

# Folha Empresarial



Este suplemento integra a edição de 28 de Outubro do jornal "Pais" e não pode ser vendido separadamente

Presidente do Conselho Directivo: Carlos Henriques | Directora Executiva: Carrie Davies



## ASSEMBLEIA GERAL DA ACIS

# Novos órgãos titulares eleitos

**E**m Setembro do corrente ano, a ACIS realizou a sua Assembleia Geral anual. Além de decidir sobre as questões gerais da importância para a associação, o ano de 2013 marcou o ciclo eleitoral bienal que a ACIS segue. Por isso, é com grande prazer que apresento os leitores o novo elenco.

Na ACIS os titulares dos órgãos são empresas que nomeiam um membro da empresa para representá-los no cargo para o qual foi eleito. A associação tem uma Assembleia Geral que compreende todos os membros da associação, ocupando o signatário o cargo de Presidente da Mesa da Assembleia Geral. A associação tem um Conselho de Gerência composto por

cinco membros, o qual é responsável pelas actividades correntes da mesma e que emprega uma equipe executiva para o apoiar. Há também um Conselho que é responsável pela supervisão independente das actividades do Conselho de Gerência e do executivo e, sobretudo, supervisão das contas e da gestão financeira.

## BUSINESSLINK

### Aquisições e Emprego

O BusinessLink 2013 realizada no dia 17 de Outubro no Indy Village, seguiu um formato diferente daquele que tivemos em ocasiões anteriores do Businesslink organizados pela ACIS. A intenção original do evento aquando da sua concepção, era de ter decisores seniores das empresas num lugar e por apenas um dia, para lhes facilitar o contacto e interacção com outros empresários e fazer negócios

O evento de Businesslink dos últimos dois anos teve mais o formato de uma feira de negócios, que sendo útil para algumas empresas, havia-se afastado do conceito original de um evento de ligação intensiva e dedicada entre empresários.

Portanto BusinessLink 2013 combinou uma exposição e uma conferência contando com oradores convidados dos grandes investidores em todo o país e entrada restrita só para as empresas que tinham reservado um lugar. Desta forma, a intenção era de chamar a atenção para duas questões fundamentais, aquisição local e emprego, dando possibilidade aos participantes de passar um dia inteiro na companhia de outros empresários, perguntando e respondendo a perguntas dos outros e conhecê-los, tanto em ambiente formal como informal.

Os oradores convidados incluíram representantes da Anadarko, Grafite Kropfmuehl de Moçambique, Kenmare, Olam, Mozal, Moçambique Leaf Tobacco, Mozfoods, Rani Resorts e Rio Tinto, bem como os parceiros da ACIS, nomeadamente a AIESEC, Birches Group, UX / Emprego e INBID. Houve uma apresentação também do senhor Zachary Kaplan da USAID/SPEED sobre as opções políticas de conteúdo local em Moçambique.

Nas suas considerações finais resumindo o debate e discussão que decorreu durante do dia, a Directora Executiva da ACIS, Carrie Davies chamou a atenção para o facto que os apresentadores tinham destacado muitos dos desafios que eles enfrentam na tentativa de adquirir os bens e mercadorias que necessitam no mercado local. No entanto, ela indicou que para as muitas empresas locais que participavam no BusinessLink, esses desafios devem ser vistos como oportunidades.

As apresentações realizadas durante o dia indicaram claramente que as grandes empresas têm um imperativo económico para comprar localmente, mas que eles enfrentam grandes desafios em termos de qualidade, capacidade de entrega, custo e capacidade para atingir os padrões exigidas.

A capacidade das empresas locais para responder à procura é claramente uma questão crítica. Essas empresas precisam de apoio, com objectivo de melhorar a qualidade e processos. Elas precisam de ter acesso a financiamento acessível para lhes permitir financiar as melhorias técnicas que precisam introduzir. Ao mesmo tempo, as empresas de menor dimensão e os fornecedores em geral precisam que os grandes compradores estejam cientes das dificuldades que eles enfrentam, bem como efectuar os pagamentos a tempo, a fim de ajudar a evitar problemas de liquidez.

A gama de palestrantes e expositores mais uma vez destacou a disparidade na composição económica de Moçambique, com um grande desequilíbrio entre a produção local e a importação. Ficou claro a partir das questões levantadas durante o dia quão importante é começar a substituir as importações por alguma produção local. Para que isso aconteça é necessário um compromisso por parte do governo para melhorar o ambiente de negócios e em particular melhorar as infra-estruturas.

Uma outra questão crítica destacada durante o dia foi a necessidade de acesso a informações para empresas de todos os tamanhos. Davies nas suas considerações finais chamou a atenção para a necessidade de as empresas fazerem uso da plataforma de aquisições - INBID o que resultaria num maior acesso às informações sobre a oferta e a procura.

Os debates durante o dia demonstraram a importância do compromisso das empresas de todos os tamanhos para com a aquisição local, a fim de impulsionar o crescimento económico e portanto a criação de emprego e estabilidade.

O leque de oradores dos diferentes sectores económicos demonstrou claramente que as empresas necessitam de ter em mente que as indústrias extractivas não são os únicos compradores, há de facto, muitas empresas grandes e pequenas que necessitam de produtos e serviços e para ser bem-sucedidas não devem olhar apenas para o sector extractivo no país.

Em geral as empresas que participaram no evento deram um feedback positivo, indicando que não só aprenderam coisas novas a partir dos oradores convidados, mas também que elas tinham feito contactos úteis de negócios que esperam resultem em vendas adicionais no futuro. As apresentações realizadas durante o evento estão disponíveis a partir da biblioteca on-line ACIS em [www.acismoz.com](http://www.acismoz.com) e se quiser saber mais sobre eventos futuros da ACIS entre em contacto conosco. (ACIS).







#### A equipa tem a seguinte composição:

- Presidente – Sal & Caldeira Advogados representada por José Caldeira
- Vice-Presidente - Rio Tinto Coal Moçambique representada por Alima Hussein
- Presidente de Conselho de Gerência - MozFoods representada por Carlos Henriques
- Vice-Presidente de Conselho de Gerência - COWI (Moçambique) representada por Luís Magaço
- Vogal de Conselho de Gerência - ICC representada por Henriqueta Hunguana
- Vogal de Conselho de Gerência – Agro Serviços representada por Pedro Tomo
- Vogal de Conselho de Gerência - BancABC representada por Helder Chambisse
- Presidente de Conselho Fiscal - GAPI representada por Domingos Matias Chissancho
- Vice-Presidente de Conselho Fiscal – Global Alliance Seguros representada por Celso Raposo

Como uma equipa, estamos empenhados em manter a ACIS a funcionar como tem sido até agora e ao mesmo tempo concentrando-nos em imprimir maior desenvolvimento, com base no plano estratégico de cinco anos que a associação

desenvolveu em 2012. Vemo-nos como os guardiões desse plano estratégico e seremos responsáveis pela implementação dos seus requisitos essenciais.

#### Em termos de desenvolvimento, as nossas principais áreas de trabalho serão:

- Aumento do número de membros, com uma incidência particular nas pequenas e médias empresas (PME);
- Crescimento financeiro sustentável através de geração de renda;
- Melhoria dos serviços existentes;
- Melhoria e crescimento da oferta de serviços existentes, com um foco especial no desenvolvimento de relações entre os nossos membros (grandes e pequenas empresas);
- Melhorar a visibilidade e eficácia da ACIS nas áreas de advocacia e lobby.

Pretendemos fazer crescer a associação até 450 membros no final do nosso mandato, partindo dos actuais 350. Também é nosso objectivo gerar receita por meio de uma oferta de serviços alargada e pela colecta mais eficiente dos valores devidos. Pretendemos continuar o trabalho realizado pelos comités anteriores no sentido de garantir que a associação tenha uma base financeira sólida e reservas suficientes para colmatar quaisquer

problemas que possam surgir. Além disso, pretendemos aumentar a receita, de forma a permitir-nos profissionalizar ainda mais a prestação de serviços ao nível executivo e desenvolver a capacidade necessária para realizar lobby e advocacia mais eficazes.

Em linha com este objectivo estratégico, vamos abrir um escritório e ter um quadro executivo em Maputo. Vamos continuar o processo de assegurar que a associação funciona efectivamente em Português e Inglês. Pretendemos engajar o governo e outras organizações de forma a garantir que a voz da ACIS seja ouvida.

Iremos realizar consultas regulares aos membros para saber quais são os seus pontos de vista e garantir que a nossa advocacia reflecta as opiniões dos nossos membros. Vamos incidir em especial no recrutamento de membros PME e no trabalho conjunto das grandes e pequenas empresas através da nossa plataforma INBID e outras ferramentas para desenvolver relações "business-to-business" que sejam fortes, sustentáveis e contribuam para o crescimento económico e criação de emprego.

Consultaremos os membros sobre a qualidade dos serviços existentes e analisaremos as recomendações recebidas com vista a introduzir melhorias. Pesquisas e contactos regulares com os membros através de eventos também nos for-

neirão recomendações sobre a melhor forma de expandir a oferta de serviços existentes, de modo a garantir que a associação continue a ser relevante para os nossos membros.

Um dos principais desafios para a nossa equipa será o envolvimento dos nossos membros em todo o País para garantir que suas vozes sejam ouvidas pela ACIS e que todos tenham a oportunidade de participar e contribuir para o crescimento da associação.

Reconhecemos que ACIS enfrenta uma série de desafios nos próximos dois anos, nomeadamente na realização de uma mudança estratégica no sentido de se tornar num órgão de advocacia mais visível e seja uma instituição de representação mais relevante para as pequenas empresas. Em todos esses desafios pretendemos que a ACIS esteja na vanguarda da luta pelos direitos dos nossos membros e pretendemos trabalhar para garantir que os membros ACIS estejam conosco e se engajem conosco ao longo do caminho. Como equipa, estamos aqui para ouvir os membros e no fim do nosso mandato de dois anos em 2015, quando a ACIS chegar aos seus 15 anos de existência, queremos que esta seja verdadeiramente uma força reconhecida na economia de Moçambique e que possamos realmente alcançar e realizar o "melhor negócio juntos." José Manuel Caldeira (Presidente da Mesa da AG da ACIS)

## Consultório de Negócios – introdução

A ACIS, em parceria com a Baker Tilly Moçambique, criou o Consultório de Negócios, cujo objectivo é responder às dúvidas e questões dos leitores de Folha Empresarial, sejam ou não associados da ACIS, no que se refere a temas relacionados com a Gestão de Empresas.

A Baker Tilly Moçambique é uma das maiores organizações mundiais de Auditores & Consultores, que opera em 131 Países, através de 640 Escritórios e 26.000 Profissionais. A Baker Tilly International (com sede em Londres) é a 7ª maior auditoria /consultora a nível mundial (ranking de honorários), com mais de 3.300 milhões de USD de facturação, sendo das que mais cresceu nos últimos anos.

Na Baker Tilly Moçambique oferecemos soluções integradas de serviços profissionais em Auditoria, Consultoria Fiscal, Consultoria de Gestão, Outsourcing, Corporate Finance e Information Systems.

Os profissionais especializados que constituem a nossa equipa estão habituados a dar resposta às necessidades

de qualidade e rigor dos nossos clientes. Desta forma, serão publicadas, mensalmente, as respostas às questões que nos serão colocadas através do mail consultorionegocios@bakertillymocambique.co.mz

A Baker Tilly Moçambique e a ACIS reservam-se o direito de fazer uma selecção das questões e respectivas respostas.

#### Exemplos de perguntas e respostas:

**Pergunta: Antecipo que os pagamentos por conta que a minha empresa terá que fazer sejam excessivos face ao imposto que será devido no final do ano. Posso reduzir o montante das prestações a pagar?**

Resposta: De acordo com a legislação fiscal moçambicana, sempre que o contribuinte verificar, pelos elementos de que disponha, que o montante do pagamento por conta já efectuado é igual ou superior ao imposto que é devido com base na matéria colectável do exercício, pode deixar de efectuar novo pagamento por conta, desde que remeta aos serviços fiscais da sua área uma declaração de limitação de pagamento por conta,

de modelo oficial, até ao termo do prazo de entrega do respectivo pagamento. Da mesma forma, caso o pagamento por conta a efectuar seja superior à diferença entre as entregas já efectuadas e o montante que o contribuinte julgar devido, pode o mesmo limitar o pagamento a essa diferença – reduzindo assim a prestação a pagar. Contudo, importa salientar que caso se verifique que, em virtude da referida limitação, o contribuinte deixou de pagar um montante superior a 20% da importância que, em condições normais, seria devida, haverá lugar ao apuramento de juros compensatórios. A este título, note-se, por último, que foram recentemente publicadas diversas alterações ao Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRPC), entre as quais, a obrigatoriedade de comunicação da intenção de limitação aos pagamentos por conta – mediante modelo oficial –, com uma antecedência mínima de quinze dias antes do termo do prazo para o respectivo pagamento. Esta alteração entra em vigor a 1 de Janeiro de 2014 e será aplicável aos períodos de tributação iniciados após esta data.

**Pergunta: A minha empresa faz par-**

**te de um grupo internacional, cujo ano termina a 30 de Junho. Posso adoptar um ano fiscal diferente do civil e ficar assim alinhado com o grupo?**

Resposta: Por regra, o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRPC) é devido por cada exercício económico, que coincide com o ano civil. Contudo, o Código do IRPC prevê uma norma que permite às sociedades – mediante autorização concedida por despacho do Ministro que superintende a área das Finanças – adoptar um período de tributação diferente, sempre que razões determinadas pelo tipo de actividade o justifiquem. De notar que este período de tributação deverá ser mantido, pelo menos, durante os cinco exercícios seguintes. A este respeito, importa ainda salientar que foram recentemente publicadas diversas alterações ao Código do IRPC, entre as quais, a referência a que apenas as entidades que sejam participadas em mais de 50% do seu capital por entidades que adoptem um período de tributação diferente poderão apelar à alteração de período de tributação. Estas alterações entram em vigor a 1 de Janeiro de 2014 e serão aplicáveis aos períodos de tributação iniciados após esta data.

## Os mais recentes membros da ACIS

#### Afri Farmácia Lda

A empresa é um dos principais importadores e distribuidores de todo o tipo de formulações farmacêuticas, itens cirúrgicos, e equipamentos hospitalares para os sec-

tores público e privado, com sede Maputo com sucursais na Beira e em Nampula.

#### AcPak Lda

A empresa presta serviços de consultoria

para Sage ERP (Accpac), incluindo serviços de implementação, e treinamento, gestão de projectos, consultoria técnica, e apoio local em todo país.

#### CK Fotografias

A empresa oferece um gama completo de serviços fotográficos incluindo para empresas e indivíduos. Serviços incluem criação de panfletos, cartões-de-visita e muito mais.

## Trabalhos em curso

Este mês tivemos a Tomada de Posse dos novos titulares dos órgãos eleitos da ACIS, depois da nossa Assembleia Geral que se realizou em Setembro.

Além disso, realizámos a terceira edição do nosso evento BusinessLink, que este ano teve um novo formato. O evento compreendeu uma conferência onde foram feitas apresentações por 20 dos maiores investidores no país e parceiros da ACIS e proporcionaram uma oportunidade para cada um dos 50 expositores fazer uma apresentação em 60 Segundos sobre suas empresas.

Apresentámos comentários sobre as alterações propostas para os regulamentos sobre licenciamento industrial e também levantamos as nossas preocupações sobre as propostas do Ministério dos Transportes e Comunicações, através da empresa MCTA, para a introdução de um novo sistema de rastreamento electrónico de carga, que implicará aumentar os custos para as empresas e deverá ser efectivo a partir do dia 1 de Novembro, tudo isto sem consulta prévia com o sector privado, que vai ser afectado por mais um custo adicional de operação.

Estamos implementando um novo sistema de gestão documental após um investimento feito na actualização do nosso sistema e do servidor e esperamos como resultado disto ter uma gestão mais eficiente dos nossos documentos e a capacidade de partilhar arquivos de forma mais eficaz entre os nossos escritórios em Maputo e na Beira.

Foi com grande prazer que recebemos a confirmação de um financiamento através do FAN para apoiar o nosso trabalho na expansão do alcance da nossa plataforma INBID, uma plataforma online de aquisições.



O estudo sobre a evolução do ambiente de negócios ao longo dos últimos 18 anos, desenvolvido em parceria com a CTA e com apoio de USAID SPEED já foi finalizado e estará disponível em breve.

Além disso, estamos trabalhando com um parceiro estratégico o Birches Group para angariar o maior número possível de empresas para participarem numa pesquisa nacional sobre salários e benefícios, esperando ter dados disponíveis no final deste mês.


ACIS ONLINE [www.acismoz.com](http://www.acismoz.com)

O portal online da ACIS ([www.acismoz.com](http://www.acismoz.com)) inclui uma variedade de informações diferentes para empresas, incluindo dois conjuntos de kits de ferramentas, um relacionado ao combate a participação das empresas em corrupção e outro relacionado ao desenvolvimento de programas sobre o HIV/SIDA no lugar de trabalho. O kit de ferramentas relacionadas com o combate à corrupção inclui uma variedade de itens que podem ser úteis para as empresas preocupadas com a transparência nas suas operações, incluindo modelos de contratos para os funcionários e fornecedores, e sugestões sobre maneiras de incorporar a transparência e o comportamento ético em toda a cadeia de valor. Como as empresas sabem que é uma obrigação legal ter programas sobre o HIV/SIDA no lugar de trabalho e a ACIS desenvolveu um conjunto de ferramentas a apoiar na realização deste objectivo incluindo informações detalhadas sobre como estabelecer um programa, onde obter informações e apoio e uma variedade de panfletos e outros materiais que podem ser descarregados e compartilhados com os colegas.

Tudo o material está disponível gratuitamente na plataforma, e encorajamos as empresas a fazer uso das ferramentas disponíveis, bem como entrar em contacto conosco para sugerir ideias e melhorias.






MOBILIÁROS COM CONSCIÊNCIA



RUA KIBIRITI DIWANE 135  
 (EX RUA FRANCISCO BARRETO 135)  
 SOMMERSCHIED, MAPUTO, MOÇAMBIQUE.

Cell: +258 84 389 0611 | Tel: + 258 21 494 097





WWW.DALMANN.COM

f WWW.FACEBOOK.COM/TCTDALMANN



# ACIS BUSINESS LINK inBid





## Carta ao Leitor

# Vantagem Comparativa vs Vantagem competitiva qual é a diferença?

Carrie Davies –  
Directora Executiva – ACIS acis@acismoz.com

É geralmente reconhecido que a Moçambique tem muitos recursos que a diferenciam de outros países. Estas incluem uma longa costa com belas águas tropicais, vida marinha abundante, hectares de terra ideais para a agricultura, recursos hídricos abundantes para a irrigação, vastas reservas minerais de vários tipos, extensas florestas e uma variedade de vida selvagem. Todos estes potencialmente dão a Moçambique uma vantagem comparativa sobre os países que não possuem esses recursos. No entanto, uma vantagem comparativa não é a mesma como uma vantagem competitiva. Para dar um exemplo, vamos considerar a Maria. Imagine que a Maria tem uma receita para o Frango Zambeziense. É uma receita para o melhor frango zambeziense no mundo. Ela herdou de sua avó e a receita inclui uma série de ingredientes secretos que a distingue de outros pratos semelhantes. A receita de Maria, portanto, dá a ela uma vantagem comparativa em relação a outros

cozinheiros, porque ela tem algo que eles não têm - uma receita com ingredientes secretos. No entanto, para a Maria aproveitar ao máximo a vantagem que ela tem, ela tem que ser capaz de comercializar sua receita. Ele tem valor zero, salvo talvez para o gozo de sua família, a menos que ela possa torná-la numa vantagem comparativa a produzir renda para ela. A fim de fazer isso a Maria tem que ser capaz de vender o seu frango zambeziense, ela tem que levá-la para o mercado. A fim de fazer isso ela deve ser capaz de produzir o frango, usando os ingredientes que a receita exige, ela deve empacotá-lo e entregá-lo ao mercado a um preço que tenha em conta o trabalho desenvolvido, a receita especial, mas que permite também ela a competir com outros pratos de frango inferiores ou semelhantes.

Maria deve, portanto, ser capaz de obter os ingredientes com facilidade e regularmente, a um preço razoável. Ela vai precisar de um abastecimento eficaz, consistente e a custo razoável de energia eléctrica para manter o frango fresco. Ela vai precisar de pessoal produtivo e eficiente para trabalhar com ela. Ela vai precisar de transporte para o mercado

que é eficiente, confiável e acessível. Ela vai precisar de acesso a materiais de embalagem. Se a Maria é capaz de garantir todas essas coisas, então ela será capaz de transformar a sua vantagem comparativa em vantagem competitiva - ela será capaz de entregar um produto melhor, a um bom preço, para o mercado. Ela será capaz de capitalizar sobre a receita e comercializar o seu produto.

Como é que a história de Maria equivale a Moçambique? Como mencionado acima, Moçambique tem muitos recursos que lhe dão uma vantagem comparativa em relação a outros países - os nossos recursos abundantes, litoral e assim por diante equivale à receita secreta da Maria. No entanto, como acontece com a receita, todas essas coisas são basicamente irrelevantes para o nosso desenvolvimento económico se não podemos comercializá-los. A fim de fazer isso, o sector privado precisa das mesmas coisas básicas, como a Maria. O sector privado precisa ter acesso a mão-de-obra qualificada, produtiva e eficiente, precisa abastecimento consistente e eficaz da energia eléctrica e precisa de infra-estrutura de transporte que permita às empresas aproveitar ao máximo as vantagens comparativas dis-

poníveis.

Por exemplo, ter belas praias e uma longa costa é irrelevante para o sector de turismo, se os turistas não podem aceder a elas, ou só podem aceder a um custo que é muito caro em comparação com outros destinos. Ter a terra disponível para cultivar vários tipos de culturas é irrelevante se os agricultores devem importar insumos caros, não têm fornecimento de energia confiável para armazenar produtos frescos, e não podem facilmente transportar mercadorias para o mercado devido à falta de estradas e infra-estrutura portuária e portanto, a sua produção é mais cara no mercado do que outros produtos de outros lugares.

Minerais ou gás ou praias ou terras férteis ou mão-de-obra não é a competitividade. O valor que é adicionado a partir de tais recursos é a competitividade. Recursos comparativos são importantes para criar uma base para a construção de vantagem competitiva. Mas, sem valor acrescentado, a produtividade, não há crescimento da competitividade. E outros países, muitas vezes, serão capazes de competir com os mesmos apesar das vantagens comparativas inferiores.

A competitividade é medida em gran-

de parte pela produtividade, o que por sua vez é medida por valor acrescentado. Competitividade é vista quando as empresas e cadeias de valor são capazes de vender produtos e serviços a preços mais elevados e com maiores lucros do que os concorrentes. Uma economia competitiva constrói riqueza para as empresas, trabalhadores e agentes económicos - e essa riqueza pode ser usada para aumentar rendimento, ou para reinvestir na criação de vantagem ainda mais competitiva, como investir em melhorias na educação.

Assim, quando um país ou mesmo uma empresa ou indivíduo, como a Maria, pode ter uma vantagem comparativa, isso não significa necessariamente que eles terão uma vantagem competitiva. A fim de transformar a vantagem comparativa a uma vantagem competitiva, o ambiente de negócios deve permitir que a transformação ocorra. O ambiente deve fornecer infra-estrutura (transporte aéreo e terrestre, energia eléctrica, água) de alta qualidade e a custo razoável, deve fornecer mão-de-obra produtiva e deve ter um ambiente em que as empresas ou indivíduos podem facilmente comercializar as suas vantagens

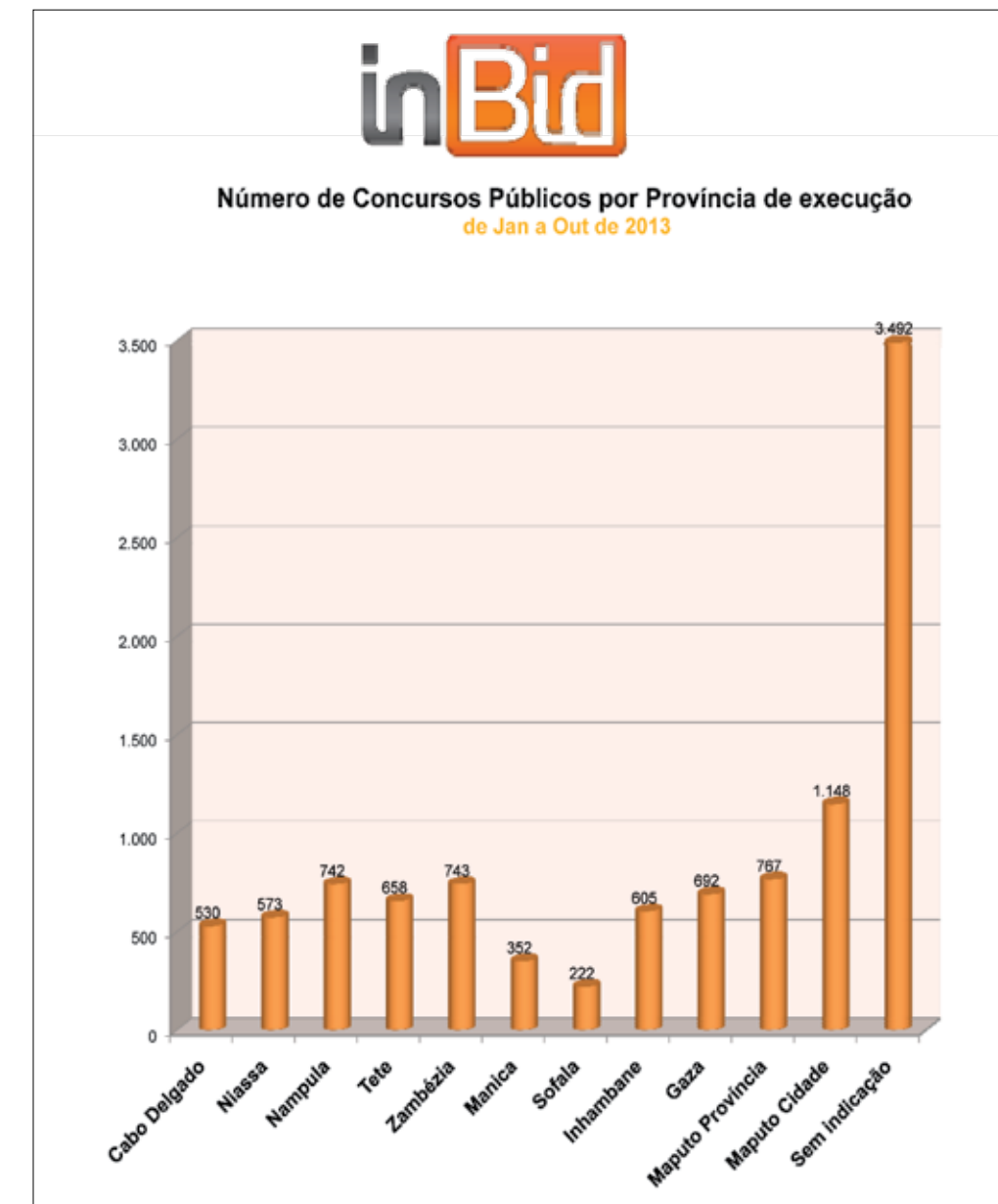


O inBid é uma plataforma digital de aquisições em Moçambique, promovida pela ACIS, em parceria com a Pandora Box e a ITMZ Serviços e Soluções.

O objectivo do inBid é facilitar as transacções e tornar mais transparente o processo de aquisições das entidades que operam em Moçambique. Qualquer instituição oficialmente registada em Moçambique pode tornar-se membro do inBid através do pagamento de uma subscrição. Tem direito a uma Área Pessoal na qual pode manter um Perfil actualizado e os documentos que comprovam a sua elegibilidade para participar em Concursos. Pode ainda consultar os anúncios de concursos disponíveis na plataforma, publicar os seus pró-

prios anúncios e interagir com os outros membros do inBid. Com o objectivo de facilitar o acesso à informação sobre Concursos Públicos, por parte dos operadores da Comunidade de Negócios em Moçambique, o inBid sistematiza diariamente os anúncios de concursos publicados na imprensa local, e disponibiliza-os sob a forma de um PDF diário e de uma tabela pesquisável de várias formas, incluindo assuntos e prazos de submissão de propostas. A seguir apresentamos alguns gráficos resultantes da informação sistematizada no inBid.

Para mais informações visite-nos em [www.inbid.net](http://www.inbid.net) ou contacte-nos através do email [info@inbid.net](mailto:info@inbid.net) e telefones 21308040/41 ou 848997399 ou 823146330



## OUTBOX

Luis Leal Leonor Director 2iBi | consulting [luis.leonor@2ibi.com](mailto:luis.leonor@2ibi.com)

Num processo de recrutamento é comum dar atenção a 4 factores: Competência Técnica, Conhecimentos Técnicos, Atitude e Motivação do candidato. Quais são os 2 factores que você costuma valorizar mais? Temos sempre tendência a valorizar mais os dois primeiros, relacionados com as capacidades e habilitações técnicas do candidato. Numa primeira abordagem até parece a melhor opção, pois queremos que execute bem e eficazmente as tarefas que lhe são atribuídas. Mas poderá não ser bem assim... Imagine que está a contratar um técnico que tem excelentes capacidades técnicas e vários diplomas, mas que não consegue cumprir horários, prazos ou compromissos com outras pessoas, incluindo clientes. Será uma boa opção?

Na minha empresa, quando recru-

tamos alguém temos tido uma abordagem diferente usando um sistema em várias etapas desde a publicação da oferta, recepção de candidaturas, avaliação das candidaturas e uma entrevista em grupo onde estão presentes os candidatos que chegam à fase final.

Para começar, não começamos por ler todas as respostas que recebemos. Antes de decidir quais os CVs que vamos ler pedimos aos candidatos que respondam a um questionário (tipicamente são cinco questões), onde se abordam questões técnicas e questões de organização, casos de estudo ou experiências anteriores. Tentamos que a primeira questão seja exclusiva, do tipo Sim ou Não. Isso leva a eliminar logo à partida quem não cumpre os requisitos básicos. Por exemplo, se procuramos alguém com experiência profissional, a pergunta pode ser essa mesma, e dar seguimento apenas a quem responder Sim.

Depois de classificadas as respos-

## Diploma ou Atitude

tas ao questionário, passamos então à leitura dos CVs e verificação das referências. Chegamos então à lista de candidatos apurados para a fase final, que se decide numa entrevista de grupo. Nas entrevistas de grupo mostramos qual é a visão e missão da empresa, assim como qual é o nosso organigrama actual e qual será no futuro. Aqui mostramos que existem ainda variadas posições por preencher no futuro próximo, e que todos os membros da equipa terão oportunidade de evoluir nesse organigrama. É também nesse momento que falamos de algumas regras e rotinas diárias, semanais e mensais, que toda a equipa usa internamente e na comunicação com os clientes.

Depois de mostrarmos qual é a cultura da empresa, passamos à apresentação de alguns casos práticos a pedimos aos candidatos que apresentem soluções para os mesmos. É nesta fase que fomentamos o debate e a discussão das soluções apresentadas entre os vários candi-

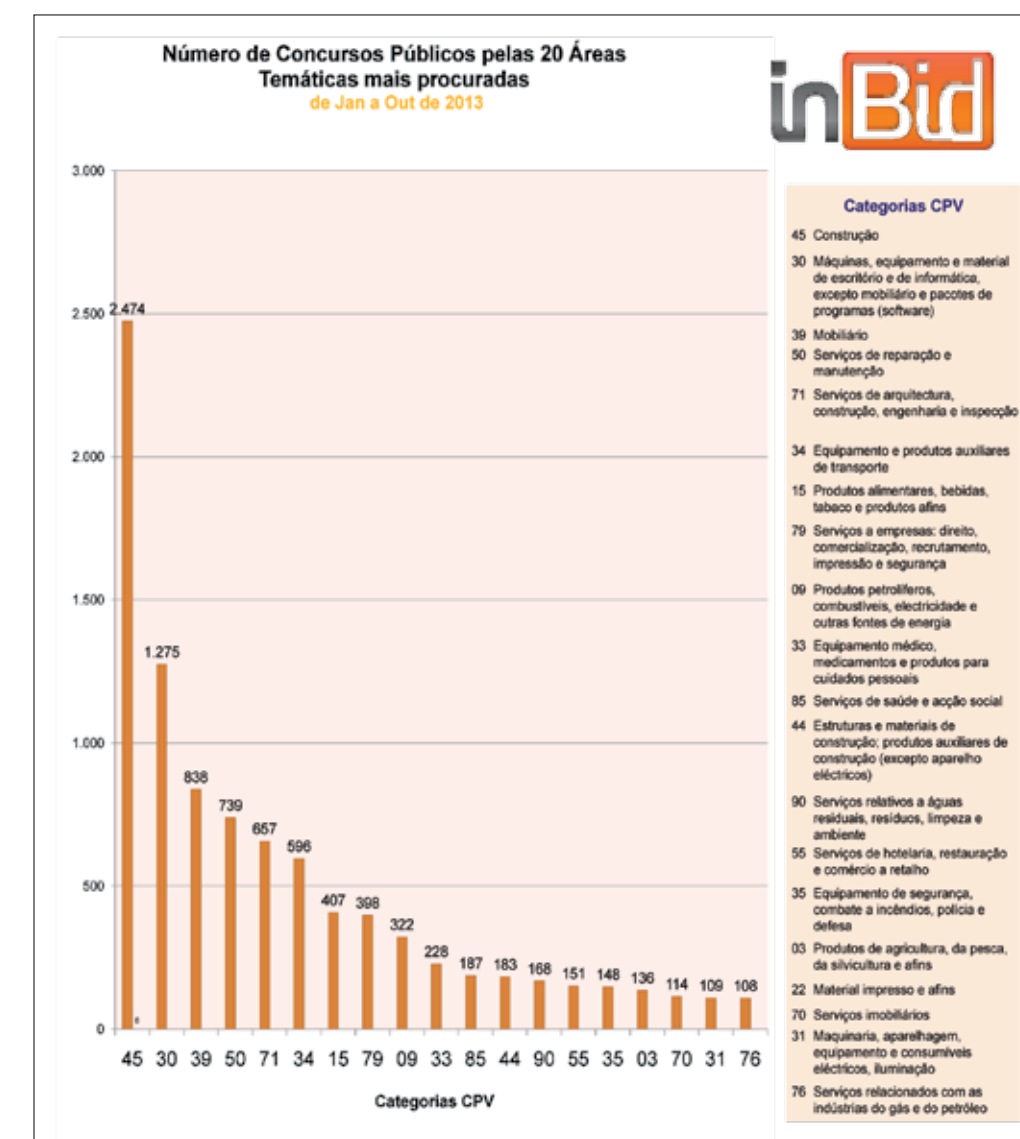
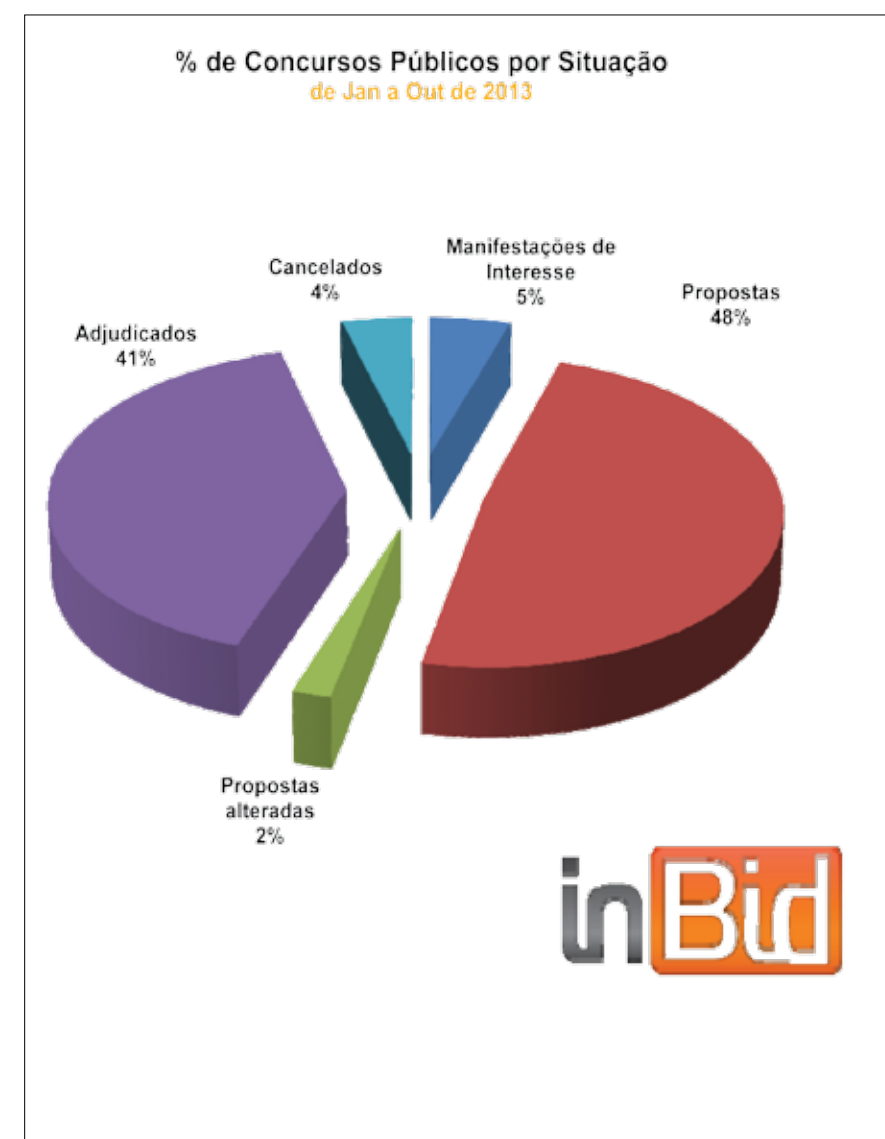
datos. É neste momento da entrevista que conseguimos saber que tipo de perfil tem cada um, como reagem a situações novas, como interagem com os outros, como reagem a sugestões dos outros, se são mais dominantes ou seguidores, como se organizam, como escrevem, como falam, como comunicam, como raciocinam, se têm capacidade de inovação, imaginação e de apresentação de novas ideias.

Nestas entrevistas avaliamos aspectos técnicos, mas valorizamos mais as características de personalidade de cada um. O que procuramos são as pessoas que melhor se enquadram na cultura da nossa empresa. O enquadramento na cultura de uma empresa está directamente relacionado com as características pessoais e de personalidade da pessoa, e pouco tem a ver com as suas capacidades ou habilitações técnicas. Resumindo, quando recrutamos podemos valorizar mais as competências e conhecimentos técnicos,

ou a atitude, motivação e personalidade do candidato. As competências e conhecimentos técnicos podem ser adquiridos através de formação, leitura, workshops, e todo o tipo de conteúdos que hoje estão disponíveis em livros, programas de formação e na Internet. E a personalidade? Será que conseguiremos alterar ou adaptar a atitude de alguém à cultura da nossa empresa? Não será impossível, mas será seguramente mais difícil e irá custar muito mais.

Se tivermos uma pessoa motivada e alinhada com a cultura da nossa empresa, as nossas regras, os nossos rituais, as nossas rotinas e a nossa equipa, essa pessoa terá um ambiente e condições óptimas para desenvolver as suas competências técnicas e evoluir no desempenho das suas funções.

A personalidade das pessoas é difícil de alterar, enquanto os conhecimentos e capacidades técnicas podem sempre ser ensinados e aprendidos.



# Reforçar a acção da ACIS

## Em benefício da melhoria do ambiente de negócios no sector privado

João Machado

Consulting Leader Deloitte & Touche Moçambique jomachado@deloitte.co.mz

Muito se tem escrito e debatido nos últimos anos acerca da evolução do ambiente de negócios em Moçambique. Recentemente fui convidado para moderar uma sessão de trabalho da ACIS dedicada precisamente a este tema: Contributos para o futuro da ACIS face à evolução do ambiente de negócios em Moçambique.

Pretendia-se com esta sessão auscultar um conjunto de membros da Associação e recolher a sua visão e o seu contributo acerca do posicionamento futuro da ACIS neste contexto, para onde e como deveria a Associação caminhar como uma alternativa activa para melhorar o ambiente de negócios em Moçambique.

Entre os temas debatidos, que incluíam a recolha de contributos sobre a aspiração da ACIS e a forma como a Associação deveria posicionar a sua actividade e orientar a sua postura institucional face ao complexo ambiente de negócios no sector privado, destaco as seguintes conclusões:

- Apoiar vigorosamente reformas compreensivas e abrangentes, que modifiquem o panorama do desenvolvimento dos negócios, contribuindo para um diálogo inclusivo e consequente;
- Assumir o papel de facilitador e agilizar a articulação entre os seus membros, empresas, o sistema educativo, jurídico e entre as PME's e os grandes projectos/grandes empresas, apoiar a criação de emprego, consolidação de parcerias;
- Revisitar a sua Visão, Missão e Objectivos Estratégicos, reforçar Identidade, clarificar o seu papel enquanto associação, postura com os diferentes stakeholders e fortalecer a relação entre os membros;
- Melhorar a representatividade a nível nacional e

perante os stakeholders de referência, mantendo o papel interventivo, proactivo e autónomo da Associação, exercendo o seu papel de forma mais directa, construtiva e inovadora;

- Avaliar continuamente as necessidades dos seus membros e orientar a sua actividade (mais ferramentas de apoio aos membros e alinhar meios de divulgação/relação/networking e lobby);
- Apoiar a criação de emprego através da melhoria da ligação das empresas/membros ao sistema educativo, nomeadamente explorar soluções a nível do desenvolvimento do ensino técnico (fortalecimento da escola industrial, envolvimento e participação activa nas reformas do plano nacional de formação técnica);
- Continuar a atrair membros, enfoque em inovação, qualidade de serviços nas áreas de informação e networking, promover o diálogo entre as partes interessadas e melhorar o acesso à informação sobre o negócio (mercado, pacotes de financiamento). Algumas das conclusões desta sessão vão seguramente contribuir para que o País possa ter nesta Associação um parceiro activo, próximo e inovador na melhoria do ambiente de negócios do sector privado em Moçambique.

Seguramente que se a ACIS ajudar na profissionalização e capacitação das pequenas e médias empresas fazendo a ponte com os grandes projectos/grandes empresas, estará a contribuir com um impacto directo e imediato para a melhoria do ambiente de negócios.

Para seguir este caminho a ACIS terá naturalmente de continuar a fortalecer as relações com o Estado, instituições

“Para alcançar os nossos objectivos, precisamos mudar a nossa mentalidade. Devemos começar a desenvolver uma nova abordagem e uma maneira totalmente nova de fazer negócios. Nós não devemos ficar constrangidos pelas realidades que sempre conhecemos, devemos introduzir uma nova realidade. Por outras palavras, precisamos parar de ser constrangidos pela realidade moçambicana e começar a pensar “fora da caixa”

públicas, embaixadas, grandes empresas nacionais e internacionais, demais stakeholders e sobretudo consolidar a sua base de membros.

O que posso acrescentar, de uma perspectiva externa à

ACIS, é que de facto a Associação se pode orgulhar de ter um conjunto de membros activos e comprometidos, que querem fazer a diferença – uma vontade expressa de mudar o curso da acção, de acelerar mudanças e de fazer mais e melhor pelo ambiente de negócios em Moçambique.

No entanto será necessário fomentar e interiorizar uma cultura de mudança, que deverá ser continuamente alimentada por todas as partes sejam elas públicas ou privadas.

Ainda hoje ouvia um representante do empresariado nacional a falar numa conferência acerca das inúmeras oportunidades e benefícios que os investimentos em infra-estrutura e em particular na construção do parque de processamento de Gás Natural Liquefeito em Palma trazem para o País. Oportunidades a nível económico, social, saúde, emprego, educacional e de formação da mão-de-obra nacional, muitas vezes referida como uma excelente oportunidade para formar operários, serventes e pedreiros de construção civil...

Será positivo se tal acontecer como medida de criação directa de emprego, mas será que não poderemos aspirar a ir mais além?

Não poderá esta oportunidade ser aproveitada para desenvolver especialistas, técnicos superiores qualificados, cientistas, gestores, líderes e, sobretudo, apostar a nível das atitudes, da cultura de performance e da mudança de mentalidade em relação ao futuro do ambiente de negócios e ao desenvolvimento do sector privado em Moçambique?

Existe ainda um longo caminho a percorrer para melhorar o ambiente de negócios em Moçambique, que não passa apenas por ajustar o posicionamento de um conjunto de em-

presários.

Passa, essencialmente, por estabelecer objectivos comuns e uma visão partilhada face ao ambiente de negócios que se pretende no futuro e definir um caminho conjunto para lá chegar. E isto não é nada de novo para quem conhece a realidade empresarial.

Que o diga Simon Bell que em 1998 teve a visão abaixo que continua tão actual.

“Para alcançar os nossos objectivos, precisamos mudar a nossa mentalidade. Devemos começar a desenvolver uma nova abordagem e uma maneira totalmente nova de fazer negócios. Nós não devemos ficar constrangidos pelas realidades que sempre conhecemos, devemos introduzir uma nova realidade. Por outras palavras, precisamos parar de ser constrangidos pela realidade moçambicana e começar a pensar “fora da caixa”. Ao fazê-lo Moçambique vai deixar de ser um seguidor para se tornar um líder. Passará a definir tendências e não a segui-las ..... isto não é um sonho - com convicção, podemos fazê-lo”.

Simon Bell, do Banco Mundial em 1998. Extraído do Relatório de Avaliação da Evolução do Ambiente de Negócios - Anexo 5 – Notas-chaves das matrizes da CASP,

### Ficha Técnica



Propriedade e edição da ACIS //  
Presidente de Conselho  
de Gerência : Carlos Henriques //  
Directora Executiva: Carrie Davies //  
Layout e distribuição: Jornal Pais //  
Endereço: Associação de Comércio e  
Indústria (ACIS)  
Avenida Poder Popular 264 // Caixa  
Postal 7 // Tel: +258 23 325997 // Fax:  
+258 21 019527 // Beira