalhes podem ser acedidos no Website da DANIDA: www.bio-invest.be

Development Agency)				
DBSA (Development Bank of Southern Africa)	Participação total ou parcial no capital social da empresa, empréstimos e subsídios para assistência técnica.	Taxas de juro do mercado, maturidade de 15 anos com 2 anos de graça.	São elegíveis todos os projectos do sector privado.	Headway Hill 1258 Lever Road Midrand P.O. Box 1234 Halfway House 1685 Tel.: +27 113133911 Fax: +27113133086 Website: www.dbsa.org SOUTH AFRICA
IFC (International Finance Corporation)	Investimento de capital, acções e bónus de participação, assistência técnica.	Taxas de juro de mercado e não aceita garantias do Governo. A maturidade varia de 7 a 15 anos, podendo chegar a 20 anos.	São elegíveis todos os projectos do sector privado que se mostrem financeiramente viáveis.	160, José Craveirinha Street P.O. Box 4053 Tel.: (258) 21 483-000 Fax: (258) 21 496-247 Website: www.ifc.org MAPUTO-Mozambique
NORSAD FINANCE LIMITED	Linhas de crédito e garantias parciais.	As taxas variam, mas não podem exceder os 12%.	São elegíveis as PME's que operam nas zonas rurais.	Mpile Office Park, 6th Floor 74 Independence Avenue P.O. Box: 35577 Tel: +260 211 255 663/4 Fax: +260 211 255 432 Website: www.norsad.org LUSAKA, Zâmbia
IDC (Industrial Development Corporation of South Africa)	Participação no capital social, dívida comercial, financiamento à exportação e importação, e garantias.	Taxas de juro de mercado, a maturidade, o período de graça e os montantes mínimos e máximos dependem do tipo de projecto.	São elegíveis todos os projectos do sector privado.	IDC 19 Fredman Drive, Sandown PO Box 784055 Sandton, 2146 Tel: 011 2693000 Fax: 0112693116 Website: www.idc.co.za

				SANDOWN-South Africa
<p>PROPARCO (Agencia Francesa de Desenvolvimento)</p>	<p>Cobertura na redução de riscos e esquemas específico de financiamento adaptadas às necessidades locais.</p>	<p>Disponibiliza financiamento entre 2 e 50 milhões de Euros para cada projecto do sector privado.</p>	<p>Financia operações economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente sustentáveis e financeiramente lucrativas.</p>	<p>Avenida 24 de Julho, nº 1500 Tel: +258 21304300/01/02 Fax: 258 21303747 Email: afdmaputo@afd.fr Maputo, Moçambique</p>

Fonte: Banco de Moçambique (2014).

4.6 Conclusão

O processo empreendedor tem perspectivas aceites internacionalmente, no entanto, existem tendências contextualizadas que podem afectar no desenvolvimento de negócios numa determinada região. Em Moçambique essas tendências podem ser relacionadas aos valores éticos da religião, a crença na feitiçaria, a lógica das *startup's* de sucesso que são desenvolvidas no país e as linhas de financiamento existentes para a promoção do empreendedorismo e as Pequenas e Médias Empresas.

Conclusão

Os empreendedores, empresários e responsáveis pelas PME's tem sob sua alçada a responsabilidade de desenvolver Moçambique, visto que, empregam mais trabalhadores, buscam soluções em áreas de maior risco, onde normalmente as grandes empresas e o Estado dificilmente operam.

É importante referenciar que todo negócio nasce do desejo de transformar determinada realidade. É o produto inicial de uma ideia para solucionar uma questão específica, conseqüentemente a oportunidade. Contudo, para ser bem-sucedido, o negócio deve ser bem elaborado, com recurso as diversas ferramentas de gestão e ter uma mentalidade empreendedora rica. Isso significa também desenhar um modelo e plano de negócios com maiores detalhes possíveis das actividades propostas, de forma clara e organizada, para revelar aos interessados o que se pretende fazer, por que deve fazer, e quais as possibilidades reais de obter os resultados esperados com sucesso.

O avanço do empreendedor também pode acontecer por meio da inspiração que este vai ter num Mentor, onde deverá dedicar o seu esforço em acompanhar a rotina deste e sua história de vida sem ter que seguir literalmente os seus passos, em seguida, aprender as principais lições na gestão dos seus investimentos. Por essa razão devemos saber escolher a figura de sucesso para guiar-nos, logo, o empreendedor deve questionar, se na sua comunidade, cidade ou país tem um empresário de sucesso em que pode se inspirar, caso não exista, poderá recorrer aos exemplos internacionais descritos em biografias, mas que pecam por não ter a possibilidade de comunicar e viver de perto com essa personalidade. Isso pode ajudar a evitar a cometer os mesmos erros que os outros.

Para o caso das empresas estabelecidas, elas precisam de ter líderes exemplares, que sejam capazes de mobilizar o pessoal em momentos turbulentos e criarem consensos dentro da organização. Mas também, há necessidade de pensar grande e começar pequeno, com o intuito de administrar devidamente a crise e os riscos.

Nessa perspectiva, o acesso ao financiamento é um ingrediente determinante e importante para o sucesso dos negócios recém-criados (*STARTUPS*), mas também, para o crescimento das Pequenas e Médias Empresas moçambicanas, no entanto, podem ser usados os fundos familiares e recursos próprios para avançar.

Concluindo, espera-se que esta obra sirva de provocação para o florescimento de ideias de negócios que podem ser transformadas em oportunidades, independentemente, de estarmos em crise ou não, com ou sem juros, com ou sem financiamento, professando qualquer religião.

Posfácio

Escrever sobre este livro representou uma lição para mim que não sendo resignado não sou empreendedor. Demorei a escrever estas singelas linhas porque para o fazer primeiro devia-me encarnar no autor do livro ou no mínimo ler a obra como se me preparasse para o último exame da vida. Como é fácil de perceber, nem uma nem outra coisa consegui fazer. Então, como conseguir escrever sobre a obra se não pude entrar na sua essência?

Tenho a honra de conhecer o autor do *“Empreendedorismo e Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas. A mentalidade empreendedora necessária para o sucesso das empresas recém-criadas e PME’s”* na Universidade Joaquim Chissano. Numa primeira fase como meu aluno do mestrado e numa segunda fase, ao escolher-me para orientar a sua Dissertação. É neste último momento que o Domingos Carlos Batone decidi empreender-me com esta empreitada de dizer algo sobre a sua obra mesmo sem o ter lido, pelo menos com olhos de um empreendedor. Então assim foi o desafio.

Um dos desafios que a leitura deste livro desencadeia, por exemplo, é o de se repensar a forma de fazer negócio, colocando os empreendedores, empresários e responsáveis das Pequenas e Médias Empresas uma pressão positiva aos lhes recordar que são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de Moçambique. Nisso, interessante ainda é a forma como o autor consegue nos pôr a pensar e a fazer o empreendedorismo nas condições objectivas de Moçambique. Note-se que a recordação não é somente para as PME’s, é, principalmente, para as grandes empresas e para o Estado pois, na visão do autor, o empreendedorismo é feito pelos *risk-takers* que assumem a responsabilidade de preencher o vazio deixado por aqueles, a quem chama de grandes empresas.

Como o estimado leitor observou, o *“Empreendedorismo e Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas. A mentalidade empreendedora necessária para o sucesso das empresas recém-criadas e PME’s”* é uma obra que apesar de ser científica porque resulta de uma pesquisa em torno de um objecto e com base numa metodologia replicável, ela não é, exclusivamente, dirigida para os economistas. Esta obra é para todos os que tendo ou não a mentalidade empreendedora, poderão se (re) descobrir no seu talento e abraçar ou aprimorar os seus negócios. Mas porque fazer negócio implica investimento de capitais, a obra chama atenção para a necessidade de se juntar ao empreendedor talentoso ou empreendido, um ingrediente-chave para o sucesso, que é o financiamento cujas fontes são diversas.

Porque muita carne apaga o fogo, não me irei alongar neste espaço, apenas agradecer, em nome do autor, a si caro leitor, por ter chegado ao final da leitura desta singela obra. Isso sim me parece ter sido um grande empreendedorismo que tanto nos honra.

Prof. Doutor Rodrigues Nhiumane Cumbane

(Director Pedagógico da ACIPOL-Academia de Ciências Policiais, Moçambique)

Referências Bibliográficas

- ALVES, M. da P. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- AMARAL, V. L. D. (2007). *Psicologia da educação*. Natal, RN: EDUFRN.
- AMIN, S. (2005). *O Imperialismo, Passado e Presente*. Rio de Janeiro: Tempo, n° 18, pp. 77-123.
- BANCO MUNDIAL (2019). *Doing Business Moçambique 2019*. Maputo: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- BANCO DE MOÇAMBIQUE (2014). *Caderno Sobre Linhas Externas de Crédito de Apoio ao Sector Privado*. Maputo: Banco de Moçambique.
- BARACHO, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bíblia Sagrada.
- BORGES, P. J. T. (2012). *Cuidados de Saúde e Práticas Hindus*. (dissertação de mestrado) Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- CAETANO, J. (2013). *Fundamentos da Comunicação*, in: COSTA, João et al [org.]. “Marketing e Comunicação: desafios da globalização”, Lisboa: Escolar Editora.
- CARAPETO, C., FONSECA, F. (2006). *Administração Pública- Modernização, Qualidade e Inovação*. (2 Ed.) Lisboa: Edições Silabo.
- CARSWELL, P.; ROLLAND, D. (2004). *The Role of Religion in Entrepreneurship Participation and Perception*. Genebra: International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v. 1, n. 3/4, p. 280-286.
- CASTRO, E. G. (1983). “Proposta de um modelo Sistémico de comunicação”, in: MELO, J. M. [Org.]. São Paulo: INTERCOM. Disponível em: www.portcom.intercom.org.br acessado aos 15 de Abril de 2014 às 22 horas.
- CAVALLO, G. (2013). *Curar o passado: mulheres, espíritos e “caminhos fechados” nas igrejas Zione em Maputo, Moçambique*. (Tese de doutoramento em Antropologia da Religião e do Simbólico) Lisboa: Universidade de Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Iniciação à administração geral* (3 ed.). Barueri: Manole.
- DANA, L. P. (2009). *Religion as an Explanatory Variable for Entrepreneurship*. London: The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, London, v. 10, n. 2, p. 87-99.

- DANTAS, P., et al (2014). *“Empreender Com Fé”: Configurações do Processo Empreendedor em Empresas de Artigos Religiosos na Cidade de Ituiutaba - Minas Gerais*. Goiânia: VIII EGEPE.
- DOMINGOS, C. (2013). *Oportunidades Disfarçadas: historias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades*. Rio de Janeiro: Sextante.
- DRAKOPOULOU DODD, S. D., SEAMAN, P. T. (1998). *Religion and enterprise: an introductory exploration*. Entrepreneurship: Theory & Practice.
- DUARTE, G. (2011). *Dicionário de Administração e Negócios*. Rio de Janeiro: KindlebookBR.
- DURKHEIM, E. (1996). *As Formas Elementares da Vida Religiosa: o sistema totêmico na Austrália*. São Paulo: Martins Fontes.
- DURKHEIM, E. (2000). *O Suicídio: Estudo de Sociologia*. (Mónica Stahel, Trad.) São Paulo: Martins Fontes.
- ESTRATEGOR. (2000). *ESTRATEGOR: estratégia, estrutura, decisão, identidade-Politica global da empresa*. Lisboa: Dom Quixote.
- FOLLMANN, J. I., SCARLATELLI, C. C. (2006). *Lições Milenares do Oriente Hinduísta para uma Conduta Ética na Sociedade de Hoje*. Revista de Estudos da Religião, Número 4.
- FREIRE, A. (2004). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- FUKUYAMA, F. (1992). *O fim da história e o último homem*. (A. S. RODRIGUES, Trad.) Rio de Janeiro: Rocco.
- GÜLEN, M. F. (2009). *Perguntas e Respostas sobre a Fé Islâmica*. Somerset: TughraBooks Editorial.
- Gunther, M. (2017). *Axiomas de Zurique: os conselhos dos banqueiros suíços para orientar seus investimentos*. Editora Record.
- Hill, N. (2017). *As 16 Leis do sucesso: o livro que mais influenciou líderes e empreendedores em todo o mundo*. (J. PETRY Trad.) (1 Ed.) Barueri: Faro Editorial.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. (7 Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- INATEL (2012). *Teoria e Prática: MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS/Business Model Canvas (BMC)*. Minas Gerais.
- KIYOSAKI, R. T., LECHTER, S. L. (2000). *Pai Rico, Pai Pobre: o que os ricos ensinam seus filhos sobre dinheiro*. São Paulo: Elsevier.

- KÜNG, H. (2004). *Religiões do Mundo. Em busca dos pontos comuns*. Campinas: Verus.
- LEAL, É. M. (2011). *A comunicação externa como factor determinante para firmar parcerias empresariais no terceiro sector: um estudo de caso na APAE de picos – pi*. Picos: Disponível em: http://www.ufpi.br/subsiteFiles/arquivos/files/_pdf. acessado aos 16 de Julho de 2019.
- MACHADO, A. R., PORTUGAL, M. N. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.
- MAHUMANE, J. A. (2015). *“Marido Espiritual” Possessão e Violência Simbólica no Sul de Moçambique*. (Tese de Doutoramento em Antropologia da Religião e do Simbólico). Lisboa: Universidade de Lisboa.
- MARX, K., ENGELS, F. (2005). *Manifesto Comunista*. (A. PINA, Trad.) São Paulo: Boitempo Editorial.
- MAXIMIANO, A. C. (2011). *Introdução a Administração*. São Paulo: Atlas.
- MENDES, A. M., PEREIRA, C. F. (2006). *Crises de Ameaças a Oportunidades: Gestão Estratégicas de Comunicação de Crises* (1 Ed.). Lisboa: Sílabo, 1ª Edição.
- MOLINA, N. A. (2012). *No Reino da Feitiçaria*. Imbituba-SC: Livro Postal.
- MONDLANE, E. (1995). *Lutar por Moçambique*. Maputo: Coleção “Nosso Chão”.
- MUHAMMAD, A. (2009). *História do Al-Qur’án, do Hadice e da Bíblia*. Maputo: Sautullsslam.
- NOBREGA, C., LIMA, A. R. D. (2010). *INNOVATRIX: Inovação para não génios*. Rio de Janeiro: A-Negócios.
- O Nobre Al-Qur’an (interpretado por Sheikh Aminuddin Muhammad Ibrahim).
- PALADINI, E. P. (2002). *Avaliação e Estratégias da Qualidade*. São Paulo: Atlas.
- PFEIFFER, P. (2000). *O Quadro Lógico: um método para planear e gerenciar mudanças*. Brasília: Revista do Serviço Público-RSP, Ano 51, Número 1.
- PLAMA (2015). *Conferência PLAMA 2015-“Pelo Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas do Sector de águas”*. (Relatório e Recomendações) Maputo: Plataforma Moçambicana de Águas.
- PORTER, M. (1989). *Vantagem Competitiva criando e sustentando um desempenho superior*. (E. M. Braga, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- RAIMUNDO, I. (2009). *MOBILIDADE DA POPULAÇÃO, POBREZA E FEITIÇARIA*. Maputo, Economia, Política e Desenvolvimento-CAP, Vol. I, N. 1, 118p.

- RASCÃO, J. (2001). *A Análise Estratégica e o Sistema de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica* (2 Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- RIES, E. (2012). *A startup Enxuta: como os empreendedores actuais utilizam a inovação continua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de papel.
- ROCHA, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3 Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- SANTOS, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- SCHUMPETER, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo económico*. São Paulo: Nova Cultural.
- SEBRAE (2015). *Ebook-Inovação em Tempo de Crise*. Curitiba.
- SERAFIM, M. C. (2008). *SOBRE ESTA IGREJA EDIFICAREI MINHA EMPRESA: organizações religiosas e empreendedorismo. (tese de doutoramento)* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- SOBRAL, F., & PECCI, A. (2012). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- TEIXEIRA, S. (2017). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- TELLES, A., MATOS, C. (2013). *O empreendedor viável: uma mentoria para empresas na época da cultura startup*. Rio de Janeiro: LeYa.
- VIEIRA, J.P.V.A, JACINTO, P. A. (2012). *Religião e empreendedorismo no Brasil: uma análise utilizando modelos de escolha ocupacional*. PPGE/PUCRS e Pesquisador CNPq.
- WEBER, M. (2007). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras.

Apêndice: Etapas para abertura duma empresa em Moçambique

Quadro 6: Procedimentos³⁴ para abertura duma empresa em Moçambique

Procedimento	Agência	Provincial	Nacional	Serviços do sector privado	Varia entre as províncias
Pré-registo					
Obter uma certidão de reserva de nome	Conservatória do Registo de Entidades Legais (CREL)	•			
Assinar a escritura da sociedade perante um notário/Autenticar as assinaturas da escritura da sociedade	Notário, Balcão de Atendimento Único (BAÚ) ou Conservatória do Registo de Entidades Legais (CREL)	•			✓
Abrir uma conta bancária e pagar os emolumentos de registo da sociedade	Banco			•	
Registo					
Registo da sociedade	Conservatória do Registo de Entidades Legais (CREL)	•			
Publicação dos estatutos da sociedade ou do extracto simplificado no Boletim da República (BR)	Imprensa Nacional		•		✓
Pós-registo					
Registo da sociedade para a tributação e obter um Número Único de Identificação Tributária (NUIT)	Autoridade Tributária	•			
Apresentar a mera comunicação prévia/Solicitar uma licença de funcionamento Simplificada	Balcão de Atendimento Único (BAÚ)	•			✓
Declarar o início de actividade	Autoridade Tributária	•			
Declarar o início de actividade e apresentar o formulário para registar os trabalhadores da empresa	Direcção Provincial do Trabalho, Emprego e Segurança Social	•			
Registo da sociedade e dos trabalhadores	Instituto Nacional de Segurança Social (INSS)	•			
Obter cobertura para os trabalhadores na companhia de seguros contra acidentes de trabalho	Companhia de Seguros			•	

Fonte: *Doing Business* Moçambique 2019 (Banco Mundial, 2019).

³⁴Para abrir uma empresa em Moçambique são necessários, pelo menos, 10 procedimentos (Banco Mundial, 2019).

Empreendedorismo e Ferramentas de Gestão para Pequenas e Médias Empresas

“Essa obra vai abrir a visão das Pequenas e Médias Empresas moçambicanas e dos empreendedores que queiram desenvolver novos negócios em tempos de crise em Moçambique.”

Inocência Paulino

(Presidente da Associação das Pequenas e Médias Empresas-APME)

“Ao recomendar a leitura da Obra “**Empreendedorismo & Ferramentas de Gestão para PME’s**”, faço-o com admiração e simpatia que olho para a capacidade intelectual deste autor, bem como a sua disciplina, sentido de concretização e partilha de projectos temáticos com um vasto público, através de sucessivos artigos científicos sobre temas actuais do desenvolvimento em Moçambique e de África. Apesar da sua prosa simples e de fácil leitura, o livro contém uma forte carga didáctica para os que realmente queiram empreender com ciência, vigor e segurança no mundo empresarial.”

Artur Neves Saúde Júnior, Ph.D.

(Linguista)

“A obra do Dr. Domingos Batone é a melhor proposta para os empreendedores moçambicanos e gestores de PME’s alcançarem o sucesso empresarial, por isso, constitui uma referência bibliográfica obrigatória para a administração de empresas.”

Lineu Candeeiro

(Empreendedor e PCA do Grupo Lin)

APOIO

