



**CNIDM**

Centro de Negócios Inclusivos para o  
Desenvolvimento de Moçambique

---

# **Criando em Moçambique um Ambiente Propício para o Desenvolvimento de Negócios**

## **Relatório do Estudo e Recomendações**

---

**FINAL submetido para o**

**DFID e a SNV**

V.2. 10 de Julho de 2014

*Este relatório foi criado pela The Partnering Initiative<sup>1</sup> em nome dos parceiros Business in Development Facility, com uma entrada significativa a partir da SNV e da BoP Inc.*

---

<sup>1</sup> The Partnering Initiative é uma organização sem fins lucrativos dedicada a difundir a utilização eficaz das parcerias intersectoriais pelo mundo fora. [www.thepartneringinitiative.org](http://www.thepartneringinitiative.org)

# Conteúdo

Prefácio .....	5
1 Sumário Executivo.....	5
1.1 Contexto moçambicano .....	6
1.2 Resultados chave .....	7
1.3 Recomendações.....	7
1.4 Resultados esperados durante a fase de incubação.....	8
1.5 Fontes de informação .....	9
2 Introdução.....	9
2.1 Parcerias no contexto global.....	9
2.2 Parcerias intersectoriais.....	11
2.3 Negócios Inclusivos .....	12
2.4 Promoção do Empreendedorismo.....	13
2.5 O Acelerador de Negócios Inclusivos.....	14
2.6 Uma abordagem inclusiva.....	15
3 Caso Estratégico.....	15
3.1 Desafios de Desenvolvimento.....	15
3.2 Contexto NI-IB/BoP em Moçambique.....	16
3.3 Contexto de parcerias em Moçambique.....	17
4 Processo de Estudo .....	20
4.1 Objectivos .....	20
4.2 Actividades chave do Estudo .....	20
5 Resultados Chave.....	24
5.1 Desafios das Parcerias.....	24
5.2 Oportunidades de parceria .....	28
5.3 Desafios de Negócio Inclusivo.....	31
5.4 Oportunidades de Negócios Inclusivos.....	32
5.5 Identificação do anfitrião e o desenvolvimento dos modelos.....	33
6 CNIDM missão proposta & estratégia.....	35
6.1 Missão & abordagem .....	35
6.2 Estratégia .....	36
6.3 Proposta de valor .....	41
7 Proposta do modelo operacional.....	43
7.1 Actividades e serviços oferecidos pelo CNIDM.....	44

7.2	Parcerias com Técnicos .....	45
7.3	O Director do CNIDM .....	46
7.4	Estrutura de apoio .....	47
7.5	Colaboração com outras entidades .....	49
7.6	Aprendizagem e gestão de desempenho .....	51
7.7	Relatórios e gestão dos conhecimentos .....	52
8	Modelo proposto de financiamento e posição.....	53
8.1	Modelo Proposto .....	53
8.2	Financiamentos correntes .....	55
9	Modelo Proposto de implementação .....	55
9.1	Fases de implementação do período de incubação .....	55
9.2	Sustentabilidade .....	57
10	Caso de Negócio.....	58
10.1	Rentabilidade do dinheiro .....	58
10.2	Caso comercial para aquisições indirectas .....	59
10.3	Perspectiva Financeira .....	60
10.4	Avaliação de riscos e mitigação .....	60
10.5	Resultados de medição, monitorização e avaliação .....	61
11	Apêndices.....	65
11.1	Apêndice 1: Orçamento .....	65
11.2	Apêndice 2: Partes Interessadas chave.....	66
11.3	Apêndice 3: Financiamento para parcerias e Negócios Inclusivos .....	72
11.4	Apêndice 4: Agenda do workshop de Maputo e Beira .....	73
11.5	Apêndice 5: Grupo Técnico Consultivo TOR .....	74
11.6	Apêndice 6: Abordagem de Parcerias Intersectoriais.....	76
11.7	Apêndice 7: Parcerias Aceleradas (Fast-Track actualizadas.....	79
11.8	Apêndice 8: Análise do Panorama de Parcerias.....	83

## Abreviaturas

ADB	Banco Africano de Desenvolvimento
ACIS	Associação de Comércio e Indústria
AIAS	Administração de Infraestruturas de Água e Saneamento
BAGC	Corredor de Crescimento Agrícola da Beira
BDS	Serviços de Desenvolvimento Empresarial
BIDA	Business Intelligence & Data Analytics - Informação de Negócio e Análise de Dados
BoPInc	Base da Pirâmide Inc.
BIDF	Unidade de Desenvolvimento de Negócios
CEPAGRI	Centro de Promoção de Agricultura
CNIDM	Centro de Negócios Inclusivos para o Desenvolvimento de Moçambique
CNI	Conselho de Negócios Inclusivos
CPI	Centro de Promoção de Investimentos
CSR	Responsabilidade Social Corporativa
CTA	Confederação das Associações Económicas
DAI (Inovagro)	Companhia de Desenvolvimento Internacional (Inovação para o Agronegócio)
DCED	Comité de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional
EMAN II	Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios em Moçambique
ETG	Export Trading Group - Grupo de Exportações Comerciais
GAPI	Sociedade de Investimento
GIZ	A Sociedade Alemã para a Cooperação Internacional
GOM	Governo de Moçambique
IB	Negócios Inclusivos
IBA	Acelerador de Negócios Inclusivos
IBSO	Gabinete de Apoio de Negócios Inclusivos
ICC	International Capital Corporation - Corporação Internacional de Capital
TIC	Tecnologia de Informação
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
IFDC	International Fertilizer Development Center - Centro Internacional de Fertilizantes
InBID	ACIS Plataforma online de banco de dados BDS
IPEME	Instituto Nacional de Promoção das PMEs
LUPA / ORAM	Associação Para o Desenvolvimento Comunitário / Org. Para Ajuda Mútua Rural
M4P	Mercados para os Pobres
ONG	Organização Não-Governamental
PARP	Plano de Acção para Redução da Pobreza
PPP	Parceria Público-Privada
PSI	Population Services International
SDC	Agência Suíça para o Desenvolvimento e Cooperação
SIDA	Embaixada da Suécia
SNV	Organização de Desenvolvimento da Holanda
SOW	Âmbito do Trabalho
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
TAG	Grupo Técnico Consultivo
TNS	TechnoServe
TOR	Termos de Referência
TPI	The Partnering Initiative
UKaid	Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido
ONU	Organização das Nações Unidas
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

## Prefácio

A elaboração deste Relatório de Alcance Final in *Development Facility* para Moçambique seguiu um caminho interessante, porém, pouco convencional de modo a alcançar as nossas recomendações finais. Começou por ser uma investigação simples de 8 meses pela equipa The Partnering Initiative apoiada pelo DFID (Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido ) para determinar a necessidade do mercado para parcerias intersectoriais mais estratégicas, expandiu rapidamente para um modelo híbrido, com uma abordagem de negócios inclusiva apoiados pela SNV em Moçambique. Além disso, o surgimento de outras agendas paralelas e novos modelos de organizações líderes no espaço IB/PPP, incluindo a Base of the Pyramid Inc. (e o seu Modelo Acelerador de Negócios Inclusivos com a SNV) e GIZ Africa Development Facility (e a Partnership Landscape Analysis – Análise do Panorama de Parceria têm sido levados em consideração e integrados, da melhor forma possível, para a criação do CNIDM - Centro de Negócios Integrados para o Desenvolvimento de Moçambique.

Consequentemente, o CNIDM, conforme apresentado neste relatório, é um modelo recomendado que terá de ser construído de forma orgânica e quer a sua estrutura quer as actividades do programa devem ser o suficiente flexíveis para abordar a realidade moçambicana. Esta abordagem é nova e inovadora e está a ser testada, pela primeira vez, em Moçambique. Através de sistemas consistentes de monitorização, avaliação, feedback do TAG e outras partes interessadas, o CNIDM terá a capacidade para correções intercalares, e até mesmo repensar a sua abordagem de mercado para oferecer serviços de IB/PPP.

A TPI/BIDF gostaria de agradecer pessoalmente a dedicação e contribuições do "Steering Committee", o qual forneceu informações valiosas, visando o melhoramento não apenas do exercício de definição, mas também a criação do modelo final recomendado para o CNIDM. Fazem parte dos membros do núcleo Gareth Weir e Martin Johnston do 'UKAids DFID em Moçambique, Rik Overmars e Muzila Nhatsave da SNV Moçambique, Lyne Landry da Edge Perspective e Tracy Wyman como Consultora Senior da TPI. A TPI também gostaria de agradecer à TechnoServe Moçambique por disponibilizar o seu Director de Parcerias Público-Privadas, Todd Kirkbride, para ser o Líder da Equipa para este projecto. Por fim, agradecemos também a importante coordenação das operações da GIZ Mozambique incluindo Loide Mudanisse e Morten Becher.

## 1 Sumário Executivo

Este relatório foi elaborado pela The Partnering Initiative<sup>2</sup> a favor dos parceiros do (CNIDM)<sup>3</sup>. A missão do CNIDM é catalisar, apoiar e escalar parcerias intersectoriais de forma sistemática e

---

<sup>2</sup>The Partnering Initiative é uma organização sem fins lucrativos dedicada a difundir a utilização eficaz de parcerias intersectoriais pelo mundo fora. [www.thepartneringinitiative.org](http://www.thepartneringinitiative.org)

<sup>3</sup>O Business in Development Facility (BIDF) visa ajudar os países a envolver as empresas no desenvolvimento, através da promoção sistemática e apoio ao desenvolvimento de parcerias 'win-win' intersectoriais entre empresas, governo, agências internacionais e organizações não governamentais. É uma plataforma aberta inicialmente apoiada pelo [Ministério dos Negócios Estrangeiros holandês](#), a [Agência de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional da Suécia](#). O BIDF está a apoiar as partes interessadas nacionais na criação de instalações de propriedade local para envolver as empresas e promover, apoiar, desenvolver e capacitar sistematicamente a ajuda a impulsionar uma acção efectiva e mais ampla de PPP. No caso de Moçambique, este combinou com as referidas partes interessadas aos Negócios Inclusivos do CNIDM.

negócios inclusivos a fim de alavancar as competências, alcance e recursos do negócio de modo a atingir resultados de desenvolvimento e objectivos de negócios.

A Estratégia do CNIDM empregará os seguintes elementos chave:

- **Advogar e contribuir para uma economia sustentável e inclusiva, que promova uma cultura de parceria propícia;**
- **Iniciar & catalizar modelos de negócios inclusivos e parcerias intersectoriais;**
- **Incubar e apoiar as empresas sociais e desenvolvimento de parcerias.**

Este relatório é o resultado de um processo de definição de âmbito realizado em Moçambique, entre Novembro de 2013 e Junho de 2014, para determinar se em Moçambique o (CNIDM) poderia aumentar a quantidade, a qualidade e o impacto da parceria intersectorial<sup>4</sup> e modelos de negócios inclusivos a fim de liberar o poder e os recursos da empresa em metas de desenvolvimento, atingindo simultaneamente benefícios para o negócio. Especificamente, o relatório articula:

- O contexto e os desafios chave para uma parceria intersectorial e negócios inclusivos em Moçambique
- Oportunidades identificadas no que concerne potenciais parcerias intersectoriais e modelos IB em Moçambique
- Recomendações estratégicas no tocante ao foco inicial e actividades do CNIDM
- Um modelo proposto, operacional, implementação e financiamento para o CNIDM como uma abordagem combinada, associando a TPI BIDF e a SNV/ BoPInc IBA

Este relatório providencia uma orientação crítica para os parceiros nacionais e internacionais do CNIDM, considerando o investimento futuro a nível nacional, bem como para as partes interessadas da sociedade pública, privada e civil de Moçambique, pois consideram o seu contínuo apoio e potenciais compromissos futuros para o CNIDM como um catalisador de parcerias e modelos de negócios inclusivos, promovendo o desenvolvimento em Moçambique. Embora este relatório formará a base de futuras propostas, não pretende, como tal, ser apresentado na sua versão actual.

Para mais informação contactar [todd.kirkbride@thepartneringinitiative.org](mailto:todd.kirkbride@thepartneringinitiative.org) ou [katie.fry.hester@thepartneringinitiative.org](mailto:katie.fry.hester@thepartneringinitiative.org).

## 1.1 Contexto moçambicano

Moçambique é fértil para os modelos de negócios inclusivos e colaboração intersectorial entre o sector privado, governo, doadores e sociedade civil, com um número de parcerias já em curso, muitas em fase inicial das ditas parcerias. O país tem um vibrante (se muito desafiador) ambiente de negócios, com alguns dos maiores fluxos de IDE na região e um bom número de empresas multinacionais com uma cultura de responsabilidade social corporativa. Além agenda da RSE, o sector privado, devido à baixa capacidade do governo, levou um número de empresas a tomar

---

<sup>4</sup>Parcerias intersectoriais são acordos colaborativos, nos quais as empresas, o governo e a sociedade civil combinam os seus recursos e competências para produzir negócios e valor social. Geralmente envolvem organicamente através do envolvimento das partes interessadas com enfoque na contabilidade horizontal entre os parceiros. As parcerias a serem promovidas pelo BIDF não incluem parcerias público-privadas (PPP) reguladas, em que uma empresa faz um investimento inicial para o fornecimento de bens / infraestrutura / serviços para obter um lucro a ser reembolsado ao longo do tempo.

iniciativas independentes que abordam restrições chave que enfrentam e o impacto sobre o desenvolvimento (programas de desenvolvimento de competências são um bom exemplo). Todos esses factores levaram ao reconhecimento pelo governo e muitos doadores bilaterais da oportunidade de alavancar recursos do sector privado para maximizar o impacto de desenvolvimento. Muitos doadores, incluindo a USAID, a sueca SIDA, a Comissão Europeia, a GIZ e os holandeses estão, por conseguinte, a apoiar as parcerias e a promover modelos de negócios inclusivos conjuntamente com o sector privado.

## **1.2 Resultados chave**

Durante o escopo das pesquisas, entrevistas e workshops atingindo 123 organizações, todos os quatro sectores (empresas, governo, sociedade civil e organizações internacionais) identificaram desafios significativos com a parceria intersectorial e modelos IB em Moçambique. Enquanto algumas restrições eram comuns em todos os sectores, as partes interessadas entrevistadas trouxeram diversas perspectivas para a mesa, cujos conhecimentos têm ajudado a aperfeiçoar a oferta de serviço CNIDM sugerido. Este relatório apresenta, em alto nível, e em parceria, desafios a partir da perspectiva dos diferentes sectores, e, em seguida, entra em detalhes sobre os desafios comuns a todos os sectores:

- A falta de confiança entre as partes em diferentes sectores, "diferenças culturais"
- A falta de capacidade dentro de entidades parceiras
- Parceria e IB identificação e operação

A partir destes desafios existem oportunidades em que se pode iniciar parcerias e negócios inclusivos, acelerados, rectificadas e/ou em escala. A equipa de estudo identificou uma boa possibilidade, filtrada a uma quantidade razoável de compromissos a fim de o CNIDM prestar ajuda imediata, incluindo tal 4 parcerias de Fast Track (Competências de Formação de Empregabilidade, Fertilizantes para Pequenos Agricultores e Pacotes de Sementes, Segurança Rodoviária / BoP Soluções para Transporte Urbano e uma operação de Reciclagem de Plásticos) e ainda 30 empresas de três sectores de Energia, WASH, bem como o sector da agricultura receber assistência em negócios inclusivos. Como acontece com qualquer nova organização, o CNIDM vai alavancar as suas experiências iniciais para ajustar o seu próprio modelo operacional e melhorar a sua entrega e impacto em Moçambique.

## **1.3 Recomendações**

Embora o projecto de estudo começou, visando simplesmente analisar o mercado para parcerias intersectoriais e oportunidades de negócios inclusivos e, em seguida, fazer recomendações gerais sobre como enfrentar esses desafios, apresentamos seguidamente acções muito específicas, concretas e viáveis que devem ser realizadas juntamente com o CNIDM desde o conceito até à realidade<sup>5</sup>. Estão bem detalhadas neste relatório sendo estas as principais recomendações para:

---

<sup>5</sup> Através do apoio do modelo de Aceleração de Negócios Inclusivos da SNV / BOPs financiado pelos holandeses, o lançamento de uma unidade de um balcão único (CNIDM) baseado neste relatório e acompanhado com um plano de negócios para Julho de 2014.

- A. Misturar as iniciativas separadas de BIDF da TPI e da SNV/BOPs IBA num balcão único (CNIDM).
- B. Oferecer uma gama de serviços e assistência para parcerias e negócios inclusivos em 6 áreas: iniciar, orquestrar, implementar, investir, aprender e advogar.
- C. Incubar o CNIDM dentro da SNV por um período de dois anos, identificando e trabalhando com uma organização/organizações local/locais para, eventualmente, assumir a gestão e controlo operacional da unidade.
- D. Prosseguir conversas oportunas e detalhadas com as parcerias e acordos de prestação de serviços com a associação comercial local (ACIS) e provedor de serviços de negócios (BPartner), tendo sido identificados como os futuros anfitriões mais qualificados do CNIDM.
- E. Prosseguir com um modelo descentralizado em que os escritórios do CNIDM (pessoal de campo) serão montados nas grandes cidades onde a demanda para parcerias e IB existem.
- F. Recrutar e convocar o Grupo Técnico de Assessoria, logo que possível, de modo a ajudar a orientar a operacionalização do CNIDM.
- G. Continuar a apoiar as parcerias Aceleradas (Fast Track) e empresas-piloto IB, enquanto a unidade CNIDM está a ser criada.
- H. Investir imediatamente (com ACIS e BPartner) na capacitação de ecossistema BDS, identificando e formando organizações chave de modo a oferecerem serviços de IB e PPP.
- I. Continuar as discussões com a GIZ para coordenar/complementar as suas iniciativas de parceria com a sua unidade Africa Facility e Responsável & Negócios Inclusivos (RIBH), África do Sul.
- J. Envolver-se novamente com o Ministério da Planificação e Desenvolvimento e desenvolver um acordo de apoio/parceria especificando como o governo pode apoiar o trabalho do CNIDM.
- K. Validar os pressupostos do plano de negócios e traduzi-los, o mais breve possível, para um plano de trabalho operacional realista.

#### 1.4 Resultados esperados durante a fase de incubação

Em resumo, **os resultados chave esperados** até a um período de dois anos de incubação do CNIDM a funcionar na SNV são:

- Modelo e serviços CNIDM totalmente funcionais (IB e PPP)
- Director Nacional, especialistas chave IB/PPP e pessoal de apoio contratados no escritório CNIDM em Maputo
- Escritórios de campo abertos e em funcionamento em pelo menos duas outras cidades
- Grupo Técnico Consultivo seleccionado com encontros regulares
- Organizações locais de acolhimento identificados, modelo operacional e de transição desenvolvido para que o CNIDM evolua para um centro que opere de forma independente
- 1-2 séries de inovações ao ano, sobre questões de desenvolvimento que estejam em fase de "pré-parceria" e necessitem de um espaço aberto, inovador para o diálogo intersectorial para avançar
- Ligando o CNIDM ao IBA e a uma Plataforma Global Online BIDF que ofereça um acesso a um centro aberto online
- Equipa principal formada para oferecer 'Competências Essenciais para Aumentar a Eficácia



de Parceria'

- Um curso de 'Competências Essenciais para Parcerias Eficazes' entregue a 50 pessoas por ano, 11 novas oportunidades de parcerias moçambicanas de alto valor envolvido
- 6 técnicos corretores de parceria credenciados pela Parceria Brokers Accreditation Scheme
- Tutoria e orientação fornecida a cada técnico corretor de parceria
- 1 pesquisa grande anual de dados primários em oportunidade de inovação em IB/PPP
- 5 Capacitações de empresas em IB e BDS
- 5 Ideações de Mercado e orquestração em projectos de IB a partir do ano 2
- 30 projectos de IB no segundo ano, dos quais 11 serão projectos incubados
- 4 PMEs com investimento pronto até ao final do segundo ano

## 1.5 Fontes de informação

As recomendações contidas neste relatório foram desenvolvidos com base nos seguintes documentos originais e reuniões de consulta dos interessados:

### Primário

- A recolha de informações com as partes interessadas locais, através de pesquisas online, conversas telefónicas e entrevistas presenciais
- Workshops das partes interessadas em Maputo e Beira
- Entrevistas com organizações locais como potenciais anfitriões para a unidade
- Reuniões de trabalho com a equipa da SNV local, equipa local TPI, SNV IBA Vietnam, e BOP
- Co-criação do Plano de Negócios IBA (CNIDM) produzido pelo Consultor SNV para a SNV/ BOP. Proposta para os holandeses da BoPInc.e Eelco Baan do grupo SNV.
- Sessões de corretagem de parceria com participantes rápidos
- Estudo inicial (ou seja, equipa de produção deste relatório) para a instalação de IB/PPP em Moçambique pela TPI/UKaid/SNV

### Secundário

- Documentos de BIDD Zâmbia
- Documento do Projecto Accelerator de IB
- 2012 IB estudo da Fundação Ford
- O espaço IB e IBA no Uganda
- Banco de dados dos modelos de parcerias IB e fontes de financiamento desenvolvido pelo DFID

## 2 Introdução

### 2.1 Parcerias no contexto global

*Existe um crescente reconhecimento do potencial do impacto do desenvolvimento através de parcerias intersectoriais, impulsionado pelo sector privado.*

Existe uma convergência crescente entre os interesses das empresas, governo e sociedade civil no sentido de garantir uma sociedade estável e próspera, um ambiente saudável, livre de corrupção, uma economia forte, uma infraestrutura de apoio e uma população saudável e educada. Para que as

empresas sejam sustentáveis, a sociedade onde opera, também deve sê-lo e vice-versa. A cooperação entre governos, o sector privado, as agências internacionais e a sociedade civil pode fazer frente aos desafios de desenvolvimento, não podendo ser tratados por um sector da sociedade trabalhando isoladamente.

O papel do sector privado no desenvolvimento foi totalmente reconhecido, pela primeira vez, pela comunidade de ajuda internacional aquando da realização do Quarto Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda em Busan, Coreia do Sul, no final de 2011. Os governos e as empresas assinaram uma 'Declaração Conjunta' de modo a expandir e a reforçar a cooperação público-privada em prol de um crescimento mais abrangente, inclusivo e sustentável. Um dos resultados do Fórum Busan visa a Parceria Global para a Cooperação para um Desenvolvimento Eficaz (The Global Partnership: A Parceria Global), a qual ajuda as nações, as empresas e as organizações a funcionarem melhor em conjunto para a erradicação da pobreza.

Enquanto os processos internacionais tais como o Rio + 20, os objectivos de desenvolvimento sustentável da ONU (SDGs) e o Relatório do Painel de Alto Nível sobre uma agenda de desenvolvimento pós 2015, colocam as parcerias no centro de uma nova agenda de desenvolvimento, centrando-se a Parceria Global na concretização da implementação da nova agenda encorajando e apoiando todos os sectores da sociedade a trabalharem em conjunto. Potenciando os recursos e competências que cada sector da sociedade pode proporcionar, a abordagem multi-sectorial do desenvolvimento pode alcançar soluções inovadoras, adequadas, exequíveis e sustentáveis. A visão final é para que o papel de tal colaboração seja integrada e para que o governo, em todas as áreas de desenvolvimento, mapeie potenciais interesses comuns entre o sector privado, sociedade civil e organizações internacionais; compreender os tipos de recursos que cada um pode trazer para a mesa de debate; envolvendo-se e desenvolvendo parcerias em que todos saiam a ganhar em prol do desenvolvimento.

No entanto, essa visão está ainda longe da realidade na maioria dos países em desenvolvimento. Uma possível solução é a plataforma multilateral das partes interessadas a nível nacional. Tais plataformas diferem das anteriores parcerias de diversas partes interessadas, pois estão focadas em reunir actores locais dos sectores público, privado e sem fins lucrativos para melhorar o diálogo e, conjuntamente, gerar parcerias visando medidas para o desenvolvimento – as plataformas actuais são a nível do país; são baseadas no alinhamento de interesses entre os actores participantes; e estão empenhadas num impacto prático e mensurável, visando as necessidades de desenvolvimento. O estudo apresentado neste documento refere-se à viabilidade e concepção desta plataforma em Moçambique.

Uma característica essencial da plataforma multilateral das partes interessadas visa o compromisso da empresa (como é que se pode trabalhar conjuntamente quer para o desenvolvimento quer para o benefício das empresas), o qual é distinto do desenvolvimento do sector privado (melhorar o ambiente empresarial em prol da prosperidade). Na perspectiva comercial, as parcerias podem referir-se a investimentos sociais estratégicos nas comunidades e regiões em que actua (por exemplo, na saúde ou educação); investimentos conjuntos em novas oportunidades de negócios essenciais inclusivos que geram lucros enquanto beneficiam os pobres como os empregados, os fornecedores ou os clientes (consulte a secção seguinte sobre negócios inclusivos); ou investimentos na melhoria da sustentabilidade das suas operações (por exemplo, garantindo a conservação de recursos essenciais como a água ou o desenvolvimento de infraestruturas) e cadeias de valor. Na

perspectiva do governo, doadores e ONGs, tais parcerias alavancam os recursos do sector privado para o desenvolvimento social.

## 2.2 Parcerias intersectoriais

***Parcerias intersectoriais contribuem para o impacto em matéria de desenvolvimento enquanto também cumprem com os objectivos empresariais.***

Pode ser útil lançar parcerias intersectoriais, através do sector privado. Mediante parcerias intersectoriais, as empresas podem superar constrangimentos criando alianças que funcionem na intersecção de negócios e de desenvolvimento, criando valor para todos. Através da capitalização de cada condutor primário de negócio das partes interessadas (ou missão), incluindo produtos, serviços, R&D, acesso a mercados, e conhecimentos técnicos, torna a parceria muito mais do que a soma das suas partes, fortalecendo de forma sustentável a base social sobre a qual os negócios e comércio assentam.

Algumas destas iniciativas visam integrar as pessoas de baixo rendimento nas cadeias de abastecimento empresarial, sejam como clientes, distribuidores ou como fornecedores através de modelos de negócios inclusivos e rentáveis (ver a secção seguinte). As empresas que adoptam práticas de negócios inclusivos vêem as pessoas que vivem na base da pirâmide como parceiros económicos valiosos, tanto como empresários talentosos e flexíveis, como consumidores economicamente responsáveis. Os que vivem na base da pirâmide representam 5000 mil milhões de dólares americanos no poder de compra<sup>6</sup>.

Visando o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos, ou ampliando o impacto do desenvolvimento, as actividades do sector privado são, muitas vezes, complementadas pelo sector público, pela comunidade internacional, e/ou por organizações da sociedade civil, através de "parcerias intersectoriais".

Muito embora as parcerias intersectoriais (também conhecidas como Parcerias Público-Privadas (PPPs) apresentem diferentes definições, para efeitos deste estudo e do relatório final, definem-se como:

**Um projecto entre organizações de diferentes sectores (público,  
privado, sociedade civil, desenvolvimento)  
Combinando os seus recursos e competências,  
E partilhando riscos,  
Para atingir os objectivos fixados,  
Enquanto cada um alcança os seus objectivos individuais.**

Há fortes argumentos para as empresas fazerem parcerias em prol do desenvolvimento e de negócios inclusivos:

- *As parcerias podem aumentar os lucros e reduzir os custos através de um modelo de valor partilhado. Ao conectar as empresas a uma rede privada, pública, sociedade civil e/ou*

---

<sup>6</sup>Ver relatório [The Next 4 Billion](#) – uma publicação conjunta do IFC/World Resources Institute.

entidades ligadas à educação que partilham objectivos similares, os recursos tanto em espécie quanto em numerário podem ser aproveitados com maior impacto.

- *As parcerias podem duplicar ou triplicar o impacto dos seus investimentos sociais.* Mais de um bilião de pessoas não têm acesso a água potável, a uma alimentação adequada e a cuidados básicos de saúde, sendo os desafios contra a pobreza comuns e impeditivos. A parceria permite a partilha de recursos, competências e redes que permitem que os parceiros alcancem muito mais do que poderiam alcançar individualmente.
- *Os Parceiros trazem conhecimentos técnicos para os projectos de desenvolvimento e de negócios inclusivos.* Os parceiros do sector de Desenvolvimento providenciam conhecimentos especializados em temas de desenvolvimento, como desenvolvimento do mercado BOP, a inclusão em cadeias de suprimentos agrícolas, educação e desenvolvimento de competências, saúde, direitos humanos, governança, inclusão, HIV/SIDA, empoderamento das mulheres, protecção ambiental e resiliência climática.
- *As Parcerias identificam-se com os clientes e com as partes interessadas.* O Desenvolvimento consegue ser uma história convincente sobre como melhorar a vida das pessoas – e essa mesma história dirige-se às principais partes interessadas.

## 2.3 Negócios Inclusivos

***Modelos de negócios inclusivos melhoram a vida dos pobres, incluindo-os nas cadeias de valor rentáveis.***

A comunidade internacional para o desenvolvimento, e em menor escala o sector privado, foca-se presentemente, e em particular, nos modelos de 'negócios inclusivos'.

Definições:	
<p>"Modelos de negócios inclusivos incluem os pobres no lado da procura como clientes e consumidores, e no lado da oferta como funcionários, produtores e empresários em vários pontos da cadeia de valor. Fazem a ponte entre as empresas e os pobres para benefício mútuo".</p> <p>PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS NAÇÕES UNIDAS</p>	<p>"Um negócio inclusivo é um negócio que visa contribuir para a redução da pobreza, incluindo as comunidades de baixo rendimento na cadeia de valor sem perder de vista o objectivo final do negócio, que é gerar lucros."</p> <p>CONSELHO MUNDIAL DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</p>

Fonte: IFC e a Harvard Kennedy School, "Melhorando os Negócios Inclusivos: Avançando a base do Conhecimento e Agenda de Acção, 2010.

Tradicionalmente as empresas focavam, apenas, a maximização dos lucros, omitindo a realidade social e ambiental que as rodeava. Nos últimos tempos, as empresas identificaram a necessidade de se tornarem em negócios sustentáveis, incluindo quer as comunidades de baixo rendimento, quer o impacto ambiental, fazendo tal parte dos seus modelos de negócio.

Para criar um impacto social, há duas opções para as empresas: i) Investimento Comunitário e Filantropia Empresarial no âmbito do conceito mais amplo do CSR, e ii) Estratégias de Negócios Inclusivos. Na primeira categoria incluem-se actividades filantrópicas e de caridade, que não estão ligadas à essência do negócio ou à cadeia de valor da empresa, tornando-se, por conseguinte, muitas vezes, insustentáveis ao longo do tempo. A segunda categoria inclui actividades que criam valor social ou ambiental como parte da cadeia de valor da empresa, ou seja, como parte da estratégia do

"negócio principal". Quando são criadas mais oportunidades económicas para o segmento da população de baixo rendimento, este conceito é também conhecido como "Negócios Inclusivos".

Negócios inclusivos são um modelo poderoso que apresenta formas inovadoras para a integração da cadeia de valor de negócios existentes nos segmentos de baixo rendimento. A partir de 2005, a [SNV Organização De Desenvolvimento dos Países Baixos](#), em aliança com a [WBCSD](#), desenvolveu com sucesso e foi pioneira na abordagem de [Negócios Inclusivos \(NI- IB\)](#) como uma solução inclusiva e sustentável no mercado abrangente, desenvolvida com a participação directa das partes interessadas do sector privado.

Os segmentos de baixo rendimento desempenham normalmente um ou mais dos quatro papéis importantes nestes modelos de negócios inclusivos:

- Empregados: mercados de trabalho competitivos e qualificados
- Produtores: cadeias de abastecimento local de qualidade sustentáveis e leais
- Distribuidores: novas redes de distribuição, alcançando novos mercados
- Consumidores: novos mercados para os bens básicos acessíveis e de serviços, que têm um impacto positivo nos modos de vida sustentáveis

## 2.4 Promoção do Empreendedorismo

**A Promoção do Empreendedorismo promove e apoia parcerias e modelos de negócios inclusivos.**

A Promoção do Empreendedorismo (BIDF) é uma iniciativa de muitos países e também a da The Partnering Initiative, apoiando a implementação dos compromissos de políticas-chave efectuadas em Busan. É um mecanismo-chave para implementar as metas da Parceria Global e é um dos elementos essenciais das actividades da cooperação público-privada '*Building Block on Public-Private Cooperation*' – um grupo de doadores, governos de países parceiros, organizações internacionais e associações empresariais – dedicadas a dirigir a acção a nível local.

BIDF visa ajudar os países no envolvimento das empresas no desenvolvimento, promovendo e apoiando sistematicamente o desenvolvimento e parcerias intersectoriais que tragam ganhos para ambas as partes<sup>7</sup> entre empresas, governos, agências internacionais e ONGs. Os objectivos fundamentais do BIDF são:

- Promover, apoiar e catalisar sistematicamente as parcerias intersectoriais a nível local para alcançar metas do desenvolvimento e das empresas
- Aumentar a consciência do papel fundamental das empresas como um parceiro no desenvolvimento
- Ajudar os governos e os doadores a aumentar a eficácia para o desenvolvimento adoptando formas mais sistemáticas de trabalho com o sector privado

---

<sup>7</sup>Parcerias intersectoriais ou de múltiplos intervenientes em prol do desenvolvimento são acordos colaborativos em que a empresa combina os seus recursos e competências com outros sectores "para desenvolver a comunidade/sociedade em geral em que opera: para a gestão de riscos, reputação e licença social/legal de operação e ter segurança social, nos negócios e infraestrutura física necessária para operar de forma eficaz. As parcerias a serem promovidas pelo BIDF não incluem parcerias público-privadas (PPP) reguladas, em que uma empresa faz um investimento inicial para o fornecimento de bens/infra-estrutura/ serviços para um lucro a ser reembolsado ao longo do tempo por parte do governo ou do consumidor final. Parcerias intersectoriais geralmente evoluem organicamente com base em processos de envolvimento extensivo de partes interessadas e enfatiza a contabilidade horizontal entre as instituições parceiras.

- Capacitar as parcerias no país e apoiar e fortalecer as iniciativas de parcerias existentes para ajudá-las a alcançar um impacto maior
- Proporcionar plataformas e oportunidades para o diálogo entre empresas e governo

A iniciativa BDF (e a formação de um Secretariado Global) é uma plataforma integrada globalmente apoiada pela Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (SIDA), o Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional (DFID) e o Ministério dos Negócios Estrangeiros dos Países Baixos.

O BDF completou estudos de alcance e lançou um projecto similar na Colômbia (com o Ministério dos Negócios Estrangeiros dos Países Baixos, SIDA e as Embaixadas dos Países Baixos e da Suécia) e Zâmbia (com a Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e a Embaixada da Suécia). Este relatório representa a conclusão do estudo realizado em Moçambique (com a UKaid e a SNV) estando actualmente a explorar oportunidades em outros países.

## 2.5 O Acelerador de Negócios Inclusivos

*O Acelerador de Negócios Inclusivos promove e apoia modelos de negócios inclusivos, aplicados com frequência nas parcerias intersectoriais.*

O Acelerador de Negócios Inclusivos (IBA- ANI) é o próximo passo na história de trabalho das organizações BoPInc e SNV que assumiram identificar, difundir, e apoiar, bem como expandir os modelos de negócios inclusivos.

O Acelerador (IB-ANI) é uma iniciativa de vários países da BoPInc que facilita e impulsiona o impacto do empreendedorismo nos mercados BoP através da entrega constante para que tenham efeitos nos investidores com inúmeros planos de negócios de investimento disponíveis para negócios inclusivos, no sentido de melhorar o bem-estar das pessoas que vivem na base-da-pirâmide. A iniciativa integra um sistema de ajuda global com balcões únicos locais para desenvolvimento de IB-ANI e uma comunidade online e feiras que conectam os inovadores inclusivos, investidores e consultores de desenvolvimento de negócios.

- O Acelerador Colectivo NI-IB: actividades em informações de mercado e estudos estratégicos com o objectivo de formar parcerias e ecossistemas que integrem o sector de NI-IB.
- Acelerador Local NI-IB: criando Centros Locais de Apoio aos Negócios Inclusivos para a incubação e aceleração de soluções IB nos desafios de desenvolvimento.
- O Acelerador Online NI-IB: plataforma virtual de inovação que forneça serviços terceirizados. Isto melhora o acesso à informação, às redes, tendo efeitos nos investidores.
- Acelerador Comercial NI-IB: uma janela de investidores interessados que sejam capazes e estejam dispostos a investir em lideranças preparadas pela Aliança BoPInc. O Fundo de Negócios Inclusivos, do qual a BoPInc é uma das partes interessadas, foi lançado em Outubro de 2013 com um fundo inicial de 10MM de euros de capital de risco.

O Acelerador de Negócios Inclusivos visa proporcionar serviços de consultoria de Negócios Inclusivos para empresas locais e internacionais. Os serviços abrangem todas as questões de informação de mercado e identificação de oportunidades, projectos de negócios e prontidão, consultoria de gestão, avaliação de impacto e escalabilidade, adaptados para capacidade e exigências de cada negócio. Fundou-se o Acelerador NI-IB para as actividades iniciais no Vietnam e em Moçambique.

## 2.6 Uma abordagem inclusiva

*As duas iniciativas coincidem assim como se complementam uma à outra; uma abordagem integrada que faz sentido em Moçambique.*

O BIDF visa facilitar parcerias intersectoriais em prol do desenvolvimento, enquanto o Acelerador IB tem como objectivo os modelos de IB, muitos dos quais são desenvolvidos através de parcerias. As duas iniciativas sobrepõem-se significativamente em termos de alvo potencial, ou seja, empresas e colaboradores do sector privado (grandes empresas e PME's). Dado que os conceitos de negócios inclusivos e parcerias intersectoriais são relativamente novos em Moçambique, com um mercado relativamente pequeno, e de difícil obtenção de parceiros fortes para a implementação, os argumentos para a integração destas duas iniciativas em Moçambique ficaram claros, tendo as partes interessadas de ambos os lados (SNV/BoP e TPI) concordado.

Essa integração foi implementada da seguinte forma:

- A SNV contribuiu com um especialista em IB para ajudar na integração da abordagem IB no SOW.
- A equipa de estudos do BIDF incorporou conceitos de negócios inclusivos em entrevistas das partes interessadas, workshops de discussões e inclusivos, na concepção do BIDF em Moçambique.
- A TPI trabalhou em colaboração com a GIZ para planear e acolher o segundo workshop na Beira. Todos os documentos de referência foram partilhados com a GIZ como base para a Análise do Panorama de Parceria.
- A SNV contratou um consultor independente, Lyne Landry, para preparar um plano de negócios para submeter ao governo holandês de modo a financiar o Acelerador de Negócios Inclusivo em Moçambique.
- Todas as partes trabalharam em conjunto para o desenvolvimento do plano de negócios e muitas das conclusões, recomendações e modelos que constam neste relatório de estudo.

O projecto foi denominado **Centro de Negócios Inclusivos para o Desenvolvimento de Moçambique (CNIDM)**.

## 3 Caso Estratégico

### 3.1 Desafios de Desenvolvimento

Moçambique continua a ser um dos países mais pobres do mundo, classificado na posição 185 de 189 países no Índice do Desenvolvimento Humano 2012 (PNUD). Com uma população total de 23 milhões de habitantes, 46% são menores de 15 anos. Esta realidade demográfica traduz-se para 300.000 pessoas a entrarem no mercado de trabalho todos os anos, num mercado com oferta muito limitada de emprego formal. As taxas de crescimento económico são impressionantes e rondam os (7%) nos últimos anos devido ao investimento directo estrangeiro (IDE), não tendo sido acompanhado pela criação de emprego em larga escala ou pela redução da pobreza. O sector privado é muito fraco, sendo restringido por um ambiente (Moçambique ocupa o 139º lugar de 189 países na classificação mais recente do *Doing Business* do Banco Mundial), e infraestruturas inadequadas, baixa capacidade humana e um custo elevado de se fazer negócios. Cerca de 80% da força de trabalho ainda se baseia na agricultura de subsistência, com produtividade muito baixa e

acesso limitado aos mercados. Em termos de indicadores sociais, a esperança média de vida é de apenas 50 anos, quase metade das crianças moçambicanas estão desnutridas, o acesso aos serviços públicos ainda é muito deficiente e a taxa de pobreza é de quase 55% (PNUD).

O sistema nacional de educação tem sido o foco de atenção do governo nos últimos anos, actualmente no ensino primário estão inscritas cerca de 90% de crianças com idade escolar (PNUD) mas apenas 6,3% das crianças que completam a 3ª classe segundo a Avaliação de Educação Nacional, em 2013, conseguem alcançar as expectativas. Apenas 17% dos jovens frequentam a escola secundária, e a escassez de competências restringe o desenvolvimento económico e social em qualquer indústria e noutros sectores.

Moçambique é, portanto, confrontado com um conjunto complexo de desafios:

- Diversificação da economia e criação de emprego em grande escala
- Melhoria da produtividade do sector agrícola
- Enfoque na segurança alimentar e nutrição
- Aumento do alcance e da qualidade do sistema educativo, ao nível secundário e para além deste, para atender à crescente demanda de competências
- Aumento do alcance e da qualidade de outros serviços públicos, sobretudo saúde, água e saneamento.

Todavia, há razões para optimismo. Moçambique é rico em recursos naturais, incluindo gás natural (em 2012 foi descoberto em Moçambique, 1/3 de petróleo e gás a nível mundial), carvão, ouro, titânio, tantalita, zircão, ilmenita, tubular e, quase metade dos seus 800.000 quilómetros quadrados é cultivável (sendo apenas usado cerca de 10%), com recursos hídricos abundantes; e sua costa de 2.500 km oferece potencial para o turismo e produtos para a indústria pesqueira. Além disso, devido à sua localização geográfica torna Moçambique num centro de trânsito de mercadorias importadas para os países vizinhos, sem litoral, e para as exportações para a Ásia e o Médio Oriente.

### **3.2 Contexto NI-IB/BoP em Moçambique**

Um estudo levado a cabo pela SNV, financiado pela Fundação Ford, chegou à conclusão de que há uma necessidade urgente e um grande potencial para a implementação do IB em Moçambique. Descobriu que estimular negócios inclusivos em Moçambique exigirá uma série de intervenções complementares. Para a agricultura, por exemplo, estas incluem melhorar a situação de financiamento, disponibilizar mais capital para projectos inclusivos e aumentar as instalações bancárias rurais; melhorar o ambiente de formação e facilitar o aprimoramento ou a eficácia de módulos de formação, tanto no sentido administrativo como no sentido agronómico do negócio; introduzir um ambiente de vendas potencialmente eficaz; reforçar a capacidade das empresas no controlo das vendas, fornecer um quadro legislativo adequado e; promover o aumento do número de mulheres envolvidas.

Baseado numa conferência de IB em 2011, iniciou-se com o Conselho de Negócios Inclusivos (CNI), sendo formalmente lançado em Novembro de 2012. O CNI reúne todos os actores, incluindo o sector privado (conduzindo os modelos NI-IB), o governo (criando o ambiente propício) e os agentes do sector de desenvolvimento (apoando os modelos IB) numa plataforma comum, (SNV e BoPInc). Daqui em diante, o CNIDM irá coordenar (e apoiar no máximo possível) os esforços do CNI na sua agenda de políticas orientadas para apoiar Negócios Inclusivos e parcerias.



Até à data, tem havido vários programas que visam aumentar os vínculos de negócios, estrutura de serviços de negócios, estimulam o empreendedorismo e capacitam as PMEs. Também tem havido um número de tentativas para as incubadoras, com a InfoDev, actualmente, em busca de financiamento para uma incubadora de transformação de produtos agrícolas, tendo o IPEME criado uma incubadora no sector de processamento da madeira e soluções de Internet, hospedando uma pequena incubadora de TIC. Nenhum destes, no entanto, (fora dos projectos pontuais) centrou-se no apoio e expansão do IB.

### **3.3 Contexto de parcerias em Moçambique**

#### **3.3.1.1 Porquê Moçambique?**

Moçambique é fértil para a implementação de modelos de negócios inclusivos e colaboração intersectorial entre o sector privado, governo, doadores e sociedade civil, com um número de tais parcerias já em curso, muitas em fase inicial. O país tem um ambiente de negócios vibrante (se muito concorrido), com alguns dos maiores influxos de IED na região e um bom número de empresas multinacionais com uma cultura de responsabilidade social corporativa. Além da agenda da RSE, o sector privado, devido à baixa capacidade do governo, tem levado algumas empresas a empreender iniciativas independentes que abordem os constrangimentos chave, que enfrentam, e que tenham um impacto no desenvolvimento (programas de desenvolvimento de competências são um excelente exemplo).

E negócios inclusivos estão a ganhar impulso. Alguns modelos de negócios inclusivos foram desenvolvidos com o apoio da ONG (SNV em particular) e o Conselho de Negócios Inclusivos (CNI) foi estabelecido para advogar os modelos de negócios inclusivos. Noutros casos, constatámos que muitas empresas praticam os modelos IB, porém, não estavam familiarizadas com a terminologia ou com modelos específicos.

Todos estes factores conduziram ao reconhecimento, por muitos doadores bilaterais da oportunidade de aproveitar os recursos do sector privado para maximizar o impacto do desenvolvimento. Muitos doadores, incluindo a USAID, ASDI sueca, a Comissão da UE, GIZ e os holandeses estão, por conseguinte, a aumentar o apoio para parcerias com o sector privado.

Além disso, apesar de avanços significativos, permanecem enormes desafios para alcançar os ODM até 2015 e uma solução concertada em grande escala, requisitando-se sentar à mesa todas as partes interessadas de modo a que se façam progressos. Criticamente há também um interesse de alto nível do governo neste tipo de colaboração entre as várias partes interessadas, admitindo as autoridades a necessidade de apoio para alcançar a agenda do governo, com soluções do sector privado. O Ministério da Planificação e Desenvolvimento assumiu a responsabilidade do compromisso de Moçambique no Acordo de Busan, apoiando o estudo e a eventual realização de uma instalação independente de PPP/IB. Com tal em mente, o governo tem incentivado empresas do sector privado a encetarem investimentos significativos de RSE. Recentemente elaborou uma legislação de RSE que requer que as empresas do sector extractivo desenvolvam planos de RSE e alinhem estes com o governo local.

#### **3.3.2 Quadro Estratégico do Desenvolvimento do Sector Privado Nacional**

O governo identificou a criação de emprego através da criação de PMEs como uma necessidade chave de desenvolvimento estratégico. O Plano de Acção do Governo para a Redução da Pobreza (PARP, 2011-2014) visa reduzir a pobreza per capita de 54,7% em 2009, para 42% em 2014; fechar a

lacuna de infraestrutura do país e promover o bem-estar quer humano quer económico através do crescimento rápido e inclusivo, baseado em três objectivos: (i) aumento da produção agrícola e produção pesqueira, (ii) promoção do emprego e (iii) desenvolvimento social e humano.

A ser aprovada brevemente está a nova Estratégia de Desenvolvimento Nacional focada na industrialização. Como parte dos seus esforços para estimular o crescimento das PME, o governo criou um Instituto Nacional para a Promoção das PMEs-IPEME. Uma nova estratégia de melhoria do ambiente empresarial, o EMAN II foi lançada em 2013, mas o seu alcance é pouco abrangente. A elaboração de uma lei para a criação de um departamento de registo de crédito privado, que facilite o acesso ao crédito, está enquadrado no âmbito do novo Sector Financeiro de Estratégias de Desenvolvimento (MFSDS 2013-2021).

A estratégia visa o desenvolvimento de um sector financeiro inclusivo através da implementação de políticas e estratégias que promovam a concorrência, a inovação e a oferta de crédito que incentivem tanto a dispersão geográfica de acesso a serviços financeiros às zonas rurais quanto a um aumento significativo no volume de crédito disponível para empresas rurais, agrícolas e PMEs de todos os tipos.

### 3.3.2.1 Ecosistema

Há um ecossistema de intervenientes envolvidos no trabalho para as parcerias intersectoriais e negócios inclusivos relevantes em Moçambique. Embora não seja exaustiva, a tabela abaixo define as principais partes interessadas até ao momento identificadas.

Tabela1: Ecosistema de Parcerias e Negócios Inclusivos em Moçambique

Organizações Não Governamentais,	Associações /Empresas de Consultoria e Pesquisa Empresariais	Instituições Académicas	Governo	Agências de Desenvolvimento Doadores,	Fundos de Investimento
- SNV	-4 grandes Consultores	-Universidade Eduardo Mondlane	-Ministério de Planificação e Desenvolvimento	-Corporação de Financiamento Internacional (IFC)	- GAPI (AgroInvest)
- CNI	- Deloitte Monitor		-IPEME	- ADB	- AATI (Agricultura)
- TPI		-Escola de Agro Negócio(chibuto)	- Cepagri	- UKAid	- AgDevCo
- PSI	- ICC		- CPI	- Governo Holandês	- USAID Iniciativa de Desenvolvimento da Inovação
- TechnoServe	- Eurosyst			- SIDA	- Nações Unidas Fundo para a Alimentação
- AgDevCo	- ACIS			- Fundação Ford	- ADB
- BACG Fund (Agriculture)	- Bpartners				- Silverstreet Capital
- IDE	- Clubster consulting			- USAID	- Inovare
- LUPA / ORAM	- CTA			- SDC	- Investec / Private investments Funds
- GIZ				- Comissão Europeia	
- IFDC				- Ministério dos Negócios Estrangeiros do Canadá	
- DAI (InovAgro)					
- Building Markets					

### 3.3.3 Serviços de Desenvolvimento de Negócios (BDS - SDN)

No âmbito do ecossistema de Moçambique, um elemento-chave para fornecer serviços benéficos aos negócios inclusivos e de parcerias consiste em trabalhar através de provedores domésticos e qualificados em BDS-SDN. A intenção do CNIDM não é a de substituir o BDS-SDN, mas sim reforçar o ecossistema do BDS-SDN. O CNIDM, no seu modelo de negócio, calcula os preços correntes do

mercado, com vários graus de subsídios para o serviço de facilitação, dando especial atenção ao mercado para evitar distorções.

O CNIDM visa impulsionar, catalisar e participar, portanto, mais como um facilitador do que como um provedor, sendo tal consistente com a abordagem de M4P. A facilitação também será incorporada no sistema local através de uma associação de empresas que forneçam esses tipos de serviços enquanto se formam e se certificam de uma rede de outros provedores BDS-SDN qualificados para desempenharem a intermediação de parcerias e de desenvolvimento dos modelos de IB. Esta formação e comunicação será a chave para criar consciência sobre o valor acrescentado dos serviços BDS-SDN no seio do mercado de Moçambique. A abordagem de mercado CNIDM está refletida no plano de negócio de 6 anos segundo o qual:

- Os pagamentos aos prestadores de serviços representa 40% dos custos
- 10% do orçamento é para a formação, comunicação, desenvolvimento de ecossistema, eventos para determinar afinidades
- Os dias em que a equipa local investe em orquestrar o ecossistema (um pouco menos de 50% do seu tempo) representam 20% dos custos totais.

Um estudo recente sobre experiências em Negócios Inclusivos concluiu que muitas empresas gostam de desenvolver modelos de Negócios Inclusivos, mas não têm experiência ou conhecimento para tal, mas também não têm acesso a serviços de consultoria para desenvolvimento de ligação Comunidade/PMEs. Por exemplo, a extensão rural pública é muito limitada com apenas 1-4 oficiais por distrito, sem meios operacionais, e conhecimento adequado limitado. O mesmo verifica-se nos centros públicos para o desenvolvimento do empreendedorismo tutelados pelo Instituto das PMEs. Os serviços de desenvolvimento de negócios privados também são muito limitados.

Uma pesquisa recente levada a cabo pela Building Markets concluiu que somente alguns provedores de BDS-SDN têm pacotes de normas para formação e consultoria. Focalizam-se nas empresas grandes e estabelecidas e não estão familiarizados com as PMEs nem com mercados BOP ou modelos de IB. A maioria das PMEs não tem conhecimento de qualquer provedor BDS-SDN ou as suas ofertas que poderiam facilitar o crescimento dos negócios. Informação de mercado está pouco desenvolvida e a capacidade para providenciar ou comprar a pesquisa de mercado é fraca.

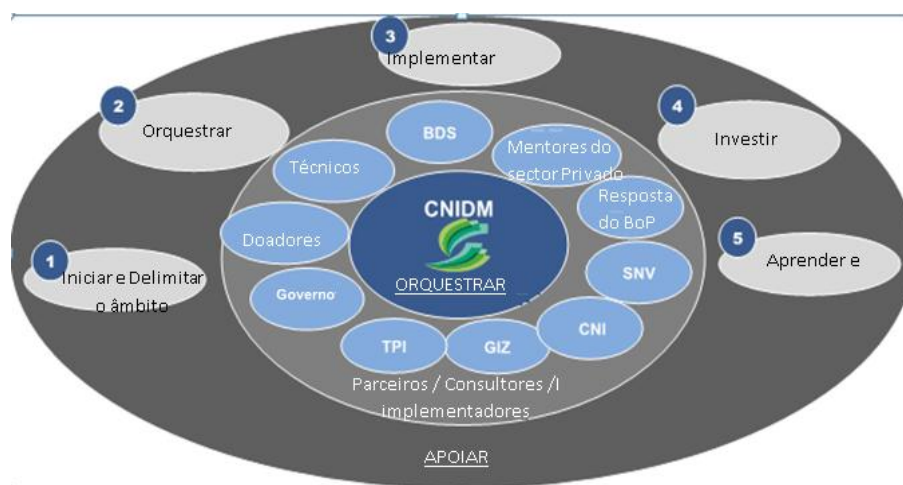


Figura 1: Ecossistema CNIDM BDS - SDN

## 4 Processo de Estudo

A missão do estudo foi levada a cabo em Moçambique entre Novembro de 2013 e Junho de 2014 pela The Initiative Partnering em nome dos parceiros internacionais de BDF e com o apoio financeiro da UKAid e da SNV. Consultaram-se no término do processo, 146 indivíduos de 123 organizações, o que representa um espectro completo de parceiros intersectoriais no sector privado (9 associações e 40 empresas), comunidade para o desenvolvimento (8 agências internacionais), sociedade civil (18 organizações não-governamentais), governo (9 departamentos) e na educação ( 2 instituições académicas ).<sup>8</sup>

### 4.1 Objectivos

O objectivo do estudo foi determinar se as iniciativas BDF(CNIDM) em Moçambique poderiam aumentar a quantidade, qualidade e o impacto de modelos de Negócios Inclusivos e parcerias intersectoriais a fim de alcançar os objectivos de desenvolvimento, enquanto que, concomitantemente, alcançava benefícios nos negócios. Especificamente, os objectivos do estudo foram:

1. Identificação de Parcerias e de Parceiros: Identificar e verificar as principais organizações representativas da UKAid e (contactos), entidades dos sectores público e privado e sociedade civil; incluir as associações empresariais, empresas específicas locais/regionais /multinacionais, governo, doadores, ONU, ONGs e universidades; e classificar as iniciativas de parcerias intersectoriais existentes em Moçambique.
2. Avaliação das Necessidades/Análises de Lacunas: começar a envolver-se, desenvolver relacionamentos, recolher informações e realizar entrevistas com potenciais parceiros intersectoriais, a fim de compreender melhor os seus principais desafios e obstáculos para trabalhar em parceria e para a implementação de modelos de IB, e como estes podem ser abordados.
3. Parcerias e Oportunidades IB para Acção/Colaboração: Obter recomendações concretas (incluindo um roteiro) para iniciativas palpáveis sobre formas de cooperação com o sector privado. Definir e recomendar actividades chaves específicas em que a UKAid e o CNIDM possam comprometer-se a apoiar e a catalisar as parcerias e modelos de IB em Moçambique.
4. O Plano Operacional e de acolhimento do CNIDM: Se houver uma forte perspectiva comercial para um BDF (CNIDM) em Moçambique, deve-se começar a esboçar um potencial plano operacional. Identificar a modalidade para o CNIDM, custo e o apoio externo exigido para a fase inicial de implementação. Identificar potenciais perspectivas comerciais a longo prazo e modelos operacionais sustentáveis para explorar durante a fase inicial de implementação. Identificar potenciais anfitriões para o CNIDM, as suas capacidades/recursos que precisarão de ser desenvolvidos, bem como os recursos que precisarão de ser aceites internacionalmente.

### 4.2 Actividades chave do Estudo

---

<sup>8</sup>Uma lista de todas as partes interessadas durante o estudo está incluída no anexo.

O estudo começou em Novembro de 2013 com uma pesquisa de fundo, realizando-se entrevistas online a 15 organizações e entrevistas presenciais a 38 organizações para compreender melhor o panorama das parcerias IB em Moçambique. As entrevistas das partes interessadas focaram as iniciativas de parceria existentes e modelos IB e os desafios que enfrentaram as parcerias em que participaram. As partes interessadas também foram convidadas a identificar as áreas onde viram potenciais oportunidades para uma parceria intersectorial e IB. Nas entrevistas participaram organizações de todos os sectores. No entanto, as entrevistas focaram fortemente o sector privado e o sector de desenvolvimento, tendo em conta o objectivo de envolver as empresas no desenvolvimento, a percepção de que a capacidade do governo é geralmente limitada e o potencial para a sub-representação das empresas nos workshops no âmbito do estudo.

## 1. Entrevistas das partes interessadas

Após uma extensa pesquisa e consulta do sector, uma amostra representativa das organizações (empresas) e sectores (público, privado, etc.) foram identificadas para pesquisas online, conversas telefónicas e entrevistas presenciais. Posteriormente os interessados foram convidados para o workshop. Uma lista completa das partes interessadas pode ser consultada no apêndice 11.2, porém, uma amostra representativa das principais organizações está aqui incluída. As informações encontradas estão detalhadas na secção dos Resultados Chave, validando a nossa hipótese de que Moçambique é um mercado maduro para assistência IB/PPP adicional.



## 2. Workshop sobre Parcerias e NI - IB Workshop em Maputo

Os resultados da pesquisa de fundo e entrevistas individuais das partes interessadas foram validadas e elaboradas através de um workshop de partes interessadas a 18 de Fevereiro em Maputo. O workshop contou com a presença de 54 participantes, incluindo representantes do sector privado (4 associações e 22 empresas), comunidade para o desenvolvimento (7 agências de doadores internacionais), sociedade civil (16 organizações não-governamentais) e governo (4 departamentos).

A partir da discussão de apresentação e das entrevistas, novas e parcerias previamente identificadas e oportunidades IB foram refinadas em discussões menores. Dividiram-se os grupos pelas seguintes indústrias com uma amostra representativa de diferentes sectores (dos presentes) de modo a ajudar o *brainstorm* do lançamento das PPPs.

1. Construção/TVET
2. BoP /Turismo/Outros
3. Florestal
4. Agricultura (3 mesas)
5. Recursos Naturais

O grupo também explorou potenciais opções de prioridade para o tipo serviços/apoio que o CNIDM poderia providenciar (última foto). Distribuiu-se o relatório detalhado da reunião aos participantes.

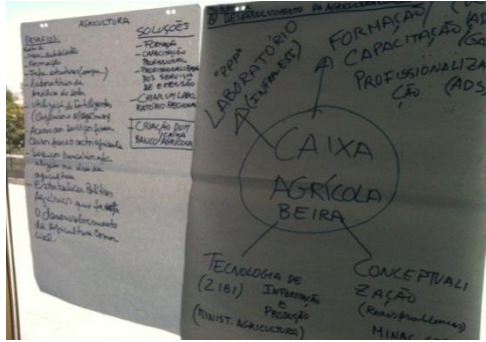


### 3. Workshop de parcerias NI - IB na Beira

Como referência à aprendizagem obtida a partir dos workshops e entrevistas realizados em Maputo, a equipa concordou incluir uma outra cidade comercial para a realização de um segundo workshop e entrevistas de acompanhamento. A destacar com este evento foi que a equipa da TPI/SNV juntou forças (e partilhou os custos) com a iniciativa GIZ PPP Africa Facility que acabava de lançar a Análise do Panorama de Parceria. O segundo workshop das partes interessadas realizou-se na Beira no dia 5 de Março de 2014. Assistiram ao workshop cerca de 40 participantes, incluindo representantes do sector privado (5 associações e 18 empresas), comunidade para o desenvolvimento (1 agência internacional), sociedade civil (2 organizações não-governamentais), governo (5 departamentos) e Universidades (1 instituição.)

A divisão dos grupos foi muito mais produtiva do que em Maputo identificando-se claramente oportunidades de parceria. Vários destes grupos receberam assistência técnica de intermediação contínua de parceria a partir do workshop, a seguir neste relatório. Os sub-grupos abrangeram os seguintes sectores de negócios e as discussões podem ser encontradas na secção 5.2.

1. Agricultura (2 grupos)
2. Transportes e Logística
3. Comércio
4. Fabricação



#### 4. Identificação do parceiro de acolhimento

Tendo aprendido com as partes interessadas, o tipo de serviços PPP/IB mais importantes para eles e tendo interagido directamente com uma ampla gama de potenciais organizações que (em teoria) poderiam apoiar o CNIDM, a equipa de estudo foi capaz de entrevistar uma pequena lista de potenciais parceiros de acolhimento ou organizações locais que eventualmente assumirão a gestão e operações do CNIDM. Através de uma série de discussões internas com o Comité Directivo e aplicando abordagem SWOT, fez-se uma recomendação final e desenvolveu-se um modelo, que se encontra detalhado na secção subsequente 5.5.

#### 5. Desenvolvimento do Plano de Negócios do CNIDM

Esta etapa não foi prevista no SOW original mas adicionada à posterior através das actividades. A SNV contratou um consultor de negócios para desenvolver um plano de negócios detalhado que seria apresentado ao governo holandês para financiamento de um Centro Acelerador de Negócios Inclusivos em Moçambique. Conforme descrito acima, o IBA/BIDF envidou esforços de modo a formar o modelo CNIDM.

#### 6. IB Aceleradas (Fast Track IB)/Parcerias IB

A fim de capitalizar mais eficazmente os conceitos chave do IB/parceria identificados através do processo de entrevista e workshop o grupo de estudo e o Comité concordaram que em vez do acolhimento de um segundo workshop para discuti-los como possibilidades, entraria em contacto com as empresas patrocinadoras para estas PPPs e diminuiria a lista para 3 parcerias que iriam receber assistência técnica contínua até que o SOW fosse concluído. Consulte a secção 5.2 para obter mais detalhes sobre as oportunidades de parceria.

## 7. Relatório Final do Estudo

As recomendações finais e a elaboração deste relatório, continuaram durante o mês de Maio, em paralelo com a finalização do plano de negócios CNIDM, com a procura de *feedback* das partes interessadas sobre questões específicas à medida que o documento evoluía. Durante a fase inicial e de implementação do CNIDM será fundamental um envolvimento contínuo

## 5 Resultados Chave

### 5.1 Desafios das Parcerias

Durante as entrevistas, todos os quatro sectores (empresas, governo, sociedade civil e organizações internacionais) identificaram desafios significativos para com uma parceria intersectorial e modelos de IB em Moçambique. Enquanto algumas restrições eram comuns em todos os sectores, as partes interessadas entrevistadas trouxeram diversas perspectivas para a mesa. Esta secção define, em alto nível, os desafios das parcerias do ponto de vista dos diferentes sectores, entrando em detalhes nos desafios que eram comuns a todos os sectores.

#### 5.1.1 Desafios da Perspectiva das ONGs

As ONGs entrevistadas expressaram um forte desejo de formar parcerias, especialmente com o sector privado, mas encontram desafios significativos nas suas tentativas. *Em primeiro lugar, a falta de investimentos e recursos para apoiar as parcerias.* A falta de informações – sobre quem está a fazer o quê no mercado, e sobre a demanda existente para novos produtos e serviços – que dificulta na identificação de oportunidades de parceria e parceiros potenciais. Os custos elevados de instalação, normalmente não financiados por doadores ou parceiros, dificultam a entrada das ONGs dependentes de doadores nas parcerias. *Em segundo lugar, as ONGs enfrentam desafios com seus parceiros potenciais.* As ONG consideraram que os objectivos dos diferentes sectores – em especial o sector público e desenvolvimento versus sector privado – são incompatíveis e impedem uma visão compartilhada; que o lucro das empresas privadas pode colocá-los em desacordo com os motivos do sector de desenvolvimento. Colocou-se demasiado ênfase nas 'diferentes línguas' e conflitos culturais em todos os sectores; as ONGs consideraram que o sector privado em particular não entende os processos e os prazos (ou seja, os tempos longos de espera para financiamento dos doadores) das ONG. Relativamente aos parceiros do sector privado especificamente, as ONGs sentiram que as empresas não são sérias sobre RSE ou parcerias e que não simpatizam com as ONGs. Os principais informantes também se queixaram que, ao implementar as parcerias com o sector privado, as empresas tendem a subestimar o verdadeiro custo da implementação dos projectos sociais e micro-gerenciam até investimentos muito pequenos. *Em terceiro lugar, as ONGs identificaram questões em particular do sector público:* burocracia, falta de vontade política e falta de incentivos para cumprir com os compromissos.

#### 5.1.2 Desafios da Perspectiva do Sector Privado

*Em primeiro lugar, talvez não surpreendentemente, as empresas observaram desafios na identificação de modelos viáveis para parcerias, que alcancem quer objectivos sociais quer de negócios.* Especificamente reclamaram da falta de iniciativas que criem impacto na linha de fundo e temem que as parcerias possam distraí-las do seu negócio comercial. Algumas empresas salientaram a necessidade de estratégias compartilhadas para parcerias viáveis. *Em segundo lugar e em*



*consonância com a perspectiva das ONG, as empresas sentiram que há carência de determinados recursos para as parcerias. Mencionaram especificamente a falta de informação sobre oportunidades e potenciais parceiros como um constrangimento-chave e salientaram a dificuldade em obter apoio financeiro para as parcerias. As empresas também admitiram que a sua própria capacidade de desenvolver e gerir parcerias é fraca. Em terceiro lugar, as empresas identificaram desafios com os parceiros, tanto no sector de desenvolvimento quanto no público. Como com as suas contrapartes as ONGs, as empresas sentiram que existe falta de confiança e de uma visão compartilhada mútua. Possivelmente com base na percepção que a falta de compromisso por parte dos parceiros em realizar os resultados acordados. Lutam para encontrar parceiros fortes e consideram os potenciais parceiros como instituições fracas que sofrem com a falta de competências. Finalmente, as empresas identificaram restrições de nível macro de falta de políticas no âmbito do sector público, corrupção, e talvez incapacidade ou falta de vontade para fazer cumprir políticas.*

### **5.1.3 Desafios da Perspectiva do Doador**

Os doadores que entrevistamos ecoaram muitas das questões levantadas pelas ONGs e empresas, mas trouxeram uma perspectiva mais holística para a discussão, em alguns casos, com base em experiências anteriores, tentando intermediar parcerias intersectoriais. Os doadores observaram a falta de experiência no desenvolvimento e implementação de parcerias em todos os lados e salientaram que o resultante de longas negociações coloque um pesado fardo administrativo em todas as partes, que desincentiva seriamente o sector privado e pode ser proibitivo para as ONGs. Os doadores sentiram que enquanto as ONGs estão interessadas numa parceria com o sector privado, não têm a capacidade e recursos para se envolver efectivamente; e as empresas e o sector público, muitas vezes, não estão dispostos a dispor de tempo e recursos em parcerias. Os doadores reiteraram a falta de confiança entre parceiros ligada a diferentes agendas e culturas e velocidades de trabalho. Repetiram a queixa do sector privado, da falta de parceiros credíveis com os quais possam trabalhar e salientaram a necessidade de apoiar a identificar os casos de negócios para parcerias comerciais para além da licença/PR. Os doadores entrevistados também identificaram restrições em parcerias decorrentes de questões culturais. Segundo os doadores, o Governo tem uma mentalidade de “controlo” e é incapaz de confiar nos outros, começando com o “não” e exigindo ser convencido. Além disso, na perspectiva dos doadores, o papel do governo em parcerias intersectoriais não é claro. Finalmente, os doadores reconheceram que as suas próprias exigências rigorosas e processos burocráticos dificultam encontrar parceiros adequados.

### **5.1.4 Desafios da Perspectiva do Governo**

Durante todo o estudo, o governo a nível nacional e local foi convidado e incluído a participar de acordo com a sua disponibilidade. A nível nacional, o Ministério da Planificação e Desenvolvimento tem sido o principal ponto de contacto e apesar de pouco activo nos fóruns intersectoriais, informou a equipa de estudo que este tipo de iniciativa será benéfica e que poderá conectá-lo melhor aos investimentos do sector privado e à agenda das organizações socialmente orientadas. Concordaram que as agências do governo têm um longo caminho a percorrer para compreender e saber como falar com o sector privado, mas reconhecem a necessidade e o valor de aprender como fazê-lo melhor. Por exemplo, impulsionar o acesso a água potável e saneamento em Moçambique requer uma forte parceria entre o sector público e o sector privado. Em Moçambique, AIAS tem abraçado o papel do sector privado. No âmbito de uma parceria com um consórcio holandês (incl, BoPInc e o Acelerador IB de Moçambique) estão a explorar as oportunidades de participação do sector privado

e como AIAS e o IBA podem ser fundamentais para o fortalecimento do sector privado doméstico, bem como para ultrapassar as barreiras.

Uma base mútua de confiança e orientação sobre como cada interveniente intersectorial pode melhor se envolver e maximizar o valor da contraparte, tendo do ponto de vista do sector público sido claramente articulados desafios e necessidades. Embora muito disto está a ser levado a cabo pelo sector da indústria extractiva, o CNIDM seria capaz de capitalizar esse holofote e ímpeto e chamar a atenção de outros Ministérios e autoridades distritais locais a formarem parcerias.

### 5.1.5 Perspectivas Comuns

De um ponto de vista comum todos os sectores consideraram a existência de vários desafios, entre os quais:

- Falta de confiança entre as partes nos diferentes sectores, “diferenças culturais”
- Falta de capacidade no âmbito de uma parceria de entidades
- Operação e identificação de parceria

Estes pontos foram validados no primeiro e no segundo workshop, encontrando-se mais detalhados abaixo.

### 5.1.6 Falta de confiança e as diferenças culturais

A falta generalizada de confiança em todos os sectores é o maior desafio para as parcerias intersectoriais em Moçambique. Provada por uma longa história de perguntas sobre os motivos de cada sector, reforçado pelas diferenças culturais (língua, velocidade de trabalho, níveis de burocracia, hierarquia interna de trabalho) e agravada pela falta de diálogo. Esta falta de confiança torna o ambiente desafiador no sentido de fomentar a colaboração.

*“As companhias não são sérias acerca do CSR”*

*“O sector privado não gosta das NGOs”*

*“O governo considera o sector privado um inimigo”*

*“Necessitamos de perder o medo da ligação e trabalhos na PPP com as diferentes organizações”*

As diferenças culturais entre as “empresas”, “desenvolvimento” e o “governo” são outro impedimento significativo das parcerias com o sector privado. Profissionais ligados ao desenvolvimento são muitas vezes desencorajados no destaque que as empresas colocam na criação e maximização de riqueza e lucro. Alguns ainda não estão convencidos sobre a sustentabilidade da criação de riqueza no impacto social. Os doadores e o governo também devem ter em conta as regras e regulamentos internacionais, ajudando as entidades com fins lucrativos com recursos financeiros e não financeiros. Onde os doadores têm meios de apoio às empresas (por exemplo, através do GIZ 'África Facility') admitiram a falta de canais eficazes que alcancem o sector privado.

As empresas por outro lado sentem-se demonizadas e julgadas pela comunidade de desenvolvimento e percebidas como se frequentemente colhessem um enorme excedente em detrimento de uma maioria pobre. Também reclamam da existência de múltiplos, e muitas vezes, onerosos requisitos de informação para se envolverem no desenvolvimento, sendo às vezes, uma distração das suas actividades correntes. Muitas vezes, existe uma barreira de linguagem entre as empresas e as partes interessadas do desenvolvimento.

*“As ONGs têm uma ‘abordagem rigorosa para com a sua questão social vendo benefício para trabalhar com os outros para um objectivo comum.”*

*“O governo ‘começa com ‘não’ e tem de ser convencido.”*

*“O governo tem uma ‘mentalidade controladora’; não consegue confiar nos outros”.*

Os desafios da falta de confiança e as diferenças culturais foram validados nos workshops. O CNIDM deve assegurar que os técnicos estejam bem informados sobre as diferenças culturais entre os sectores e sejam treinados de modo a ajudar as partes a reconhecê-las e a superá-las.

### **5.1.7 Falta de capacidade no seio das entidades parceiras**

*“A novidade de parcerias intersetoriais significa que poucos têm experiência na concepção e construção de parcerias que reúnam actores com antecedentes diff, ímpeto e objectivos.”*

*“Estamos focalizados nos nossos negócios; não temos tempo para olhar para fora”*

*“Temos vontade mas não sabemos como participar nas parcerias.”*

Essa fraca capacidade é uma restrição que afecta todos os sectores e indústrias em Moçambique, tendo sido uma questão levantada várias vezes nas entrevistas. As partes interessadas de todos os sectores admitiram que têm competências e capacidade muito limitadas para uma parceria no seio da sua própria organização. Mas também levantaram a questão da falta de competências no seio de potenciais entidades parceiras. A formação geral em competências de parceria não foi uma prioridade, visando contribuir para que as partes interessadas e os participantes dos workshops concordassem com o papel dos técnicos do CNIDM, e moldar boas competências em parceria e capacitar, desenvolver e implementar parcerias no âmbito das organizações parceiras.

### **5.1.8 Identificação de parceria e operação**

As partes interessadas entrevistadas durante o processo de estudo articularam uma vasta gama de parcerias existentes já em curso, bem como inúmeras ideias para novas oportunidades de parceria. Aqueles que já trabalham em parceria compreenderam a necessidade de trabalhar juntos para alcançar resultados comerciais e de desenvolvimento, mas enfrentaram inúmeros desafios no desenvolvimento corrente e na operacionalização das parcerias (estabelecidos acima).

A falta de informação sobre quem está a fazer, o que está a fazer, onde está a fazer foi vista como uma restrição comum na identificação de potenciais parceiros. O sector privado passou por dificuldades em encontrar parceiros credíveis, competentes para trabalhar com quem possa cumprir com as suas promessas. As ONGs expressaram frustração devido às dificuldades na identificação de empresas com objectivos alinhados com os seus, e na identificação da pessoa apropriada de contacto como um potencial parceiro do sector privado. As partes interessadas de todos os sectores concordaram que um técnico terceirizado, deve em primeiro lugar, ajudar as entidades específicas a definir e a articular os seus próprios requisitos de parceria e em segundo lugar, ajudá-las a identificar parceiros adequados que acrescentem valor.

*“Do lado dos doadores, o financiamento está disponível, mas as exigências rigorosas quanto à elegibilidade dos investimentos e mecanismos para canalizar fundos torna difícil encontrar parcerias que sejam uma boa opção.”*

Entre as parcerias existentes, a falta de compromisso contínuo dos parceiros (em todos os sectores) para sustentar o ímpeto é considerada um desafio comum. Foi expressa a necessidade de uma avaliação da funcionalidade operacional das parcerias existentes em formação e em capacitação.

Os desafios da identificação de parcerias foram validados em ambos os workshops. Os participantes concordaram que a sensibilização, identificação de oportunidades de parceria, e providenciando um técnico ou um organizador confiável para facilitar os fóruns intersectoriais nas questões-chave eram importantes formas de apoio para o CNIDM fornecer. O desafio da operacionalização das parcerias foi validado em reuniões de parcerias 'fast-Track' com um pequeno número de potenciais organizações líderes em parceria, onde os participantes discutiram o projecto do CNIDM que visa oferecer um serviço que incluía uma componente de apoio específico para as parcerias.

Através do teste de oportunidades potenciais de parceria <sup>9</sup> foram identificadas três grandes áreas de apoio, incluindo: apoio para a intermediação de parcerias específicas, permitindo o acesso ao capital, fornecendo ferramentas para as parcerias e perícias.

## 5.2 Oportunidades de parceria

Como forma de sentir o nível de interesse no desenvolvimento de parcerias em Moçambique e explorar a demanda dos diferentes tipos de serviços que o CNIDM pode oferecer, as entrevistas e workshops pediram aos participantes que partilhassem as suas experiências e necessidades de parcerias ou negócios inclusivos. O Apêndice 11.8 contém uma lista de parcerias identificadas através destas entrevistas, fornecendo níveis variados de informações sobre a sua fase, de projecto, implementação, PPP estagnada ou projectos concluídos. Não obstante, este estudo forneceu informações valiosas para compreender melhor as necessidades do mercado para assistência de PPP/IB, bem como ser capaz de usar esta lista como uma fonte de projectos para o CNIDM oferecer os seus serviços.

O nível seguinte de filtragem desta lista para a assistência de parcerias e modelos IB foi realizado pelos subgrupos em ambos os workshops. As potenciais partes interessadas discutiram as oportunidades específicas de PPP/IB que tivessem um forte 'patrocinador' do sector privado. Embora tenha havido diversas contribuições e comentários, os seguintes pontos resumem as principais oportunidades identificadas pela equipa de estudo.

- **Programa de capacitação integrada em competências do sector:** a parceria poderia ser dirigida por um consórcio de actores do sector da construção, com a participação de ONGs e do governo e talvez com o apoio de empresas privadas de formação e o apoio dos doadores para as actividades de organizações não governamentais. OU o desenvolvimento de um programa de formação em competências básicas de empregabilidade que várias indústrias poderiam usar como fonte.
- **Iniciativa Nestlé de produtos locais:** integração de pequenos produtores na cadeia de abastecimento da Nestlé, para melhorar a qualidade do produto, quantidade de fornecimento e confiabilidade. A parceria inclui a Nestlé, as ONGs, pequenos produtores e empresas escolhidas para actuar como intermediárias. Possivelmente também AgDevCo/BAGC. Algum tipo de análise de mercado na oferta seria justificado.

---

<sup>9</sup>Oportunidades potenciais de parcerias estão detalhadas na secção a seguir, juntamente com os seus pedidos para apoio.

- **Florestal:** protecção ambiental e venda de produtos naturais. Os parceiros devem incluir: comunidade local, ONGs para apoiar e capacitar a comunidade, a empresa ao mercado de produtos, doador para financiar as actividades das ONG e eliminar o risco de investimento das empresas. Além disso, a formação profissional para o sector florestal. Os parceiros devem incluir: empresas florestais, universidades (UniLurio), comunidades, empresas de formação do sector privado, ONGs para trabalhar com as empresas a definir requisitos e ajudar a desenvolver o currículo e programa de financiamento, doador para contribuir para os custos operacionais.
- **Processamento:** uma parceria que reunisse os produtores de embalagens e grupos de compradores (incluindo associações agrícolas) para definir e agregar demanda e trabalhar em conjunto para desenvolver soluções de embalagens mais adequadas para quantidades menores e a preservação da qualidade. Específico para a Beira é o conceito de pequenos produtores inclusivos na cadeia de abastecimento num modelo de negócios inclusivos, na teoria, aumentar a capacidade produtiva dos processadores de farinha de milho baseados em Sofala.
- **Transporte e logística:** o alto custo de transporte – devido, em grande parte, à infraestrutura subdesenvolvida e insuficiente – é a maior barreira para o acesso dos pequenos agricultores para o mercado e a competitividade das PME's, ambos têm um impacto directo sobre os rendimentos do agregado familiar e criação de emprego. Por conseguinte, propõem-se uma lista de conceitos de tipos possíveis de transporte PPP/IB.
  - a. Associações de parceiros de empresas de transporte com os doadores e o CTA para defender os interesses do governo para a melhoria da infraestrutura; doadores e organizações internacionais (por exemplo, programa de pólos de crescimento do Banco Mundial, USAID) apoiam os esforços do governo para melhorar a infraestrutura e o estabelecimento de parcerias público-privadas relevantes (por exemplo, concessões rodoviárias de portagens).
  - b. Associações de parceiros de empresas de transporte com os doadores e o CTA para defender os interesses do governo para competitividade do espaço aéreo, abertura do mercado para as companhias aéreas de baixo custo e empresas aéreas de carga.
  - c. Associações de parceiros de empresas de transporte com municípios e governos provinciais para aumentar a adesão dos funcionários públicos, a legislação/regulamentação existente e eliminar cobranças não oficiais aos operadores de transporte; e com a autoridade aduaneira reduzir a burocracia e a procura de arredamento no porto da Beira. Programas de governação financiados por doadores desempenham aqui um papel importante, citando o que fazem também os meios de comunicação.
  - d. Associações de empresas de transporte, associações de produtores agrícolas e ONGs que trabalham com pequenos produtores em conjunto para identificar oportunidades de transporte de baixo custo para os produtos agrícolas. Por exemplo, quando os camiões estão vazios para transportar produtos agrícolas usar as viagens de entrada ou de saída.
  - e. As ONG podem apoiar as cooperativas agrícolas a agregar a produção dos membros e identificar os mercados, diminuindo assim o custo de transporte por unidade.

- *Finanças*: A falta de serviços financeiros especializados para o sector agrícola é um grande obstáculo, o que a criação de um ' Banco Agrícola ' (Caixa Agricola), seria uma solução viável e eficaz que teria benefícios abrangentes tanto comerciais quanto sociais. As partes interessadas para esta PPP de sucesso incluiriam: MINAG/CEPAGRI – conceitualizam o banco; ZIBI (uma empresa de TIC presente na reunião) – que oferece uma plataforma de TIC; MINAG – fornece informações de produção agrícola e; Universidades e empresas privadas (por exemplo, IntraTek) estabelecem um laboratório de análise de solo com financiamento do banco; UCM, ADEL, GAPI e ADS anúncios – fornecendo formação, serviços de capacitação e profissionalização para o sector de agricultura (isso melhoraria a solvabilidade do agronegócio).
- *Fertilizantes & Pacotes familiares de sementes*: Este modelo de negócio inclusivo é um produto integrado, personalizado às necessidades dos pequenos produtores já desenvolvido pelo Green Belt Fertilisers. O impacto nos negócios da parceria proposta, para os produtores de fertilizantes, é um mercado expandido no sector de BoP. O impacto nos negócios para os pequenos produtores agrícolas consiste no aumento da produção. Assumindo o acesso de pequenos agricultores aos mercados de rendimentos, o impacto do desenvolvimento é o aumento de ganhos para os pequenos agricultores, potencialmente maior segurança alimentar se o excedente da produção for mantido para consumo próprio e melhorar os resultados nutricionais, se a produção de alimentos for diversificada.

A partir daqui, a equipa de estudo investigou estes conceitos, juntamente com outras PPP/IB aprendeu com as entrevistas (não abordadas nos workshops) a chegar à proposta acelerada 'Fast Track' abaixo.

- **Campanha de Sensibilização e Segurança Rodoviária**: dirigida por JFS Sans
- **Cadeia de Valor da Agricultura** ligações de mercado: SHFs ligados aos maiores compradores, qualidade do produto, quantidade de fornecimento e confiabilidade: dirigida pela Nestlé, empresas que actuam como intermediárias e agregadores
- **Pacote de Valor BOP**: semente, pacote de combinação de fertilizante direcionamento BOP: Green Belt Fertilizer e AMAL (embalagem) BEIRA
- **Programa de Reciclagem de Plásticos**: necessidade de informações sobre o mercado e as ligações para a exploração do modelo de negócio: AMAL & AMOR MAPUTO / BEIRA
- **Protecção Ambiental e Venda de Produtos Naturais**: comunidade local, ONGs para a capacitação e empresas florestais para fornecer recursos e formação em torno do cultivo de árvores e outros produtos naturais por SMH: Green Resources, Agro Serviços, doadores para apoiar o desenvolvimento de produtos
- **Produtos de Extração**: alavancar as ligações ACIS e o desenvolvimento dos fornecedores.

Conceitos inovadores de parcerias intersectoriais/IB que necessitam de uma maior investigação e identificação por parte das partes interessadas incluem:

- **Facilitação do Transporte Rodoviário**: eliminação da corrupção e de paragens desnecessárias que impedem o bom transporte logístico no corredor da Beira: ACIS, ACB, associação de transportes, CIP, Governos Provincial e municipal, BEIRA como doador de peso
- **Coordenação de Transportes Agrícolas**: Associações de empresas de transporte, associações de produtores agrícolas e ONG trabalhando com os pequenos produtores para identificar

oportunidades para o transporte de baixo custo para produtos ou seja, transporte de mercadorias por um lado e carga de produtos por outro lado

- **Mudança Climática/NRM:** Política de Mudança Climática, INAM, município da Beira, UCM

O quarto e último nível de filtragem estreitou as possibilidades de 4 projectos de parceria/IB Fast Track, tendo a equipa de estudo intermediado, enquanto, simultaneamente desenvolve o plano de negócios do CNIDM e completa quer este estudo quer este relatório final. Vide a actualização sobre a Fast Track no apêndice 11.7.

1. AMAL Plastics: Programa de Reciclagem
2. GreenBelt: Pacote familiar de sementes e adubos
3. JFS: Campanha de segurança rodoviária / BOP a empresa de transporte urbano
4. Odebrecht: Formação de Competências Básicas em empregabilidade

Novas oportunidades de Negócio Inclusivo, que podem ou não ser desenvolvidas através de parcerias de intersectoriais, exploradas na próxima secção. Quando o CNIDM começar a apoiar novas parcerias em indústrias específicas e/ou áreas temáticas, um primeiro passo importante será realizar um mapeamento abrangente das parcerias existentes em cada área.

### 5.3 Desafios de Negócio Inclusivo

A seguinte lista de restrições de IB em Moçambique é uma agregação com base em análises separadas, realizadas por BoPInc, SNV, Building Markets e TPI:

- *Serviço rural e mercados de retalho fracos:* os canais de distribuição para atingir a maioria dos moçambicanos com produtos BoP são subdesenvolvidos.
- *Fracos abastecimentos financeiros nos mercados:* integração dos pequenos agricultores em IB é restringida pela ausência de produtos de crédito que possam ajudá-los a ter acesso a mais rendimentos. Além disso, as PME's consideraram que os modelos IB não têm acesso ao crédito para investir em abordagens inovadoras. O desenvolvimento de soluções de IB requer capital, que é efectivamente nulo no sector financeiro local.
- *Extensão e mercados de serviços às empresas fracos:* empresas que poderiam considerar modelos IB não tem acesso a serviços de aconselhamento para ajudá-las a ligar-se às ONG e outras empresas que poderiam ajudá-las a desenvolver tais modelos; serviços de apoio e fornecimento de tais serviços é limitado.
- *Acesso às informações inexistente:* em Moçambique a informação de mercado na demanda por serviços e produtos de BoP não existe, e o custo de realização de análise de mercado é proibida para as PME's.
- *Infraestrutura de má qualidade:* tal cria impacto no acesso das PME's aos mercados e aumenta o custo de fazer negócio, como os custos de transporte são muito elevados, afecta também a capacidade das PME's em atingir o consumidor da base da pirâmide com produtos acessíveis em termos de preço. Acesso insuficiente à água e electricidade também restringe as PME's de aderirem ao IB.
- *Baixa capacidade de gestão:* As PME's precisam fortalecer sua capacidade de gestão e acesso a serviços de consultoria de qualidade para avaliar o potencial de novos modelos, desenvolver planos de negócios e implementar IB.

- *Capital humano muito limitado*: isto nota-se em todos os níveis, mas especialmente na base da pirâmide. As empresas que investem nos 'pobres-como-empregados' lutam para encontrar pessoal competente e consideram tal como um desincentivo para os investimentos em IB.

## 5.4 Oportunidades de Negócios Inclusivos

Todas as entrevistas realizadas às empresas privadas exploraram o conceito de negócios inclusivos: a sua relevância para a empresa em questão, barreiras para os negócios inclusivos e modelos IB existentes ou potenciais. As entrevistas demonstraram que, na maior parte, os modelos existentes de IB concentram-se no sector da agricultura. A tabela 2, abaixo, estabelece as oportunidades de IB identificadas em três sectores alvo, lavagem, energia e agricultura. Estes sectores são considerados prioridade porque a SNV tem especialistas internos nestas áreas. As rubricas específicas, tipos de intervenções e sincronismo e compromissos com estas empresas estão detalhadas no plano de negócios e seguem o modelo do Acelerador de Negócios Inclusivos.

Total		34						
LAVAGEM								
Empresa	Individual /Colectiva	Negócio	Tipo de IB	Nacional/Internacional	Intervenção	Periodo de Intervenção		Comentários
Plastex	1	Latrinas e tanques de água	Não acelerado	Nacional	Desenvolvimento de Produtos e Mercados, Pesquisa,TA, BP e concepção de Mercados	3 Meses	Sim	Ano 1
Colectiva	3	Fabrico de lages de betão	acelerado	Nacional	Implementação	2 Meses um dia por semana durante 4 meses		Sim Ano 1
Colectiva	2	Construção	Não acelerado	Nacional	Desenvolvimento e ideação do produto	2 meses	Sim	Ano 2
Terra Nova	1	Gestão de resíduos sólidos	Não acelerado	Nacional	Estratégia, ideação BP	3 Meses	Sim	Ano 2
Multi Clean	1	Saneamento de água	Acelerado	Nacional	Estratégia, BP intermediação	6 Meses + 1 dia por semana durante 6 Meses		Ano 3
<b>Total Lavagem</b>	<b>8</b>							<b>3 Anos</b>
Agricultura								
Empresa	Individual /Colectiva	Negócio	Tipo de IB	Nacional/Internacional	Intervenção	Periodo de Intervenção		Comentários
ETG	1	Obtenção de gergelim	Acelerado	Internacional	Agricultura sob contrato	6 Meses + 1 dia por semana durante 6 meses		
Colectiva	3	BDS	Não acelerado	Nacional	Formação em NI –IB / PPP	3 semanas		Ano 1 & 2 FTE mensal Fee Ideal ab, Bpartners, ICC
Morais	1	Sementes	Não acelerado	Nacional	BP, Mgt	2 Meses + 1 dia por semana durante 4 meses		Ano1
Olinda Fondo	1	Sementes	Não acelerado	Nacional	BP, Mgt, estudo do Mercado e Marketing, acesso ao financiamento	2 Meses + 1 dia por semana durante 4 meses	Sim	Ano 1



Rafiza Banu	1	logurte	Acelerado		Mgt	2 Meses + 1 dia por semana durante 10 meses	Sim	Ano 2	
Miruku	1	BDS	Não acelerado	Nacional	Capacitação e desenvolvimento de negócios	2 meses	Sim	Ano 1	
SAB Miller/ Governo Holandês	1	Mandioca	Não acelerado	Internacional	Gestão de fornecimento	2 Meses + 1 dia por semana durante 4 meses	Sim	Ano 2	formar em colectivo com outros BDS
Nestle	1		Não acelerado	Internacional	Distribuição de produtos BoP	3 meses		Ano 1	
Colectiva	3		Não acelerado	Nacional				Ano 3	
Agro Serviços	1	Licor	Acelerado	Nacional	Acesso ao financiamento, doações, pesquisa de Mercado e Marketing	6 Meses + 1 dia por semana durante 6 meses		Ano 3	
<b>Total Agricultura</b>	<b>14</b>								

Total										
Energia										
Empresa	Individual /Colectiva	Negócio	Tipo de IB	Nacional/Internacional	Intervenção	Periodo de Intervenção	Actualizada para investimento	Investimento Pronto	Ano início	Comentários
ICEMA	1	Fogão de Cozinha	Impulsionado	Nacional	Acesso a financiamento para o Desenvolvimento de produto	6 Meses + 1 dia por semana	Sim	Sim	Ano 1	
Rocketworks	1	Fogão de Cozinha	Impulsionado	Nacional	Acesso a financiamento para o Desenvolvimento de produto	6 Meses	Sim		Ano 1	
PSI Distribuidor	2	Distribuição	Não Impulsionado	Nacional	Formação na área de vendas e mercados	1 Mês			Ano 1	60 revendedores + 3 Armazens
SOGEPAL	1	Distribuição	Não Impulsionado	Nacional	Mgt	3 Meses	Sim		Ano 2	
Orquestração	4	Solar	Não Impulsionado	Internacional	Acesso a financiamento para o Desenvolvimento de produto	Um dia por semana		Sim	Ano 3	Subsidiada pelo GIZ
Panela	1	Fogão de Cozinha	Não Impulsionado	Nacional	Parceria	1 Mês	Sim		Ano 1	
TDB	2	Soluções	Não Impulsionado	Nacional	Acesso a financiamento para o Desenvolvimento de produto	6 Meses + 1 dia por semana				
<b>Energia Total</b>	<b>12</b>					<b>6 Meses</b>			<b>3 Anos</b>	

Tabela 2: Projecto NI – IB – Sectores alvo

## 5.5 Identificação do anfitrião e o desenvolvimento dos modelos

Como mencionado acima, não foi identificada nenhuma empresa local com capacidades e foco estratégico para integrar um modelo de tipo CNIDM nas suas actuais operações a curto prazo. Os critérios para um acolhimento bem sucedido incluem o Alinhamento, a Capacidade e Conhecimento Técnico. Consideraram-se três abordagens de acolhimento de alto nível:

- A. Parcerias TPI/SNV com instituições nacionais existentes

Associações	ACIS
PPP Parcerias Público-Privadas	CNI, BAGC, CTA, CEPAGRI
Empresas Privadas	BPartner, Eurosis, ICC
INGO	SNV, TNS
Universidades	ISCTEM, UEM

B. Incubar nas INGO estabelecidas (exempla SNV), entregando para:

- Instituição nacional existente
- Entidade constituída para o efeito

C. Configurar do zero em parceria com AMSCO (consultoria em execução BDF-Zâmbia)

A terceira opção foi rejeitada porque se achou importante que a organização de acolhimento tenha uma fundação forte e redes em Moçambique. A primeira opção foi considerada a opção preferencial, e potenciais anfitriões foram avaliados da seguinte forma:

**Tabela1: Potenciais Anfitriões**

Anfitrião	Prós	Contras
ACIS	Com mais de 400 Empresas membros em Moçambique, com uma marca sólida e participação em negócios reconhecidos internacionalmente	Poderá precisar de investimento e reforço de outras organizações para apoiar o MBIDF, precisando de adquirir apoio e envolvimento
CNI	Posicionado como técnico corretor de IB	Com uma capacidade em IB específicos muito baixa; poderá não passar para as parcerias intersectoriais
BAGC	Trabalhando como técnico corrector em agro-negócios com foco provincial	Somente Agro- negócio
CEPAGRI	Familiarizado do o espaço PPP Um lugar de destaque nos agro-negócios e no apoio às novas alianças em parcerias	Somente Agro -negócio
CTA	Seria credível na perspectiva do governo	Considerada “presa” do governo dentro do sector privado; não é credível
BPartner	Existência de uma parceria incubadora terceirizada com o IPEME	Precisa-se de mais informações
Eurosis	Conhecido por fornecer serviços de consultoria altamente qualificados	Considerado caro Poderá ou não estar interessado
ICC	Posicionado como orientado em direcção do sector da PME (poderia também ser contra)	Precisa-se de mais informações
SNV	IBSOP âncora líder com PPPs, opera como incubador alinhado com o CNI	Com foco apenas num sector específico Enfoque em IB, não em parcerias mais amplas
TNS	Um forte programa de gestão e competências técnicas	Com foco apenas num sector específico Poderá ser visto como um concorrente da SNV
Universidades	Neutras	Falta de orientação de negócios

Com base nesta avaliação, várias organizações foram pré-seleccionadas como potenciais anfitriões, mas por não possuírem critérios requisitados ou outras considerações algumas foram excluídas:

- O CTA tem o mandato nacional para promover a colaboração entre os sectores público e privado. No entanto, informantes-chave recomendaram em geral um coordenador mais neutro para diálogo intersectorial e parcerias.
- Foram propostas várias universidades locais, mas estas foram consideradas demasiado afastadas do sector de desenvolvimento e das necessidades do sector privado.
- ACIS, uma associação empresarial local, é considerada uma anfitriã potencialmente forte por causa de seus fortes laços com o sector privado, a reputação e o poder de convocação. ACIS tem uma equipa muito pequena, no entanto, teria que desenvolver a sua capacidade ao longo do tempo antes de tomar uma iniciativa como o CNIDM.
- BPartner é considerada uma segunda anfitriã em termos de potencial forte devido a ter alguns especialistas internos e uma rede de consultores locais que poderiam ser formados como técnicos, uma orientação muito clara do negócio, boas ligações com o sector privado e forte capacidade de *back-office*.

As duas organizações identificadas durante a fase de estudo como melhores colocadas como anfitriãs do CNIDM a longo prazo incluem ACIS e BPartner. Já se iniciaram as conversações e começaram a esquematizar a realização e os resultados imediatos de serviços específicos, como uma maneira de 'testar cada organização'. Reconhece-se que ambos precisariam de um apoio significativo durante o período de incubação. Além destes candidatos, o Grupo Técnico Consultivo pode ter sugestões adicionais para os anfitriões e deve ser convocado para discutir o processo e a escolha dos mesmos.

## 6 CNIDM missão proposta & estratégia

As recomendações nas secções a seguir foram desenvolvidas pela iniciativa da parceria e a equipa de desenvolvimento do plano de negócios da SNV baseado nos desafios e nas oportunidades identificadas durante a fase de estudo e o processo de planeamento de negócios. Realisticamente espera-se que haja um ajuste e refinamento contínuos desde o estabelecimento do CNIDM, elaboração do plano de trabalho pormenorizado e empenhamento do Grupo Técnico Consultivo e do Director.

### 6.1 Missão & abordagem

A missão do CNIDM é **de, sistematicamente, catalisar, apoiar e escalar parcerias intersectoriais e negócios inclusivos a fim de aproveitar as competências, o alcance e os recursos da empresa para atingir simultaneamente objectivos de desenvolvimento e objectivos comerciais.**

A estratégia do CNIDM irá aplicar os seguintes elementos-chave:

- Defender e contribuir para uma economia sustentável e inclusiva, que promova uma cultura propícia de parceria;
- Iniciar & catalisar modelos de negócios inclusivos e parcerias intersectoriais;
- Incubar e apoiar o desenvolvimento de empresas sociais e parcerias.

## 6.2 Estratégia

O CNIDM vai funcionar a nível macro, advogando as parcerias intersectoriais e modelos de IB e entre os sectores público, privado e de desenvolvimento e a nível micro, apoiando parcerias específicas e empresas sociais. A Figura 2, abaixo, define a abordagem estratégica do CNIDM.



Figura 2: CNIDM abordagem e estratégia

### 6.2.1 Iniciação: identificação de parcerias existentes e potenciais de valor compartilhado e modelos IB

O CNIDM identificará sistematicamente as oportunidades de parcerias e modelos de IB através de:

- Acompanhamento directo com a longa lista de possíveis modelos de IB e parcerias identificadas durante a fase e estudo e planificação
- Fornecendo a facilitação para o diálogo intersectorial sobre questões-chave de desenvolvimento de relevância para as indústrias alvo e temas de desenvolvimento (por exemplo, energia, água e saneamento, agricultura). Desenvolvimento de estratégias compartilhadas, a longo prazo dentro das indústrias chaves e temas de desenvolvimento.
- Diálogos multi-sectoriais, acolhidos como parte da criação de uma cultura propícia de parceria, proporcionando um espaço para todos os sectores discutirem problemas que afectam tanto as empresas quanto a sociedade. Os participantes inovam potenciais soluções intersectoriais para abordar uma questão-chave e comecem a formular potenciais parcerias. Diálogos semelhantes na fase de estudo do CNIDM já levantaram uma vasta gama de oportunidades de parcerias
- Realizar uma avaliação de mercado BoP local, estudos de viabilidade e identificar oportunidades nos sectores prioritários
- Envolver-se directamente com as empresas para desenvolver modelos IB, e desenvolvimento do conceito
- Re-envolver-se com o GOM através do CTA e o CNI para orientar diferentes ministérios sobre a existência do CNIDM e para educá-los sobre os benefícios de uma abordagem PPP para realizar as suas agendas públicas da melhor forma

Ideias de parceria que emergem a partir de diálogos multi-sectoriais podem ser desenvolvidas pelos participantes independentes do CNIDM (particularmente onde receberam formação de IB e

parceria). Além disso, o CNIDM irá fornecer apoio directo às parcerias e modelos de IB através de abordagens de orquestração, implementação e investimento (descritos abaixo).

### **6.2.2 Orquestração: desenho e fase inicial do projecto**

A abordagem de orquestração baseia-se em actividades de iniciação, juntando as partes relevantes com base nas actividades identificadas e facilitando o desenho e a fase inicial de desenvolvimento de parcerias e modelos de IB. Por exemplo trazendo todo tipo de actores de um sector (ou seja, WASH) PMEs, grandes empresas, empresas de construção, etc. a um workshop e sessão de *brainstorming*

para eventualmente levá-los a aderir a uma parceria e/ou projectos de IB. O foco desta fase será assente no apoio e na criação de um ecossistema completo de actores (consulte a secção de Ecossistema) para fornecer serviços de BDS aos seus clientes directamente, bem como auxiliar o CNIDM a realizar o seu mandato PPP/IB. Este processo será feito em conjunto aproveitando os sistemas existentes (ou seja INBID com ACIS) e outras iniciativas levadas a cabo por doadores em torno do desenvolvimento das PMEs e do BDS. O CNIDM não intervirá no sistema de mercado, substituindo ou trocando de fornecedores de BDS, mas funcionará como um facilitador, tanto para avaliar a qualidade dos actores existentes quanto para melhorar as suas ofertas de serviços através de uma gama de técnicos e PPP e criação de IB, sessões de formação/orientação. Com as suas competências aumentadas serão capazes de aplicar estes processos no âmbito das suas próprias operações independentes, bem como trabalhar com o CNIDM através do sistema de rede de técnicos. As formações de introdução abertas, também ajudarão o CNIDM a orquestrar mais actividades PPP/IB e gerar mais demanda entre potenciais clientes.

Orquestração também implicará a criação de acordos de parceria (quando relevante) para estabelecer papéis, responsabilidades e principais investimentos entre as partes interessadas. Espera-se que alguns destes custos de serviços prestados pelo CNIDM (e parceiros) sejam cobertos (em parte) por algumas destas organizações. O plano de negócios contabilizou o facto de que a maioria das PMEs exigirá mais investimento de distribuição de custos do que as organizações maiores para que um modelo de taxa para serviços de escala móvel seja guiado com sensibilidade para não distorcer os preços de mercado local.

### **6.2.3 Implementação: apoiando o desenvolvimento e a evolução de parcerias e modelos IB**

A principal abordagem empregada no âmbito da estratégia CNIDM são os modelos de apoio concreto para parcerias e IB específicos para aumentar a sua eficácia operacional e o impacto nos negócios e desenvolvimento. Será desenvolvido um pacote exclusivo de apoio para cada parceria e modelo IB alvo. A implementação está a fornecer 'consultoria de gestão' e/ou TA para escalar uma companhia baseada na parceria ou concepção e terá um impacto maior sobre o BoP (áreas de intervenção: aumentar a produtividade, ajudar a regularizar os livros de contabilidade, marketing, estratégia, gestão de acompanhamento, etc.) . Enquanto cada parceria e empreendimento social são diferentes, o CNIDM poderia fornecer tipos comuns de apoio que incluem o financiamento inicial, a facilitação do acesso aos recursos e assistência técnica:

- Técnicos correctores de parceria: especialmente na primeira fase de definição do âmbito de parceria e criação: ideia de iniciação, a inovação, o caso do negócio, oportunidades de estudo, identificação do sócio/ criação de relacionamento, mobilização de recursos, facilitação, planeamento, definição de função, chegada a um acordo.

- Ferramentas e conhecimento técnico de parceria: incluindo o aumento da eficácia das parcerias existentes, capacitação de parcerias para a funcionalidade ideal e/ou apoio na ampliação de impacto e operação.
- Facilitando o acesso a recursos: como o financiamento inicial, subvenções, empréstimos, recursos em espécie e outras formas de assistência técnica.

Enquanto o tempo da parceria variará de caso para caso, geralmente no momento da assinatura de acordos de parcerias, a nova parceria trará nos seus próprios recursos humanos e o CNIDM vai desempenhar mais um papel de apoio/incubação, bem como assegurar a monitorização e avaliação dos requisitos satisfeitos (veja Aprendendo, abaixo). Os detalhes de cada pacote de apoio e planos do trabalho associado serão acordados numa base individual, entre os potenciais parceiros e o director do CNIDM. Será dado apoio aos candidatos que atendam a critérios específicos, com ênfase sobre aqueles candidatos que poderiam fornecer contribuições combinadas (financeiras e/ou em espécie.)

É necessário um processo justo e transparente para a selecção e distribuição de apoio. O CNIDM irá desenvolver um curto modelo aplicável para apoiar (parcerias existentes ou novas), que incluirá a demonstração dos seguintes critérios propostos (a ser finalizado pelo Comité de investimento):

- Questão e potencial do impacto identificado (especialmente a criação de emprego)
- Clareza da perspectiva comercial/negócio (impacto de desenvolvimento do sector privado)
- Disponibilidade de fundos para apoiar o desenvolvimento de parcerias
- Potencial para alavancar o investimento do sector privado, uma vez operacional
- Necessidade de parcerias ou modelos de IB (ao contrário de outro modelo operacional)
- Lista de parceiros potenciais, incluindo GOM
- Nível e tipo de apoio solicitado ao CNIDM
- "Prontidão" Parceria e/ou IB

O plano operacional detalhará os procedimentos exactos, as autoridades de decisão e o processamento de todos os projectos CNIDM, porém algumas das variáveis-chave a serem usadas para garantir investimentos transparentes e equilibrados podem incluir:

- Retorno social no investimento
- Equilíbrio entre as PME e grandes empresas
- Alinhamento entre sectores prioritários com estratégias de apoio de doadores e áreas técnicas essenciais (inicialmente) da SNV

O Grupo Técnico Consultivo desempenhará um papel crítico em que estabelece os critérios e analisa as oportunidades de investimento. Os principais financiadores do CNIDM irão reter o "direito de recusa" de apoiar qualquer parceria particular ou modelo IB.

#### **6.2.4 Investimento: catalisando o investimento, trazendo parcerias de sucesso e modelos de NI - IB**

O Acesso ao financiamento para parcerias e modelos IB foi identificado como uma restrição importante. O CNIDM abordará essa restrição com uma abordagem de 'investimento' que incorpora um conjunto de actividades para identificar fontes adequadas de financiamento de parcerias e modelos de IB e facilitar o acesso das parcerias e das empresas sociais.

Em termos de financiamento de parcerias, o CNIDM desempenhará um papel crítico inicialmente em facilitar e incubar as parcerias alvo. Além do pacote de apoio inicial, as parcerias serão independentes do CNIDM, negociando directamente com os principais parceiros e financiadas separadamente. Os serviços de investimento do CNIDM apoiarão os parceiros na identificação de mecanismos de financiamento adicionais, tanto dentro de Moçambique como fora.

O sector financeiro em Moçambique é subdesenvolvido, particularmente em termos de acesso ao financiamento para as PME's e para os empresários. Programas orientados para a política de concessão de financiamento de actividades específicas por região, sector ou ambos dominam a oferta de financiamento para clientes a nível das PME's e de empreendedores. Programas como o Fundo Nacional de Inovação (FNI) e USAID's FinAgro fornecem subsídios de agronegócio para actividades sub-sectoriais específicas e exigem algum tipo de elemento correspondente.

Em termos de investimento interno e externo, fundos de investimento enfocam principalmente nos maiores empreendimentos, promovidos por entidades internacionais, focadas principalmente na extracção de recursos naturais. Existem alguns esquemas de investimento orientados para o desenvolvimento do capital como AgDevCo, que administra o fundo catalítico do corredor de crescimento agrícola da Beira (BAGC), bem como investimento de capital próprio. No entanto, estes veículos de investimento focam mais nos empreendimentos com facturamento comprovado, em vez de investir em novas empresas. Até agora, investiram em 14 PME's entre 15.000 e 1.8 milhões USD, mas passaram mais tempo do que o esperado, assessorando os seus investimentos, em vez de se focalizarem em oportunidades mais maduras de PME's.

O CNIDM complementarará e trabalhará com os programas existentes DFID como BAGC e MAFiP. Também funcionaria com as novas Competências para o Emprego (S4E), desenvolvimento empresarial e programas de empoderamento económico das mulheres que o DFID está a projectar.

O Apêndice 11.3 detalha o potencial de financiamento para parcerias e negócios inclusivos em Moçambique ou com um foco particular/janela para Moçambique. Em Junho de 2014 o DFID encomendou uma investigação adicional desta lista, que estava ainda em fase de projecto na altura que este relatório foi submetido. Devido ao facto do acesso ao financiamento ser, muitas vezes, um desafio crítico para parcerias e IB, o CNIDM vai investigar se as oportunidades que identificam estes tipos de investimentos na verdade coincidem com a oferta de fundos disponíveis. Se existem lacunas, o projecto irá trabalhar com instituições financeiras e doadores para assegurar o encontro da demanda e oferta (a pesquisa actual indicou a existência de fundos disponíveis, mas menos destinatários qualificados). Há outras iniciativas começando a organizar o capital de risco com fundos nacionais e estrangeiros em Moçambique, mas estão numa fase muito precoce para descrever. Finalmente, com o grande afluxo de investimentos relacionados com a indústria extractiva, este poderia ser um sector potencial para aceder ao apoio destes tipos de iniciativas.

#### **6.2.5 Aprendizagem: avaliar o impacto para melhorar futuros projectos**

O director do CNIDM, em colaboração com o Grupo Técnico Consultivo e BIDA/IBA Global irá desenvolver uma monitorização e aprendizagem dos sistemas eficazes, não onerosos para garantir que a missão e os objectivos do CNIDM se concretizem. Um processo de análise e recolha contínua permitirá ao CNIDM a flexibilidade de ajustar o seu modelo para se adaptar às condições do mercado local, bem como modificar os seus processos quando necessário para ser tão eficaz quanto possível. O sistema deve incluir auditorias externas adequadas para atender às exigências do doador.

Durante o desenvolvimento deste sistema será exigida a consideração adicional e consulta com especialistas adequados<sup>10</sup>, sendo recomendável que sejam considerados as seguintes componentes:

- A quantidade e a eficiência das parcerias intersectoriais e modelos de IB em Moçambique (por exemplo, o número de parcerias/IB novos modelos, melhorias nas operações de parcerias existentes/modelos IB, tempo desde o conceito à implementação, etc.)
- O impacto e alavancagem financeiros às parcerias e modelos de IB proporcionam a concretização dos objectivos de desenvolvimento nacional (por exemplo, n.º de postos de trabalho criados, benefício ambiental, benefícios para a saúde, capital acedido pela parceria fora do CNIDM (por exemplo, empréstimos), o investimento do sector privado em questões de desenvolvimento, etc.)
- A melhoria na confiança e colaboração intersectoriais (por exemplo, o nível de confiança entre os sectores da sociedade, sensibilização do papel do sector privado no desenvolvimento, horas de diálogo intersectorial produtivo sobre questões chave do desenvolvimento nacional, etc.)
- A eficácia do CNIDM em si (por exemplo, a diversidade da contribuição de \$ para o CNIDM, eficácia das parcerias com técnicos, eficácia da assistência BIDF Global e Global IBA).
- Uma avaliação adequada financiada pelo DFID para capturar e disseminar as lições aprendidas.

#### **6.2.6 Advocacia para desenvolver uma parceria – e negócio inclusivo – cultura propícia**

O CNIDM vai defender uma economia sustentável e inclusiva, que promova negócios inclusivos e uma cultura propícia de parceria. Uma lista detalhada das actividades específicas pode ser vista no plano de negócios do CNIDM resumida a seguir. Muito deste trabalho seria feito com base nas lições partilhadas, conquistas bem sucedidas tanto dentro de Moçambique quanto a nível mundial.

Na base dos esforços do CNIDM para conduzir a acção das parcerias e IB, identificando, apoiando e dimensionando parcerias específicas e modelos de IB (descritos abaixo), envidar-se-ão esforços mais amplos na criação de uma cultura que melhorará cada sector (governo, sector privado, sociedade civil e comunidade internacional) a capacidade de parcerias e contribuir para os IB. Durante os workshops e os trabalhos de acompanhamento entre a TPI e a SNV foram identificadas, por meio de entrevistas, oportunidades para superar os desafios relacionados com a confiança e percepção em Moçambique, e, assim, melhorar a cultura de "parceria". Estas incluem:

- Sensibilizar todos os sectores sobre o potencial de parcerias intersectoriais e modelos de IB e o apoio disponível através do CNIDM;
- Aumentar a sensibilização do papel do sector privado na criação de valor partilhado (benefícios sociais e comerciais);
  - Mudando as percepções públicas e do sector de desenvolvimento sobre o potencial da contribuição do sector privado
  - Desbloqueando, no sector público, a vontade política em empenhar-se activamente e de forma produtiva com o sector privado

---

<sup>10</sup>O Centro de Recursos de Parcerias dos Países Baixos expressou interesse no apoio e monitorização do BDF na Zâmbia; poderia ser um recurso que o CNIDM poderá recorrer.



- Capacitação para uma parceria eficaz e diálogo
- Alavancar a rede a partir de contactos feitos durante o estudo para novas acções de sensibilização
- Estabelecer conexões formais com CNI para promover a agenda PPP/IB mais oficialmente dentro do governo de Moçambique.

Actividades para melhorar a cultura de parceria e IB em Moçambique serão realizadas pelo Director do CNIDM, TAG e Técnicos com apoio do BIDF Global e do IBA Global e parceiros locais.

### 6.3 Proposta de valor

A proposta de valor principal do CNIDM para cada grupo de beneficiários relevante é fixada em 4, abaixo.

Tabela 4: proposta de valor do CNIDM

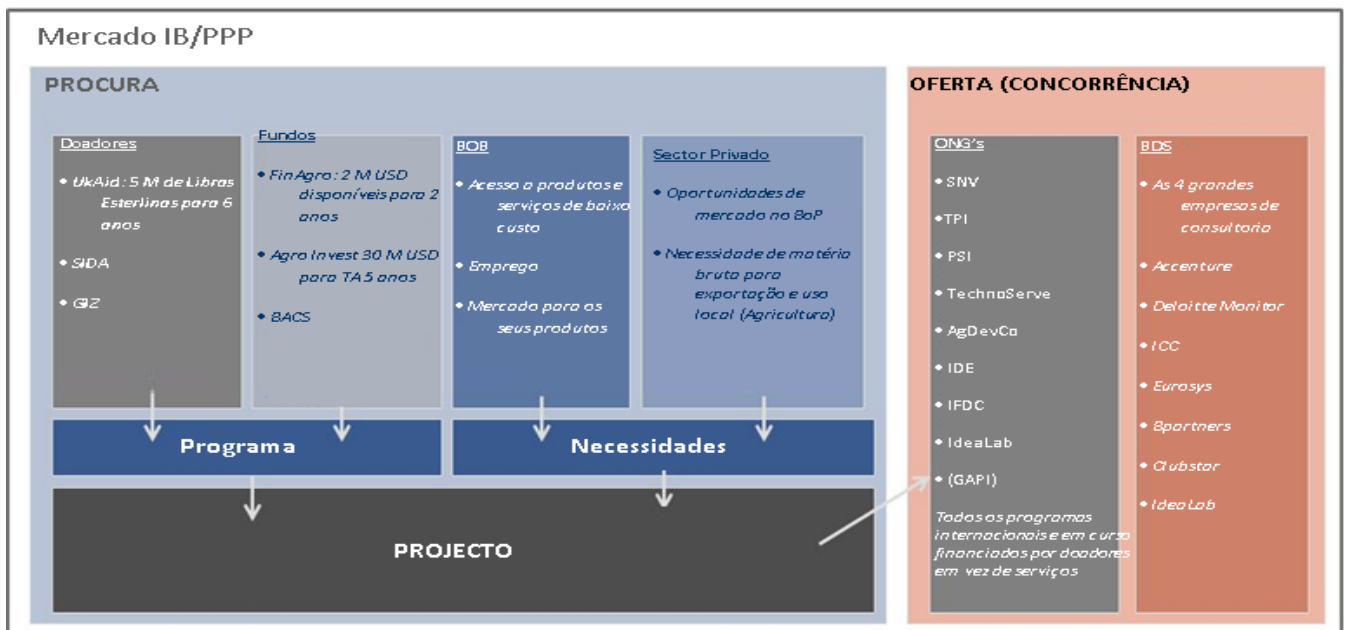
Beneficiários	Proposta de Valor
Agências de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer uma plataforma através das agências de desenvolvimento e projectos dos doadores que possam identificar parceiros adequados do sector privado</li> <li>- Capacitar a parceria como sector privado dentro das agências de desenvolvimento</li> <li>- Apoiar, através das parcerias intersectoriais, e alavancar o alcance, as competências e os recursos do sector privado para atingir os objectivos de desenvolvimento</li> <li>- Apoiar os doadores e ONGs na transição da abordagem de projecto para uma abordagem sustentável de negócio (colocar os mercados a trabalharem para os pobres)</li> <li>- Fornecer um veículo comercial estruturado para os programas de desenvolvimento do sector privado</li> </ul>
Sociedade Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alavancar o alcance, <i>know-how</i>, a inovação e os recursos financeiros do negócio com metas de desenvolvimento, levando a um maior impacto no desenvolvimento dos parceiros capacitando-os de forma eficaz para o acesso de ferramentas e metodologias internacionais</li> <li>- Fazer a correspondência entre as empresas que desenvolvem modelos relevantes de IB</li> </ul>
Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolver o Sector privado na prestação do seu plano de desenvolvimento, levando a um maior impacto no desenvolvimento</li> <li>- Fornecer uma plataforma através da qual as entidades do sector público podem identificar-se e envolver-se com parceiros do sector privado</li> <li>- Criar confiança através da resposta e da responsabilização através de parcerias específicas</li> <li>- Capacitar os parceiros de forma eficaz para o acesso a ferramentas e metodologias internacionais</li> </ul>
Empresas (Grandes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer a correspondência com os doadores interessados no sector privado com programas com benefícios para o desenvolvimento</li> <li>- Apoiar o desenvolvimento e a implementação de modelos de Negócios Inclusivos</li> <li>- Alavancar e apoiar a concepção e implementação de iniciativas de RSE, incluindo a correspondência com potenciais parceiros e projectos complementares</li> <li>- Capacitar os parceiros de forma eficaz para o acesso a ferramentas e metodologias internacionais</li> <li>- Melhorar o ambiente produtivo de negócios PPD</li> </ul>

Beneficiários	Proposta de Valor
PME	-Dar um apoio intensivo para o desenvolvimento e implementação de modelos IB -Fazer a correspondência com os doadores interessados no sector privado com programas com benefícios para o desenvolvimento -Capacitar os parceiros de forma eficaz para o acesso a ferramentas e metodologias internacionais
Fundos de Investimentos	-Fornecer uma análise de mercado confiável e oportunidades -Fornecer um projecto de perspectivas de incubação ou de investimento

Além do valor específico do beneficiário, o projecto agregará valor às organizações, redes e programas financiados por doadores existentes. Especificamente o CNIDM irá:

- **Envolver e conectar** os programas existentes e redes com agendas de desenvolvimento similares. Tal permitirá que as partes interessadas encontrem parceiros adequados e alavanquem as competências complementares e recursos com o mínimo de tempo e custo. Também favorecerá a colaboração e uma "abordagem da sociedade no seu todo" para as prioridades chave do desenvolvimento nacional.
- **Aumentar a produtividade e o impacto** de iniciativas existentes, identificando "o que funciona" e fornecendo acesso e formação em ferramentas internacionais, sistemas e gerindo processos para uma parceria e modelos de IB eficazes e apoio para a ampliação .
- **Capacitação e confiança** das organizações de todos os sectores a participar efectivamente em parcerias e modelos de IB e redes locais para desempenhar a função de intermediários nas parcerias.
- **Alavancagem dos recursos de parcerias internacionais** através do BIDF Global, outros BIDFs nacionais e IBAs e plataformas semelhantes (ou seja, ferramentas de parceria e compromisso, metodologia, estudos de caso, melhores práticas, etc.)

Outra maneira de ver a proposta de valor do CNIDM é através da lente do mercado PPP/IB. Erro: a fonte da referência não foi encontrada. Abaixo mostra as fontes de demanda para os serviços CNIDM que oferecerão fontes de abastecimento. A proposta de valor do CNIDM assenta na união dos dois, desenvolvendo capacitação relevante para a parceria e modelos de IB em ambos os lados.



**Figura3: Oferta e procura dos Mercado IB/PPP**

## 7 Proposta do modelo operacional

Embora o modelo operacional do CNIDM esteja resumido na figura 3 abaixo, os detalhes sobre cada componente estão fornecidos nesta secção. O CNIDM será estruturado inicialmente como um programa hospedado dentro e incubado pela SNV. Este terá uma marca, uma conta financeira e um plano de trabalho único. No entanto, beneficiará através da partilha de recursos essenciais com a organização de acolhimento, incluindo o escritório e espaço para reuniões, serviços de impressão e cópia; contabilidade e relatórios de administração. Inicialmente, as posições-chave serão acordadas pela Comissão de Orientação do CNIDM e contratadas pela SNV.

A associação empresarial local e o provedor de BDS (inicialmente ACIS e BPartner como mencionado acima) apoiarão a SNV em tarefas especificamente definidas do CNIDM. Contribuirão para o plano estratégico operacional. Idealmente esta colaboração iria evoluir para uma responsabilidade do anfitrião na criação de uma empresa social separada onde a SNV Moçambique, TPI, a Associação Empresarial e o provedor de BDS tornar-se-iam parceiros iguais e, eventualmente, a SNV e a TPI retirariam-se e deixariam 100% das acções às entidades locais.

Os serviços essenciais serão também apoiados pelos programas globais de BoP/SNV e BIDF/TPI e seus respectivos modelos de IBA e modelo BIDF Global. O pilar de apoio local é alocado por um Grupo Técnico Consultivo e pelo CNI, que fornecerá assessoria jurídica e apoio para a instalação. O apoio internacional é composto por um catalisador IB, Estratégia IB e uma Estratégia Global BIDF que serão intensificados nos primeiros três anos e reduzirão significativamente a partir do quarto ano. O catalisador IB fornecerá apoio administrativo e relatórios ao BoP para as instalações em Moçambique (e Vietnam). O papel da estratégia IB e catalisador TPI será o de liderar o Desenvolvimento e as Vendas, fornecer as melhores práticas e apoio estratégico para IB e parcerias.

Como as operações do CNIDM continuam a crescer, serão abertos três escritórios de campo em duas cidades chave. Grande parte dos serviços prestados virá de uma rede cada vez maior de organizações BDS e técnicos, juntamente com o apoio de Maputo e outros parceiros.

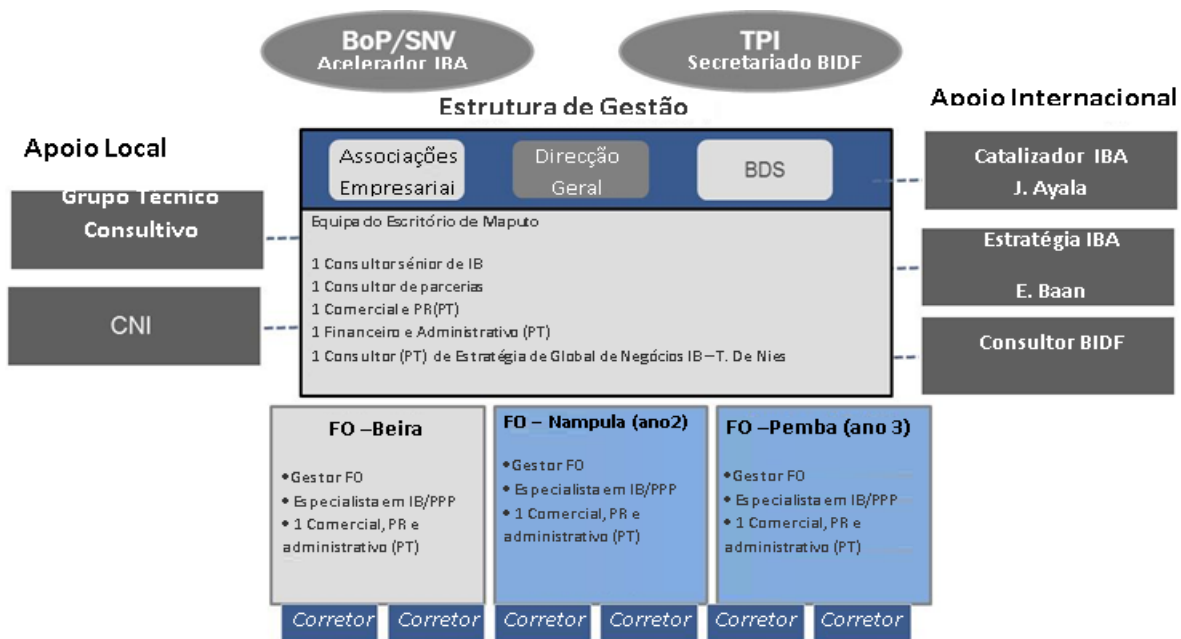


Figura 4: Estrutura da proposta do modelo operacional

## 7.1 Actividades e serviços oferecidos pelo CNIDM

A tabela 5 abaixo apresenta as principais actividades e serviços que fazem parte das a operações essenciais do CNIDM. Estas incluem tanto os serviços a serem realizados pela equipa principal do CNIDM, como também as que serão terceirizadas pelos técnicos externos e parceiros de implementação.

Tabela 2: Actividades internas e serviços-chave do CNIDM

Arranque e gestão de actividades: estratégia, RH, Marketing & Vendas & Desenvolvimento	Início e estudo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver a estratégia de unidade local</li> <li>Desenvolver o Roteiro e Plano de Operações</li> <li>Desenvolvimento de produtos e serviços</li> <li>Criação e funcionamento do TAG</li> <li>Gestão &amp; Recrutamento do CNIDM</li> <li>Marketing e BD/ Vendas</li> <li>Comunicação e PR</li> <li>Criação de uma equipa e sessões de formação</li> <li>Avaliar os Processos e a Organização</li> <li>Estabelecer um sistema e informar sobre M&amp;A</li> <li>Relatório de KPIs</li> <li>Gestão de Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar avaliações de mercado de BP locais</li> <li>Fazer o estudo de viabilidade para oportunidades IB /PPP</li> <li>Ideação e envolvimento das partes interessadas</li> <li>Plataforma de Aplicação, Avaliação e Selecção</li> <li>BD local e internacional Proactiva</li> <li>Produtos e serviços de marketing</li> <li>Melhores práticas para Parcerias/Negócios Inclusivos os de experiências internacionais</li> <li>Sector de Análise da Cadeia de Valor e Estratégia de crescimento</li> <li>Realizar e organizar seminários personalizados de competências em parcerias</li> </ul>
Orquestrar (Gerir o ecossistema dos parceiros & clientes)	Implementar (viabilidade, estratégia, plano de negócio, incubação)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar uma rede de técnicos corretores locais</li> <li>Criar uma rede de BDS locais</li> <li>Gestão de parceiros locais e fornecedores</li> <li>Formação de parceiros e fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise da Cadeia de Valor da Empresa e estratégia de ampliação</li> <li>Desenvolvimento do planode negóciose análise financeira</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver o governo nacional e as organizações Internacionais de desenvolvimento</li> <li>• Fornecer a formação em curso e formação para técnicos corretores</li> <li>• Regular e gerir formação regular e aberta a parcerias e IB para o anfitrião, mercado (por exemplo, duas vezes por ano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer assistência técnica em inovação de IB e PPP</li> <li>• Mediação</li> <li>• Consultoria de gestão</li> <li>• Orientação</li> <li>• Dar assessoria em marketing social, distribuição e plano de comunicação</li> <li>• Fornecer apoio para intermediar parcerias seleccionadas</li> <li>• Apoiar a implementação de parcerias</li> <li>• Envolver as partes interessadas locais</li> <li>• Medir os impactos de parcerias intersectoriais e modelos IB nas empresas e no desenvolvimento</li> <li>• Capacitação em M&amp;E / resultados tripartidos</li> </ul>
<p>Investir (Fornecer acesso ao financiamento)</p>	<p>Aprendizagem &amp; Advocacia (partilhar as lições aprendidas e promover o ecossistema local de IB/PPP)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma rede de formação relevante e potenciais parceiros financiadores locais</li> <li>• Organizar eventos de correspondência</li> <li>• Desenvolver e manter banco de dados online de mecanismos de financiamento relevante</li> <li>• Desenvolver e manter banco de dados online de BDS relevant</li> <li>• Fornecer mediação entre parceiros (ou empresas líderes) e mecanismos de financiamento</li> <li>• Fornecer BDS para ajudar as empresas a obter financiamento</li> <li>• Desenvolver um serviço de projectos para os investidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar as políticas públicas</li> <li>• Disseminação local das lições aprendidas, melhores práticas, impactos alcançados e conhecimentos desenvolvidos.</li> <li>• Promover e comunicar os sucessos de projectos de IB / PPP</li> <li>• Plataforma de Multi-Intervenientes por sectores</li> <li>• Criar espaços e facilitar a inovação e o diálogo para "semear" parcerias e modelos IB</li> <li>• Partilhar os resultados com os doadores, ONGs, sociedade civil, ensino superior / programas de FP e instituições do sector público</li> <li>• Criar consciência do papel da IB e das parcerias</li> <li>• Intercâmbio internacional de melhores práticas em parcerias e plataformas de parceria</li> <li>• Vincular a comunidade global de praticantes de IBA e BIDF</li> </ul>

## 7.2 Parcerias com Técnicos

O CNIDM é perspectivado como uma rede pequena, flexível de parcerias coordenadas e técnicos IB, dedicadas no apoio e catalisação do sector privado, conduzindo parcerias intersectoriais e modelos IB e à criação de uma cultura em que tais modelos possam florescer e criar um valor compartilhado. A rede de técnicos será composta por consultores especialistas independentes ou profissionais inseridos em organizações relevantes, perto do foco da parceria, por exemplo, empresas de consultoria especializadas e organizações não governamentais. Em alguns casos, os técnicos podem ser funcionários destacados (ou emprestados) de um dos principais parceiros.

Sendo as funções dos técnicos exclusivamente definidas para atender ao contexto específico da (s) parceria (s) de um modo geral, existem três funções principais a desempenhar:

- Fornecer serviços assistência técnica: Na primeira fase da parceria é provável que se incluam: o âmbito e as possibilidades de parcerias IB, identificando potenciais parceiros, criando perspectivas comerciais para a parceria, orquestrando parceiros e recursos, desenvolvendo acordos e modelos de parcerias, reforçando a capacidade das empresas em parcerias e em gestão dos estágios iniciais das operações de parceria junto com a incubação.
- Facilitar o acesso aos recursos: Através do BIDF Global & IBA, as corretoras envidarão esforços para ligar as parcerias do sector industrial com acesso a recursos internacionais, assistência técnica, e ligações internacionais.
- Apoiar uma cultura favorável de parceria/IB: Além de apoiar as parcerias específicas, cada técnico corretor também contribuirá para as actividades do CNIDM de modo a desenvolver um ambiente produtivo para parcerias intersectoriais e negócios inclusivos, tal como facilitar diálogos intersectoriais, dando apoio à formação e desenvolvimento de parcerias entre o CNIDM e as partes interessadas-chave, como os meios de comunicação, instituições académicas e financeiras (cerca de 25% do seu tempo.)

O processo de encontrar, formação e manter os técnicos corretores qualificados em Moçambique deve ser discutido pelo Grupo de Assessoria Técnica. A experiência de outros países sugere que para desenvolver a capacidade dos técnicos corretores, pode ser necessário formação, orientação e apoio directo. Serão apoiados pelo BIDF Global, BoPInc, o TAG, e o Director do CNIDM, descritos nas secções seguintes. Além disso, os técnicos corretores participarão de uma comunidade de prática de técnicos corretores internacionais BIDF e IB para compartilhar desafios e co-criar soluções. Dado o investimento na formação dos técnicos corretores, há o risco de perdê-los por caçadores de cérebros em Moçambique. Portanto, reduzir este risco, há possibilidade de se considerar políticas de retenção apropriadas. A SNV, ACIS e BPartner já tem uma rede de consultores que podem ser considerados o efeito.

### **7.3 O Director do CNIDM**

O Director do CNIDM conduzirá a estratégia do CNIDM e orquestrará a alocação da oferta de serviços do centro. Inicialmente prevê-se que o Director do CNIDM será essencialmente o Gestor do Projecto para IB SNV até que um novo financiamento seja garantido para contratar um director independente e a descrição e enumeração finais ainda estão em desenvolvimento. As responsabilidades-chave incluirão:

- Instalar os projectos CNIDM de apoio às parcerias e modelos IB específicos para os candidatos (incluindo a atribuição de um técnico corretor, o desenvolvimento de um pacote único de apoio e acordo de modalidades de financiamento)
- Identificar e contratar candidatos adequados para os técnicos corretores baseadas na indústria - garantindo que tenham as ferramentas e a formação necessários para realizar as suas funções de forma eficaz
- Articular directamente com as principais partes interessadas, incluindo o governo, sector privado, sociedade civil, organizações internacionais e principais financiadores do CNIDM
- Articular com e aproveitar os recursos de entidades de apoio: SNV, Global IBA (BoPInc), BIDF Global (TPI)
- Assegurar que os relatórios financeiros e das actividades estejam correctos

- Assegurar o acompanhamento e a avaliação adequada do apoio fornecido às parcerias /IB (incluindo técnicos corretores e outros recursos)
- Coordenar todas as reuniões do TAG e do sub-comité
- Manter responsabilidade primária para actividades de desenvolvimento de negócios para as oportunidades de parceria /IB
- Coordenar com o CNI o desenvolvimento e a implementação da agenda de advocacia
- Desempenhar um papel de intermediação (como descrito acima)
- Formar outros funcionários e consultores se necessário.

Propõe-se que o candidato ideal para o cargo de Director do CNIDM a longo prazo deverá:

- Ser um moçambicano respeitado, amplamente visto como não-partidário/independente
- Ter experiência em parcerias de intermediação e qualificação universitária correspondente
- Possuir experiência substancial relativa ao clima empresarial local, o conhecimento diversificado de vários sectores do mercado e experiência em capacitação local
- Ter uma mentalidade comercial orientada e capacidade de "falar" o jargão de negócios, com doadores e governo

Durante a fase de incubação, para gerir o programa, pode ser necessária a contratação de um especialista internacional.

## **7.4 Estrutura de apoio**

### **7.4.1 Apoio de incubação da SNV**

O CNIDM vai receber um apoio da SNV no arranque operacional. A administração básica, finanças, RH e relatórios de conformidade serão inicialmente lançados como um programa independente hospedado dentro da SNV. Este terá uma marca única, conta financeira e plano de trabalho. No entanto, beneficiará, compartilhando os recursos essenciais com a organização de acolhimento, bem como o apoio de infraestrutura, incluindo transporte, escritório e espaço para reuniões, serviços de impressão e cópia, contabilidade e relatórios de administração. Também para a BP está previsto que a SNV Moçambique o Director e os especialistas do sector fornecerão orientação e aconselhamento estratégicos para a instalação de uma base a tempo parcial. Idealmente, a SNV acolherá o CNIDM nos primeiros dois anos, a fim de garantir a qualidade dos serviços.

### **7.4.2 Apoio do BIDF Global**

O BIDF Global funciona através do BIDF Nacional para catalisar parcerias a partir de uma sensibilização sistemática, criando oportunidades e capacitação para o envolvimento e colaboração nos negócios. Com base nas redes existentes e capacidades no país, os BIDF Nacionais são de propriedade local e localmente geridos e fornecem apoio para (em vez de competir com), as iniciativas já existentes. O BIDF Global tem quatro funções principais:

- Potencializar e apoiar o desenvolvimento de plataformas BIDF a nível do país (CNIDM para Moçambique);
- Trazer as melhores experiências internacionais para as plataformas; capacitar os actores locais com vista a assumirem a liderança na condução das plataformas BIDF; e fornecer apoio contínuo conforme necessário;
- Desenvolver materiais comuns para serem contextualizados e usados pelas plataformas locais e facilitar o intercâmbio de conhecimento e experiência entre as plataformas;

- Aprender com as experiências de instalação e funcionamento das plataformas e garantir um nível de monitorização e avaliação das plataformas.

Dentro de Moçambique, o BIDF Global ajudará o Director do CNIDM, os Especialistas em Parceria e os Técnicos Corretores de Parceria de modo a apoiarem as parcerias específicas e promover uma parceria cultural. Facilitada pela The Partnering Initiative, o Secretariado do BIDF Global tem acesso à parceria internacional em matéria de conhecimento, recursos e contactos que poderiam ser aproveitados para o contexto moçambicano a fim de aumentar os índices de velocidade e de sucesso das parcerias locais.

Se necessário os tipos de apoio que o BIDF Global providenciará incluem:

- Capacitação do Director e dos Técnicos Corretores incluindo cursos de formação e assistência técnica
- Acesso directo aos recursos e experiências em parcerias internacionais, incluindo ferramentas para as várias fases do ciclo de vida das Parcerias e dos sectores de recursos específicos (como a PPP agrícola e alianças estratégicas no sector da saúde, etc.)
- Acesso ao capital, pesquisa e recursos de aceleração
- Apoio directo e indirecto para facilitação de workshops diálogo/ inovação intersectoriais
- Formação e cursos de formação para formadores em competências de parceria

O modelo exacto de como funcionará o BIDF Global está ainda a ser desenvolvido.

### **7.4.3 Apoio do IBA Global**

O CNIDM será apoiado por um grupo de 4 especialistas internacionais do BoPInc e da SNV Global em tempo parcial. Em todo o mundo têm mais de 250 projectos IB realizados com sucesso e fornecerão ao CNIDM acesso para importantes financiadores, fornecedores de capital, mentores e outros parceiros-chave, inovações de IB e ferramentas de negócios inclusivos. A estratégia de recurso IB proporcionará desenvolvimento de vendas e de lideranças, melhores práticas e apoio estratégico para parcerias IB. A nível operacional, o catalisador IB fornecerá apoio administrativo e emissão de relatórios para BoP para as operações em Moçambique e no Vietname ( o mesmo projecto).

### **7.4.4 Grupo Técnico consultivo**

O CNIDM será supervisionado pelo BoP/SNV e BIDF/TPI, com o apoio de um Grupo técnico consultivo seleccionado a nível local (TAG). O(TAG) irá alavancar recursos, promover acções, fornecer aconselhamento estratégico e guiar o CNIDM desde o início até ao seu pleno funcionamento<sup>11</sup>. Propõe-se que o TAG apoiará o CNIDM das seguintes formas:

- Fornecendo aconselhamento e orientação estratégica
- Identificando e trazendo ao CNIDM IB e oportunidades de parceria para investimento, apoio e desenvolvimento
- Auxiliando na identificação do futuro potencial modelo de acolhimento/parceria para assumir a gestão e responsabilidade operacional para o CNIDM além da incubação na SNV
- Actuando como embaixadores do CNIDM (incluindo na divulgação de informações, nos esforços de marketing e campanhas de sensibilização)

---

<sup>11</sup> Enquanto a assessoria do TAG é fundamental para o sucesso do CNIDM, as decisões financeiras finais e prestação de contas cabem às organizações que concedem fundos para o CNIDM.



- Apoiando na identificação e na contratação de candidatos para o pessoal do CNIDM, bem como na identificação e na formação de fornecedores de BDS
- Revendo o progresso operacional do CNIDM
- Servindo em vários sub-comités formados numa base necessária, incluindo o Comité de investimento, que analisará os pedidos de assistência de negócios inclusivos

Os primeiros membros TAG serão nomeados pelo DFID, SNV e TPI para cumprir um mandato de 2 anos (período de incubação antecipado). No momento quando o CNIDM passar para um empreendimento social autónomo liderado por organizações locais de acolhimento, um novo TAG será nomeado pela equipa de gestão e novos accionistas ou um Conselho de Administração mais formal será estabelecido em detrimento do TAG. Idealmente, o TAG será composto por 8 líderes locais que representem as parcerias intersectoriais chave <sup>12</sup>:

- Representantes de agências de doadores internacionais
- Representantes do governo Moçambicano
- Representantes do sector privado
- Representantes da sociedade civil

Detalhes mais operacionais podem ser vistos no TAG TOR no apêndice 11.5.

## 7.5 Colaboração com outras entidades

O CNIDM desenvolverá uma riquíssima variedade de parcerias para expandir o seu alcance e aprofundar o conhecimento dos seus clientes e beneficiários. As duas primeiras dessas parcerias são parcerias estratégicas com ACIS, uma associação empresarial nacional bem conhecida e BPartner, uma empresa de consultoria local. A justificação para a parceria com estas entidades é observada na secção 5.5; aqui explicamos a natureza da colaboração. Uma reunião de parceria inicial foi convocada com ambas as organizações para discutir o potencial de forma a unir forças para se tornarem accionistas principais numa entidade autónoma do CNIDM. Embora o eventual modelo de acolhimento para o CNIDM e os resultados específicos tenham ainda de ser determinados, todas as partes estão entusiasmadas com esta oportunidade de colaboração para garantir o sucesso a longo prazo. Neste momento, prevê-se que o CNIDM fará parceria com ACIS para:

- Introduzir o CNIDM para o sector privado e encorajar a participação das empresas
- Convocar as empresas para IB e formação de parcerias intersectoriais
- Desenvolver uma base de dados de fornecedores de BDS e técnicos técnicos corretores utilizando a plataforma ACIS InBID
- Definir os objectivos políticos e advogá-los para o seu melhoramento
- Promover e comunicar sobre os sucessos de projectos de PPP/IB
- Reunir eventos com diversas partes interessadas por sector
- Criar e facilitar espaços de inovação e diálogo para «semear» parcerias e modelos de IB

CNIDM também se envolverá com BPartner para

- Preencher a plataforma InBID com fornecedores BDS e consultores independentes
- Criar uma rede de técnicos corretores locais

---

<sup>12</sup>Os Financiadores- Chave do CNIDM serão convidados a participar tanto como membros ou observadores, dependendo das suas necessidades organizacionais

- Formar os corretores em abordagens e ferramentas de BI e PPP
- Executar serviços de consultoria e intermediação, conforme o caso
- Potencialmente ajudar com a realização de diligência no CNIDM para o Comité de investimento

Além destas duas colaborações estratégicas, o CNIDM desenvolverá estreitas relações de trabalho com uma série de ONGs e consultorias com fortes redes e conhecimentos técnicos em sectores relevantes. Como mencionado na Seção 4.2, o CNIDM coordenou com GIZ o acolhimento do Workshop da Beira, e desde então, tem envidado os seus melhores esforços para realizar uma Análise de Panorama de Parceria como um exercício de definição para o lançamento das parcerias de apoio da Africa Facility com o sector privado. A GIZ & Negócios Inclusivos (RIBH) -South África também expandiu os esforços regionais IB em Moçambique. Prevê-se que a coordenação futura com ambas as iniciativas devem desenvolver uma parceria complementar combinando recursos e alinhar estratégias.

Outro exemplo de colaboração surgiu com a GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) na intermediação de parceria e de negócios inclusivos no campo da nutrição. Este tipo de associação expandiu o alcance e impacto potencial do CNIDM.

**Tabela 3: Exemplo da colaboração do CNIDM com um parceiro temático específico**

GAIN	CNIDM	Actividades Conjuntas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar problemas relacionados com a nutrição que podem ser combatidos com parcerias e modelos de IB</li> <li>• Apresentação de propostas para as PMEs locais para inovações de nutrição (através do mercado para o Projecto de alimentos nutritivos)</li> <li>• Identificar os produtos e serviços Bd Prelevantes para a nutrição noutros países que possam ser relevantes para Moçambique</li> <li>• Realizar avaliações de mercado para servirem como base de evidências para oportunidades de parceria e IB</li> <li>• Fornecer apoio técnico às PMEs relacionadas com a concepção de produtos, testes, etc</li> <li>• Intermediar parcerias</li> <li>• Fornecer subsídios e outros apoios a determinadas PMEs</li> <li>• Apoiar as grandes empresas para projectar e implementar programas com impacto na nutrição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar pessoal do GAIN em ferramentas e metodologias de parceria e IB</li> <li>• Fornecer apoio intensivo ao desenvolvimento e melhoramento dos modelos IB</li> <li>• Apoiar e supervisionar os técnicos corretores do GAIN; apoiar parcerias específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orquestrar eventos intersectoriais para explorar oportunidades com potencial de impacto na nutrição</li> <li>• Identificar as grandes empresas e as PMEs com um interesse em parcerias e modelos IB relacionados com a nutrição</li> <li>• Fornecer apoio de planeamento de negócios para as empresas</li> <li>• Identificar as fontes de financiamento adequadas e facilitar o acesso das PMEs a essas fontes</li> <li>• Disseminar as lições aprendidas, promover sucessos das parcerias aceleradas</li> </ul>

## 7.6 Aprendizagem e gestão de desempenho

Como um projecto piloto em Moçambique, e como um membro do ramo da rede de Desenvolvimento de Negócios e Acelerador IB, o desempenho e a aprendizagem são componentes críticas do CNIDM. O BIDF Global, o IBA e a SNV apoiarão o CNIDM para desenvolver um sistema eficaz e um sistema não oneroso de M&A baseado no Comité de doadores para quadro do desenvolvimento da empresa (DCED). Usando as correntes de resultado, o quadro de M&A permitirá medir o progresso do CNIDM em relação às metas desenhadas. Também, os prestadores de serviços terceirizados realizarão uma série de estudos preliminares.

Enquanto o desenvolvimento de um sistema desse tipo requer consideração adicional e consulta com especialistas adequados, o seguinte esboço preliminar fornece um bom ponto de partida.

**Os objectivos específicos** da gestão de desempenho e sistemas de aprendizagem são:

1. **Parcerias e modelos IB:** Aprender sobre a eficácia de uma parceria e IB para o desenvolvimento, incluindo o processo, o impacto e capacidade de escalar parcerias, de modo a melhorar o sistema de parcerias em Moçambique e compartilhar com as redes BIDF e IBA. A abordagem de desempenho e de aprendizagem de parcerias e modelos de IB suportados pelo CNIDM será informada pela metodologia do TPI (ver anexo 11,6).
2. **Unidade:** Aprender e melhorar o valor do CNIDM (ou seja, o quão bem está a realizar os seus objectivos principais), a fim de ser capaz de informar sobre o sucesso de catalisar o envolvimento das empresas no desenvolvimento através deste processo e compartilhar-lo com a rede mais alargada do IBA e BIDF.
3. **Modelo de Empreendimento Social:** Testar e melhorar o modelo de negócios CNIDM a fim de determinar a abordagem que seja financeiramente sustentável e garantir a sustentabilidade da unidade. Esperam-se no percurso, tentativas e erros, ou seja, enquanto o mercado é testado. O objectivo consiste em obter com êxito, no fim dos 2 anos, uma transição de modelos clara, sustentável e escalável.
4. **Transparência:** Ser transparente perante aqueles que investem no CNIDM e sobre a utilização dos fundos públicos e privados.

**As áreas de alto nível de resultados** do desempenho de gestão e sistema de aprendizagem estão no ponto 10.5.1 - Quadro lógico. O desempenho de gestão e o sistema de aprendizagem para o CNIDM tem várias audiências distintas, incluindo as envolvidas e/ou impactados pelas próprias parcerias, os Campeões CNIDM e TAG, o IBA Global e a Rede BIDF (e outros praticantes de parceria) e os investidores (incluindo os Holandeses e o DFID como os principais apoiantes).

O desempenho e aprendizagem serão ligados a e derivados do quadro lógico. As especificidades do que é controlado e medido irão variar a cada nível. A nível de parceria, desempenho e aprendizagem basear-se-ão nos modelos comuns desenvolvidos pelo BIDF Global, permitindo a comparação com parcerias noutros países. Para cada parceria serão desenvolvidos apenas um único quadro lógico e indicadores específicos, tendo em conta as exigências individuais das partes interessadas e do doador. Da mesma forma, o plano de aprendizagem e desempenho do CNIDM será baseado em metodologias SNV M&A com influência das estruturas do IBA e BIDF, adaptado ao contexto moçambicano, a fim de permitir a comparação com outros países.

A gestão do desempenho e o processo de aprendizagem serão inclusivos no programa, para que se sinta "parte do projecto" em vez de um "Acréscimo". Para manter os custos tão baixos quanto

possível, as responsabilidades serão distribuídas entre o Director, os Técnicos Corretores e BIDF/IBA Global. As Empresas, parceiros e destinatários "Culturais" vão ser participantes activos. Um processo ilustrativo e instrumentos para a recolha de dados e de desempenho para cada nível de aprendizagem são retratados na tabela 7 abaixo. Estes serão refinados com o Director do CNIDM, TAG e BIDF/IBA Global no momento do lançamento.

**Tabela 7: Instrumentos ilustrativos de gestão do desempenho**

Instrumentos ilustrativos de gestão de desempenho / Aprendizagem	Parcerias	Unidade do CNIDM	Modelo de Negócio
Estabelecimento da linha de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo preenchido por cada parceria</li> <li>- As entrevistas dos grupos parceiros que colaboraram e grupos de ONGs e associações empresariais</li> <li>- Pesquisa de oficiais chave do governo, líderes empresariais &amp; chefes de ONGs</li> </ul>		
Relatórios do Progresso & Actualizações (meses 6, 12, 18, 24)	- Progresso do modelo	- Formulários dos resultados da formação	- Resultados Financeiros
Relatório Final	- Relatório dos corretores	- Relatório do Director	- Relatório do Director
BIDF Global: Pesquisa trimestral	- Pesquisa	- Pesquisa	- Pesquisa
Outros	- Verificação da saúde da parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo detalhado das perspectivas</li> <li>- Formulários dos resultados para as partes interessadas</li> </ul>	Resultados Financeiros Trimestrais

Embora a parceria e plataformas de IB sejam relativamente novas, o sistema basear-se-á no excelente trabalho de programas similares, tais como (unidade BIDF na Columbia e na Zâmbia, o IBA no Vietnam, Unidade de Inovação Empresarial do DFID e o Centro de Negócios Inclusivos do GIZ). Além disso, o sistema de desempenho e aprendizagem terá em conta os recentes trabalhos pioneiros do Governo Alemão no próximo relatório *Proving and Improving in Partnership* (Aceitando e Melhorando as Parcerias): como melhorar a medição de resultados no desenvolvimento de parcerias público-privadas.

## 7.7 Relatórios e gestão dos conhecimentos

Todos os relatórios do CNIDM devem primeiro cumprir com os requisitos dos doadores apoiando as operações iniciais. Dito isto, por vezes, nos relatórios constarão informações variadas e específicas desejadas pelo sector privado, entidades governamentais e participantes de parceria/IB que podem exigir a modificação de alguns destes relatórios.

- CNIDM irá elaborar trimestralmente relatórios financeiros e do progresso operacional para monitorizar o seu progresso global, incluindo recomendações para os ajustes necessários, com base nas experiências de implementação no último trimestre.
- Os Relatórios anuais fornecerão uma visão geral das finanças e das operações financeiras, que incluem recomendações e projecções para os próximos 12 meses.

**Tabela 4: Fases-chave**

Tipo de Relatórios	Período Coberto	Prazo
<b>1. Orçamento e Plano Anual</b>	2015	31 de Outubro de 2014
<b>2. Relatório Anual Narrativo do Progresso</b>	2014	28 de Fevereiro de 2015
	2015	28 de Fevereiro de 2016

<b>Tipo de Relatórios</b>	<b>Período Coberto</b>	<b>Prazo</b>
<b>3. Relatório Anual do Progresso dos Resultados Financeiros</b>	2014	28 de Fevereiro de 2015
	2015	28 de Fevereiro de 2016
<b>4. Relatório Anual da Auditoria</b>	2014	30 de Abril de 2015
	2015	30 de Abril de 2016
<b>5. Relatório Narrativo Final</b>	2014-2016	Fevereiro de 2017
<b>6. Resultados Financeiros Finais</b>	2014-2016	De Fevereiro de, 2017
<b>7. Relatório Trimestral do Progresso MT</b>	Trim 1 2014	10 de Maio de 2014
	Trim 2 2014	10 de Julho de 2014
	Trim 3 2014	10 de Outubro de 2014
	Trim 4 2014	10 de Janeiro de 2015
	Trim 1 2015	10 de Abril de 2015
	Trim 2 2015	10 de Julho de 2015
	Trim 3 2015	10 de Outubro de 2015
<b>8. Plano de Negócio para o CNIDM Moçambique</b>	2014-2016	1 de Maio de 2014

Para garantir que todos os relatórios estejam armazenados e acessíveis, será definido um sistema de gestão de dados de todas as actividades do CNIDM. As seguintes actividades terão lugar:

- Documentação das lições aprendidas;
- Desenvolvimento e entrega das lições aprendidas;
- Partilha das lições aprendidas e das melhores práticas em websites, plataformas e redes; e
- Desenvolvimento de materiais de divulgação.

## **8 Modelo proposto de financiamento e posição**

### **8.1 Modelo Proposto**

Prevê-se que o CNIDM será, a longo prazo, uma entidade independente, com serviços baseados em honorários que contribuam para a sua sustentabilidade. No entanto, poderá sempre exigir financiamento do sector público para determinadas actividades de 'bem comum' (ver apêndice 11.1 orçamento provisório). Embora o plano de negócios CNIDM detalhado em 4 categorias diferentes de receitas, simplificam o modelo financeiro em dois elementos principais:

#### **1. Serviços gratuitos e custos operacionais**

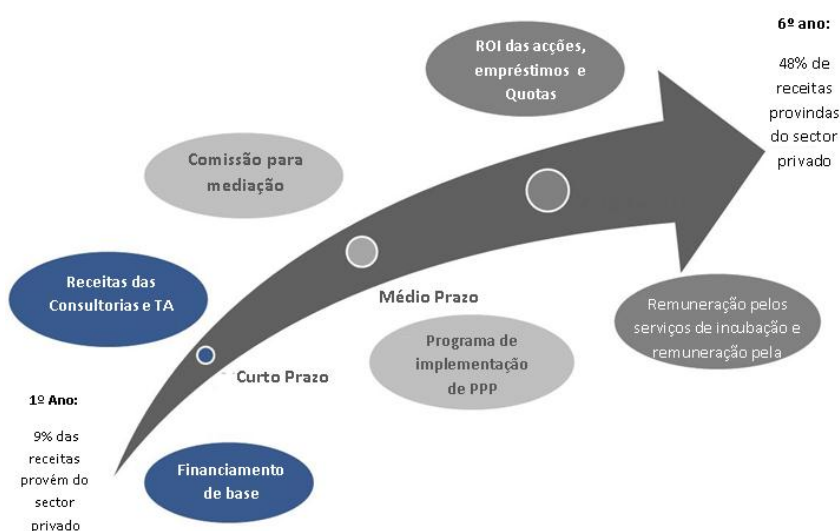
Como observado, o CNIDM actualmente opera como um projecto no âmbito da SNV. Prevê-se que futuramente cresça numa entidade legal separada com um Conselho de Administração, após o período de dois anos de incubação. Parte do propósito da incubação é testar os vários modelos de negócios para determinar os serviços, o mercado e os honorários adequados para permitir que serviços de consultoria a longo prazo minimizem a necessidade de financiamento

do sector público. Alternadamente, os custos essenciais podem ser cobertos por dinheiro e recursos em espécie de parceiros locais. O TAG vai desempenhar um papel fundamental na identificação de potenciais recursos de parceiros locais. O CNIDM vai activamente procurar um modelo de negócios viável, sustentável e escalável.

## 2. Serviços pagos

Desde o início, o CNIDM usará um modelo baseado na demanda para serviços e parcerias de consultoria pagas relacionados com o IB. Onde os parceiros – incluindo doadores, governo e empresas – desejam apoiar uma parceria particular e modelos em torno de temas específicos de desenvolvimento ou indústrias, podem suportar os custos de um técnico corrector (incluindo suporte frequente) centrados nessa área. Os serviços do técnico corrector podem estar à disposição das novas parcerias quer gratuitamente (especialmente na fase inicial) ou numa base subsidiada/escala de deslizamento com subsídios disponibilizados pelos doadores. Os honorários de serviços serão determinados com base nos preços de mercado de consultorias, com níveis de subsídio inicial, esperados à escala de 0-100% dependendo do tipo de cliente (as grandes empresas deverão pagar mais pelos serviços). Nos casos onde a nova parceria não pode contribuir financeiramente para os serviços de assistência, poderão ser consideradas contribuições. O Director do CNIDM irá consultar o TAG sobre os níveis apropriados de subvenção. Espera-se que os níveis de subvenção declinem e os honorários aumentem na medida em que as partes interessadas vejam o valor dos modelos de parcerias e de IB e assistência técnica.

Para compensar as despesas gerais e despesas relativas às operações, a unidade basear-se-á no apoio dos doadores. Prevê-se que a contribuição do sector privado (cliente) cresça a partir de 9% a 48% do 1º ao 6º ano respectivamente. Veja a Figura 5, abaixo:



**Figura 5 : Evolução das Receitas do Fluxo das Empresas**

Como demonstra o sucesso na incubação de empresas rentáveis e fornecendo assistência de parceria e recursos, a unidade procurará estabelecer relações com investidores locais e internacionais, abrindo-se ao fornecimento de um tipo de "recompensa" para promover a catalização dos investimentos. Além disso, pretende-se cobrar uma taxa dos serviços aos clientes-chave (assistência com custos). Do lado do IB, é também possível construir mecanismos para compartilhar lucros líquidos com empresários incubados, desde que isto não coloque em risco o sucesso da empresa incubada.

## 8.2 Financiamentos correntes

A BoP Inc e a SNV já asseguraram o financiamento do governo holandês para os primeiros três anos do CNIDM (2014-2016), com foco nas actividades do modelo do Acelerador IB (ver gráfico). Registaram-se aqui os indicadores, desde que o plano quinquenal de negócios se baseia no desenvolvimento de uma empresa sustentável com outras fontes de financiamento. Também, a concessão só abrange as operações para um escritório baseado em Maputo (ou seja, não se expande para outras cidades) bem como

não financia actividades essenciais de parceria recomendadas neste relatório fora do espaço IB. Especificamente, \$1. 2mm de Euros do Ministério dos Negócios Estrangeiros holandês, BUZA, \$450k Euros da SNV e 221k Euros da Fundação Ford.

Tabela 5: Financiamento holandês complementado pelo fundo DFID

	Ano 1- ano 5	Ano 1- ano 6
<i>Acelerador</i>	26	44
<i>Não Associados ao IB</i>	36	71
<i>Parcerias</i>	0	96
<i>Escritórios de Campo</i>	0	3
<i>FTE</i>	4	11
<i>Fornecedores+ Custos de formação em Euros</i>	1.4 M	6.6M
<i>Pesquisa Primária</i>	0	5
<i>Financiamento em euros</i>	3.7 M	10M

## 9 Modelo Proposto de implementação

Mesmo que leve algum tempo para o CNIDM se estabelecer em pleno funcionamento no que toca o pessoal, sistemas e processos, o seu lançamento será capaz de capitalizar o dinamismo existente colocando em algumas posições-chave pessoal da SNV (para apoiar principalmente os IB) e a actividade de entrega de serviço para o IB e Parcerias Aceleradas - Fast Track. Uma vez que, o sucesso inicial foi demonstrado a partir daquelas, o CNIDM planeia expandir as suas operações gradualmente e incluir um número maior de participantes IB, parcerias e aquela que requerem um apoio maior/ou a longo prazo.

### 9.1 Fases de implementação do período de incubação

Para os dois primeiros anos são recomendadas três fases de operação, com base na entrada das partes interessadas durante a fase de estudo. As fases exigirão refinamento contínuo pelo Director do CNIDM e TAG. Os prazos terão de ser flexíveis, podendo começar mais cedo se os fundos forem mobilizados rapidamente.

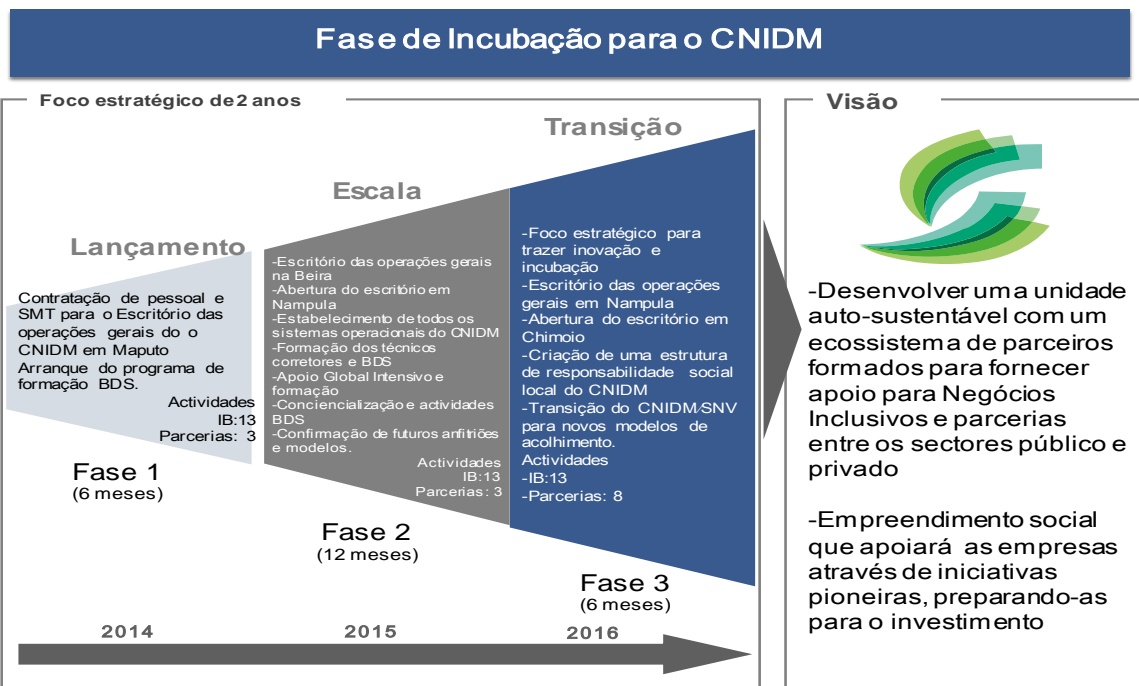


Figura 6: Fases de incubação

### Fase 1: Lançamento (Q3-Q4 2014)<sup>13</sup>

Para evitar o atraso entre o exercício de estudo e as operações iniciais, o Director do CNIDM será contratado pela SNV em Julho de 2014. Se tal for adiado, a expectativa é que outro recurso seja trazido temporariamente para começar a desempenhar algumas dessas actividades chave. Aquando do 'pontapé de saída' o Director do CNIDM em Moçambique terá o seguinte trabalho:

- Apoiar a SNV a instalar as operações do CNIDM e a desenvolver o plano operacional de roteiros e orientações formalizadas para o Comité de investimento/TAG
- Fornecer apoio na intermediação (ou contratação de técnicos corretores) para avançar nas parcerias identificadas 'Fast-Track' – Parcerias Aceleradas
- Supervisionar o apoio para modelos prioritários de IB
- Apoiar o desenvolvimento do financiamento e a mobilização de recursos necessários para apoiar as parcerias
- Formalizar o TAG e convocar reuniões regulares para supervisionar as operações de lançamento e criar o Comité de selecção de sub-investimento
- Acolher, mensalmente, as reuniões do Comité de Direcção e/ou TAG
- Preparar-se para contratar e formar os técnicos para as fases 2 e 3
- Realizar conversações em curso e gerir a assistência de entrega de serviço de potenciais organizações de acolhimento CNIDM (ACIS & BPartner)
- Criar um ecossistema BDS
- Acolher o evento de lançamento

<sup>13</sup> Dependendo do adiamento do financiamento holandês no passado Julho de 2014, a ponte do financiamento para continuar com as actividades já em curso, como parte do estudo pode ter de ser considerado.



No momento em que a SNV tiver disponíveis recursos IB-qualificados, prevê-se que se realizem progressos em todas as 6 áreas de actividade estratégica para modelos de IB (incluindo parcerias de 'fast-track' IB). Da experiência da TPI com outros programas (The Business Innovation Facility - Unidade Inovadora de Negócios) precisará de apoio externo significativo para o funcionamento eficaz do CNIDM. Para o sucesso do lançamento do CNIDM será fundamental uma estreita coordenação entre os principais parceiros e organizações de apoio.

### **Fase 2: Escala (2015)**

Com 6 meses de operações e tendo contratado todas as posições-chave para o pessoal do escritório de Maputo, o CNIDM espera contratar o primeiro grupo de funcionário para trabalhar na Beira ou mesmo abrir uma 3ª operação em Nampula no fim do ano, entrando num ano de escalas movimentadas de negócios inclusivos e parcerias intersectoriais. Enquanto for fundamental fazer esforços continuados na construção do ecossistema BDS, será levada a cabo uma capacitação para formação de técnicos. Advocacia e identificação de alternativas pelo CNIDM, TAG e técnicos corretores serão dimensionadas com recursos básicos disponíveis de modo a apoiar as parcerias fora do espaço do IB além das parcerias aceleradas de 'fast-Track' iniciais, prevendo-se que cerca de 75% do esforço do CNIDM será apoiar as parcerias específicas e 25% nas outras componentes mais amplas. Por último, é no âmbito desta fase que as organizações locais de acolhimento (Empresas associadas e BDS) foram identificadas e um modelo operacional desenvolvido (*joint venture*, parceria, etc.) para eventualmente assumir as operações do CNIDM.

### **Fase 3: Transição (Q1-Q2, 2016)**

É nessa época que esperamos que o CNIDM inicie a desempenhar o seu papel na identificação, no desenvolvimento, no lançamento e no apoio aos negócios inclusivos e parcerias em várias cidades em Moçambique. Com um terceiro grupo de funcionários a trabalhar nesta fase, e um número de profissionais experientes de IB e técnicos corretores auxiliando numa ampla gama de indústrias, o CNIDM será estabelecido no centro de um ecossistema, querendo construir e catalizar o impacto social motivando os negócios. Mesmo que o foco na fase 3 seja concluir a incubação da SNV, do CNIDM e a transição para as novas organizações de acolhimento, a equipa ainda estará focada principalmente em fazer negócios, intermediação, capacitação, sensibilização de apoio aos aspectos culturais.

## **9.2 Sustentabilidade**

Para além da duração do período de incubação de 2 anos, prevê-se que o CNIDM se torne numa entidade legal separada com um Conselho de Administração. O CNIDM evoluirá para uma empresa social separada onde a SNV Moçambique, BIDF/TPI, associação empresarial e o fornecedor BDS poderiam eventualmente tornar-se parceiros iguais. O objectivo final é transferir as operações do CNIDM para uma entidade separada baseada localmente.

Parte da finalidade da fase de incubação é testar diferentes modelos de negócios para determinar o que seja mais adequado para os serviços, o mercado e as taxas que permitam ao CNIDM encontrar um modelo financeiro sustentável a longo prazo, o qual não dependa inteiramente do financiamento dos doadores.

As actividades incluídas no modelo de funcionamento inicial foram projectadas para garantir que a fase de incubação alavanque a criação de uma organização independente sustentável e eficaz. Um

elemento chave será obter um financiamento para se empregar um Director Nacional, funcionários, e técnicos corretores com o mesmo perfil para uma capacitação mais abrangente. A proposta também prevê actividades que ajudarão a demonstrar, às diversas partes interessadas, tanto o valor das parcerias como a dos modelos de IB, quanto o valor agregado dos serviços do CNIDM. Estes elementos, combinados com o apoio financeiro e intermediação de parcerias e modelos de IB, permitirão ao CNIDM atingir os seus objectivos para os próximos dois anos, bem como além destes dois anos.

Durante a fase de incubação, será dada maior atenção para o desempenho e gestão de riscos. O anfitrião seleccionado - SNV tem sistemas financeiros, procedimentos de adesão, segundo as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros, os quais tenham sido fiscalizadas por vários doadores. A Monitorização e a Avaliação serão realizadas com base nos níveis operacionais e relatórios para o Comité Técnico Consultivo e parceiros de financiamento. O BIDF Global e BoPInc assistirão na configuração dos processos e procedimentos de monitorização e de aprendizagem. O BIDF Global elaborou uma Política de Conflito de Interesses que será revista pela BoPInc e pela SNV como potencial modelo para o CNIDM.

Em geral, o CNIDM foi concebido e projectado para enfrentar os desafios relacionados com as parcerias intersectoriais e modelos de IB identificados na fase de estudo e durante o processo de planeamento do IB Acelerado, providenciando capacitação, monitorização e avaliação e aprendizagem, sendo todos estes pontos a chave para a realização substancial do impacto do desenvolvimento nas parcerias intersectoriais e modelos IB em Moçambique. A passagem para uma empresa social, com serviços pagos subsidiam os serviços gratuitos, esperando-se que tal providencie a sua sustentabilidade a longo prazo.

## **10 Caso de Negócio**

Consistente com a exigência do DFID para o apoio de projectos de desenvolvimento financeiro, este Relatório de Estudo Final e de plano de negócios forneceu informação chave necessária para apresentar ao Caso de Negócio para o CNIDM. Desde que a maioria dos seguintes critérios foi abordada anteriormente, far-se-ão referências para localizar esta informação.

### **10.1 Rentabilidade do dinheiro**

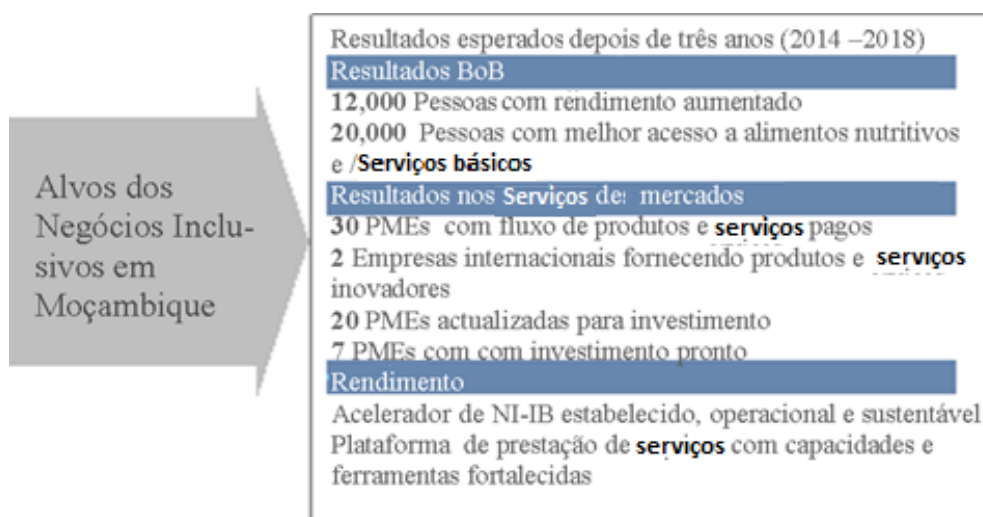
O quadro de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem irá incluir indicadores que se relacionam com a rentabilidade do dinheiro. Estes serão definidos por uma tarefa M&A durante o primeiro ano de operações do CNIDM, podendo incluir, por exemplo:

- Investimento do sector privado - Valor investido pelo sector privado no CNIDM facilitada em parcerias e modelos IB
- Investimento do sector público - Valor investido pelo governo, de outros doadores e ONGs financiadas por doadores em parcerias CNIDM facilitadas e modelos IB
- Empregos - Criação de novos empregos através de modelos IB CNIDM
- Medida qualitativa das organizações parceiras envolvidas com o CNIDM na realização de parcerias e modelos IB e colaborações com mais qualidade

Desenvolveu-se um modelo de custo e receita detalhada no documento relacionado com o Plano de Negócios do CNIDM, porque se prevê que o apoio do DFID ao CNIDM pode ser prorrogado por um período de 6 anos. Os resultados são muito fáceis de projectar e realizar, mas é a sustentabilidade e

impacto social destes esforços que têm o maior valor de aprendizagem. Uma janela inicial de três anos foi identificada, correspondendo ao financiamento holandês do projecto IBA, incluindo alguns destes objectivos (ver abaixo). Através dos esforços congregados pelo CNIDM para construir um forte ecossistema de apoio, esperamos ter um efeito multiplicador de valor para todas as partes envolvidas.

Figura 7: Alvos dos NI-IB



## 10.2 Caso comercial para aquisições indirectas

O CNIDM está a ser estabelecido pela SNV com o apoio técnico de duas ONGs especialistas internacionais: A The Partnering Initiative e BoPInc. Dada a forte presença da SNV no país e a sua experiência no espaço de negócios inclusivos em Moçambique, e dado o conhecimento técnico dos dois parceiros internacionais, a SNV está bem posicionada para realizar a iniciativa estabelecida aqui. Como discutido noutras partes deste documento (ver texto na identificação de anfitrião na Secção 5.6), tanto a missão de estudo quanto a perspectiva comercial concluíram que o CNIDM não pode ser, desde o início, gerido por um anfitrião local. O modelo de incubação tem como objectivo fornecer um estabelecimento robusto, dando tempo para a iniciativa testar o seu modelo de negócios, durante a capacitação de uma ou mais entidades locais, assumindo a oferta de serviços do CNIDM.

Em termos de aquisição de competências, a SNV é uma ONG internacional bem estabelecida com uma boa reputação, com contratos robustos, políticas e procedimentos de gestão financeira. O governo holandês também providenciará supervisão dos gastos e processos financeiros.

No que diz respeito às potenciais alternativas, consulte a "identificação de anfitrião" na Secção 5.5.

Não há substitutos claros para o CNIDM, isto é, se os clientes procurarem um balcão único para uma vasta gama de serviços relacionados com a parceria intersectorial e negócios inclusivos. Fragmentou-se o mercado de serviços de negócios - sem um líder claro de mercado – e os serviços de negócios não são normalmente orientados para o mercado das PMEs ou para áreas de foco do CNIDM. Assim, o CNIDM preenche uma lacuna evidente no mercado, tal como prevista na análise das restrições acima, e validado através de entrevistas com os participantes e workshops.

O CNIDM está em processo de obtenção de financiamento do governo holandês, e irá procurar outras fontes de financiamento. A participação do DFID alavanca, por conseguinte, o investimento de mais doadores.

### 10.3 Perspectiva Financeira

Desenvolveu-se um modelo financeiro detalhado para o CNIDM no plano de negócios, sendo submetido separadamente.

### 10.4 Avaliação de riscos e mitigação

Como indicado no plano de negócios, o sucesso do CNIDM depende da forma de abordagem dos potenciais desafios.

Riscos	Impactos negativos	Monitorização	Mitigantes
Marco-económicos			
A economia de Moçambique continua a enfrentar dificuldades e instabilidade	Os investidores estrangeiros podem achar arriscado investir com empresários moçambicanos que muitas vezes não estão dispostos a pagar muito por serviços de consultoria	Relatórios e actualizações da macro-economia de Moçambique	Os clientes-alvo, que forem menos afectados pelas condições macro-económicas e, em virtude de possuírem modelos de receitas sólidas e ajustadas ao mercado de produtos, devem ser capazes de sobreviver e crescer
Legais e regulamentares			
O sistema fiscal continua a ser uma barreira significativa para os investidores. A aplicação da lei ainda é muito fraca. A interferência do governo cria incerteza para as empresas.	Os investidores podem estar relutantes em fazer investimentos em Moçambique	Actualizar os relatórios legais e regulamentares	Acções estratégicas e selectivas de advocacia do CNI para ajudar a melhorar o ambiente de negócios inclusivos e ajuda as políticas públicas de forma conjunta com os governos nacionais e locais
Mercado			
Embora a necessidade de serviços de negócios inclusivos é enorme, a demanda do mercado actual com a capacidade de pagamento ainda é limitada.	É difícil para o CNIDM encontrar clientes que paguem e alcancem a sustentabilidade financeira	Relatórios de vendas e estudos de viabilidade do mercado	O CNIDM será inovador, aproveitando-se das redes já existentes dos seus patrocinadores e parceiros e no grande programa de RSE internacional
Concorrência			
Embora o CNIDM é um dos poucos intervenientes no mercado de negócios inclusivos, há uma possibilidade de que os aceleradores existentes possam	O CNIDM pode perder clientes para os concorrentes	Relatórios de vendas do mercado	O CNIDM concentra-se nos seus serviços sob medida, juntamente com os seus pontos de venda exclusivos e proposições

Riscos	Impactos negativos	Monitorização	Mitigantes
<p>replicar o seu modelo e competir.</p> <p>Os preços oferecidos pelos actuais intervenientes são muito competitivos.</p>			<p>de valor para fornecer um balcão único para os clientes.</p> <p>O CNIDM vai reforçar as suas parcerias com outros no mercado para benefícios mútuos.</p>
O pessoal-chave			
A dificuldade em encontrar uma equipa local eficiente	A curto prazo o CNIDM enfrentará escassez de recursos humanos e levar tempo para enquadrar os recém-chegados nas suas operações	Relatórios de RH	<p>Alinhar os interesses dos funcionários chave com o CNIDM através da motivação contínua, excursões corporativas e sessões de formação</p> <p>A percentagem baseada em resultados pode ser uma acção potencial de retenção.</p>
Riscos financeiros			
As Receitas projectadas não podem ser alcançadas enquanto os custos reais forem maiores do que o previsto.	O CNIDM pode estar com falta de recursos financeiros para continuar as operações	Os planos financeiros e relatórios do orçamento	<p>Desenvolver um plano de negócios realista com testes de <i>stress</i> para uma variedade de cenários.</p> <p>Monitorização controlo das despesas, enquanto se esforça para encontrar novas maneiras de atingir as metas da receita.</p>
Modelo de negócio CNIDM pode deixar de ser financeiramente viável	O CNIDM vai enfrentar uma série de dificuldades para continuar o seu negócio	Progresso e relatórios financeiros	<p>O CNIDM vai concentrar-se em serviços com vantagens competitivas, permitindo-lhe ter a bonificação do preço.</p> <p>Monitorizamento e controlo do desempenho financeiro</p>

## 10.5 Resultados de medição, monitorização e avaliação

Consulte a Secção 7.6, Gestão do Desempenho e Aprendizagem, e 7.7, Relatórios e Gestão do Conhecimento para ver o plano de medição, monitorização e avaliação de informações críticas sobre as operações do CNIDM e o seu impacto social. Desenvolveu-se, como fundamento para rastrear as actividades do CNIDM, o seguinte quadro lógico, sendo ajustado para ser igual às operações.

## 10.5.1 Quadro Lógico

A missão do CNIDM é de, sistematicamente, catalisar, apoiar e escalar as parcerias intersectoriais e Negócios Inclusivos a fim de aproveitar as competências, o alcance e os recursos da empresa para alcançar simultaneamente objectivos de desenvolvimento e objectivos comerciais.

Actividades	Produção	Resultados	Indicadores/ Metas	Meios de verificação
<p><b>Objectivo:</b> redução da pobreza através do desenvolvimento do sector privado de uma forma inclusiva e expandir a contribuição para a economia nacional, aumentando tanto o rendimento familiar, o acesso a alimentos nutritivos e/ou serviços/produtos básicos</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b># pessoas com maior acesso a alimentos nutritivos e/ou produtos e serviços básicos</b></li> <li><b># pessoas com maior rendimento, devido à inovação de aplicações de negócios inclusivos e parcerias</b></li> </ol> <p><b>Metas*:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>60 000 Pessoas</b> (consumidores individuais no âmbito domiciliari)(</li> <li><b>36 000 Pessoas</b> (fornecedores individuais no âmbito familiar)</li> </ol>				
<b>Actividade Área 1.1 Informação de Mercado</b>				
1.1.1. Executar um Mercado de informação estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar avaliações do mercado local BoP</li> <li>- Realizar pesquisas de dados do sector primário</li> <li>- Sector de Análise da Cadeia de Valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor compreensão das necessidades do BoP e lacunas do sector privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 pacotes de serviços recém-desenvolvidos alinhados com o sector privado e as necessidades do BoP</li> <li>- Projectos concretos de 89 oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório dos Projectos CNIDM IB / PPP</li> <li>- Relatório do TAG</li> </ul>
1.1.2. Identificar áreas foco para inovações e parcerias integradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo das para oportunidades IB /PPP</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornar o Processo identificar oportunidades de Negócios Inclusivos mais fácil com SROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principais parceiros que tenham acções no centro (pelo menos dois actores)</li> </ul>	
1.1.3. Identificar parceiros-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de uma rede de BDS local e principais parceiros de implementação</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da capacidade de apropriação dos actores locais</li> <li>- Aumento do número de partes interessadas número de clientes aos projectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # Prestadores de BDS associados com os centros</li> </ul>	
1.1.4. Idealização e envolvimento das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de negócios pró-ativos(aquisição) de actores locais e internacionais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- # De partes interessadas a participar nas iniciativas</li> </ul>	
<b>Actividade Área 1.2 IBSO Plano de Negócios Projecto e Implementação</b>				

<p>1.2.1 Fornecer serviços de desenvolvimento de empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzir Análise uma Cadeia de Valor da Empresa e Estratégia de melhoramento</li> <li>- Proporcionar o desenvolvimento do plano de negócio e análise financeira</li> <li>- Fornecer gestão /consultoria de negócios</li> <li>- Desenhar Estratégias de desenvolvimento de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer as Empresas para produzir produtos e serviços relevantes ao BoP</li> <li>- Capacitar o BoP para o fornecimento confiável de produtos e serviços</li> <li>- As empresas estão mais capacitadas para comercializar os produtos do BoP</li> <li>- Melhoria da produtividade e da competitividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 89 PMEs locais provaram entregar um fluxo consistente de produtos / serviços inovadores pagos que beneficiem o BOP (% de crescimento das vendas)</li> <li>- 6 empresas internacionais que forneçam produtos e serviços inovadores</li> <li>- Aumento da produtividade a</li> <li>- Percentagem do aumento da satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório dos Projectos CNIDM IB / PPP</li> <li>- Banco de Dados BDS</li> <li>- Questionário de Negócios do BDS</li> </ul>
<p>1.2.2 Coordenar a inovação de parcerias em Negócios Inclusivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acções conjuntas de planos para desenvolver modelos IB /PPP indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrangulamentos comuns abordados de uma forma colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # Planos com impacto colectivo com modelo de investimento viável</li> </ul>	
<p>1.2.3 Prestar assistência técnica na inovação de IB</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinar empresas e BDS sobre M&amp;A e medição do impacto</li> <li>- Realizar seminários personalizados sobre competências de parcerias</li> <li>- Dar conselhos personalizados IB(IBM idealização, modelagem IB planeamento de investimentos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o número e a qualidade dos prestadores de BDS</li> <li>- Melhorar o acesso aos serviços BDS locais qualificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # Empresas capazes de implementar projectos de parceria e IB</li> <li>- Percentagem do crescimento das atribuições e volume de negócios nos serviços de PPP / IB</li> </ul>	
<p>1.2.4 Expandir &amp; Fortalecer o serviço de parcerias num Ecosistema qualificado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver uma rede de prestadores de serviços certificados em IB e intermediação de parceria</li> <li>- Fornecer formação em curso e formação para os prestadores de serviços</li> <li>- Desenvolver e manter um banco de dados online de fornecedores de BDS relevantes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- # BDS Certificadas</li> </ul>	
<p>1.3.1. Fazer a correspondência do apoio financeiro para o melhoramento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar as empresas a serem um investimento preparado e cooperante</li> <li>- Prestação de serviços de cooperação</li> <li>- Organização de eventos de cooperação e prospeção</li> <li>- Prestar o devido apoio e a devida diligência na preparação</li> </ul>			
<p><b>Actividade 1.4 estabelecimento de um Ambiente de IB e parceria</b></p>				

<p>2.1.1 Desenvolver e implementar estratégias de comunicação para aumentar a consciência do papel do sector privado na criação de valor compartilhado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhar as ferramentas e recursos de parceria internacional através de um sítio online de acesso aberto.</li> <li>- Difundir os sucessos para o sector privado e público em geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior compreensão de Negócios Inclusivos "melhores práticas", sucessos locais e, o impacto na redução da pobreza</li> <li>- Políticas mais facilitadoras para iniciativas de BI e PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Governos Intervenientes envolvidos e fortalecidos</li> <li>- 6 ONGs internacionais envolvidas e fortalecidas</li> <li>- # De políticas influenciadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório do projecto CNIDM IB</li> <li>- Relatório do CNI</li> <li>- Eventos ACIS</li> </ul>
<p>2.1.2 Envolver-se com os governos locais e Nacional e Agências internacionais de desenvolvimento em políticas propícias aos tópicos de IB/PPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar seminários e workshops e apresentações sobre IB /PPP através de plataformas com múltiplas partes interessadas como o CNI</li> <li>- Formular recomendação para influenciar as políticas</li> </ul>			
<p>2.1.3 Melhorar o conhecimento e a aprendizagem locais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar eventos de reflexão e aprendizagem</li> <li>- Disseminar as lições aprendidas, melhores práticas, alcançado impactos e conhecimentos desenvolvidos</li> <li>- Publicar e comunicar aprendizagens e experiências</li> </ul>			

\* Baseado numa previsão linear para e resultados totais de verbas de financiamento



## 11 Apêndices

Numa tentativa de manter este relatório numa medida de gestão aceitável, uma série de documentos-chave serão incluídos no formato electrónico submetido ao DFID, em vez de um registo impresso. Estes itens incluem o seguinte:

- Apresentações (Slides) dos Workshops de Maputo e Beira (Inglês & Português)
- 3 versões diferentes do folheto promocional (Inglês & Português)
- Relatórios completos de pós-Workshops (Maputo e Beira): (Inglês & Português)
- Arquivo de banco de dados Excel para todos os dados gravados a partir das entrevistas (Inglês)
- Plano de Negócios do CNIDM desenvolvido pela SNV
- Visão Geral do BOP Inc. do Programa Acelerador de Negócios Inclusivos

### 11.1 Apêndice 1: Orçamento

O plano de negócios apresenta os detalhes de todas as finanças do CNIDM incluindo as receitas, as despesas por actividade, as demonstrações de fluxo de caixa e projecções das receitas. O próximo panorama geral das despesas será coberto por uma combinação de financiamento tais como holandês, DFID, a Fundação Ford, e outros fundos de doadores ainda a ser confirmados (GIZ, SIDA), etc. Por favor, note que a receita das taxas pagas para o centro também ajudarão a cobrir estes custos. Ao nível elevado, abaixo uma projecção de custos para 6 anos por categoria para obter uma visão panorâmica do orçamento de funcionamento para o CNIDM, não se destinando a servir como um orçamento de projecto de doadores.

#### Despesas por categorias (Fixas e Variáveis)

Custos operacionais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	A1 -A3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	A1-A6
	Financiamento Holandês			Financiamento do DFID				
<b>CUSTOS FIXOS</b>								
Salário	766 560	1 259 227	1 317 103	3 342 880	1 135 835	1 155 896	1 186 858	6 821 468
Custos de transporte rodoviário	14 700	15 141	15 595	45 436	16 063	16 545	17 041	95 086
Custos de voos	28 000	57 680	59 410	145 090	61 193	63 028	64 919	334 231
Hotel	10 500	24 720	25 462	60 682	26 225	27 012	27 823	141 742
Custos diários (Perdiem)	3 150	6 489	6 684	16 323	6 884	7 091	7 303	37 601
Custos do arrendamento do escritório	18 000	55 620	57 289	130 909	59 007	60 777	62 601	313 294
Comunicações   despesas telemóveis, teleconferências etc	1 680	1 730	1 782	5 193	1 836	1 891	1 948	10 967
ITC, sítios da internet, concepção e hospedagem	5 600	5 150	5 305	13 955	5 464	5 628	5 796	30 842
Serviços financeiros	5 600	8 240	8 487	22 327	8 742	9 004	9 274	49 347
Estratégia, Planificação e Gestão	3 500	3 605	3 713	10 818	3 825	3 939	4 057	22 639
Marketing	10 750	10 750	9 350	30 850	9 165	9 185	18 350	67 550
Despesas com as reuniões do Conselho Consultivo	8 825	9 525	8 956	27 306	8 469	8 308	16 777	60 860
Despesas com as reuniões do Conselho Consultivo	12 400	16 400	15 700	44 500	15 240	15 187	30 427	105 354
<b>DEPRECIÇÃO</b>								
Consumíveis de escritório e mobiliário	5 600			5 600				5 600
Comodidades do escritório	840	865	891	2 596	918	945	974	5 433
Serviços extras do escritório	3 500	3 605	3 713	10 818	3 825	3 939	4 057	22 639
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>								
Pagamentos aos principais serviços	152 439	326 303	498 952	977 694	645 817	835 624	994 550	3 443 884
Pagamento por outros serviços complementares	205 262	425 361	406 181	1 036 805	437 227	451 934	446 943	2 372 908
<b>Total</b>	<b>1 254 796</b>	<b>2 230 412</b>	<b>2 444 573</b>	<b>5 929 781</b>	<b>2 445 733</b>	<b>2 675 934</b>	<b>2 889 698</b>	<b>13 941 146</b>
		78%	10%		0%	9%	8%	

## 11.2 Apêndice 2: Partes Interessadas chave

Organização	Interveniente	Endereço Electrónico	Número de telefone	Pesquisa Online	Entrevistas	Workshop Maputo	Workshop Beira
<b>Associações/ONG/Projectos</b>							
<b>TOTAL: 26 Alvos</b>							
AAC - Associação de Ajuda Cristã	Inocêncio Melo; <i>Director Executivo</i>	<a href="mailto:associacaoac@yahoo.com.br">associacaoac@yahoo.com.br</a>	848904881				✓
AIMO	Lucilio Bule		825460078	•	✓	✓	
ACIS	Denise Cortes Keyser; <i>Director</i>	<a href="mailto:acisdirec@acismoz.com">acisdirec@acismoz.com</a>		✓	✓	✓	
ADS - Acção para Desenvolvimento Social	Joaquim das Neves; <i>Director Executivo</i>	<a href="mailto:ads.beira@gmail.com">ads.beira@gmail.com</a>	821587844				✓
ADPP	Annette Castella; <i>Director Adjunto</i>	<a href="mailto:ancala2010@gmail.com">ancala2010@gmail.com</a> / <a href="mailto:partnership@adpp-mozambique.org">partnership@adpp-mozambique.org</a> / <a href="mailto:annettec@tdm.co.mz">annettec@tdm.co.mz</a>	823121160			✓	
AgDevCo	Rui Santana; <i>Director</i>	<a href="mailto:rafonso@agdevco.com">rafonso@agdevco.com</a>		✓		✓	
Agri Hub Moz	Marleen Schierich					✓	
Africare	Charles Ellmaker; <i>Country Director</i>	<a href="mailto:cellmaker@africare.org">cellmaker@africare.org</a>	823071640	✓		✓	
AMOR	Stephane Tempelman; <i>Presidente</i>	<a href="mailto:amor.mocambique@gmail.com">amor.mocambique@gmail.com</a>	825789767	•	✓		
Associação Comercial da Beira	Jorge Fernandes; <i>Vice Presidente</i>	<a href="mailto:Genius@tdm.co.mz">Genius@tdm.co.mz</a>	825017980		✓		✓
Beira Agricultural Growth Corridor	José Bombe; <i>Dirigente de Agro Negócio</i>	<a href="mailto:jplubombe@yahoo.com.br">jplubombe@yahoo.com.br</a>	826018270				✓
Centro de Mediação de Conflitos e Arbitragem Laboral de Sofala	Coutinho Tenepete	<a href="mailto:coutinho@gmail.com">coutinho@gmail.com</a>					✓
Building Markets	Esmilda Dombo; <i>Senior Sócio</i>	<a href="mailto:dombo@buildingmarkets.org">dombo@buildingmarkets.org</a>	846232350			✓	
Conselho Empresarial Provincial (CEP)	Jorge Fernandes; <i>Presidente</i>	<a href="mailto:acbsofala@gmail.com">acbsofala@gmail.com</a> / <a href="mailto:genius@tv cabo.co.mz">genius@tv cabo.co.mz</a>	825017980		✓		✓
	Emilia Ana de Araújo	<a href="mailto:Cepsofala2013@gmail.com">Cepsofala2013@gmail.com</a>	828341743				✓
	Armando Panguene	<a href="mailto:armandopanguene@gmail.com">armandopanguene@gmail.com</a>	848924779				✓
FAN					✓	✓	
FDC	Herminia		21355358/826264597			✓	
FHI 360	Edith Morch; <i>Supervisora Adjunta dos</i>	<a href="mailto:emorch@fhi360.org">emorch@fhi360.org</a>	820886158			✓	

Organização	Interveniente	Endereço Electrónico	Número de telefone	Pesquisa Online	Entrevistas	Workshop Maputo	Workshop Beira
	<i>Programas</i>						
Focus on Africa	Leif Litsgard	<a href="mailto:litsgard@focusafrica.se">litsgard@focusafrica.se</a>	849012008		✓		
GAIN	Daniel Alberts; Líder do projecto, Mercado para Alimentos Nutritivos	<a href="mailto:dalberts@gainhealth.org">dalberts@gainhealth.org</a>	845190424	✓		✓	
GIZ Proecon	Carmen Langner; Acessor Económico	<a href="mailto:carmen.langner@gfa-group.de">carmen.langner@gfa-group.de</a>					✓
	Taimo		843870600				✓
IDE	Marco Machado	<a href="mailto:mmachado@ideorg.org">mmachado@ideorg.org</a>	823161730		✓	✓	
NEPAD Business Foundation	Francisco Junior; Gestor do Projecto	<a href="mailto:francisco.junior@thenbf.co.za">francisco.junior@thenbf.co.za</a>	827634931	✓	✓	✓	
						✓	
						✓	
Plan International	Michael Chimedza					✓	
PSI	Julian Circo; Presidente	<a href="mailto:icirco@psi.org.mz">icirco@psi.org.mz</a>	843332280		✓		
STIFIMO	Teemu Seppala	<a href="mailto:teemu.seppala@stifimo.org">teemu.seppala@stifimo.org</a>				✓	
	Marja-Reeta Paaso	<a href="mailto:mr.paaso@stifimo.org">mr.paaso@stifimo.org</a>				✓	
Tecnoserve	Jake Walter					✓	
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (pessoas)</b>				<b>5</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>27</b>
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (Organizações)</b>				<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
<b>IO/Doadores</b>							
<b>TOTAL: 8 Alvos</b>							
DFID	Gareth Weir; PS Líder	<a href="mailto:g-weir@dfid.gov.uk">g-weir@dfid.gov.uk</a>	823222820	✓		✓	
	Martin Johnston	<a href="mailto:M-Johnston@dfid.gov.uk">M-Johnston@dfid.gov.uk</a>				✓	
EU	Myriam Sekkat					✓	
GIZ	Morten Gomo					✓	
	Latoya Adriano					✓	
	Loide Mudanisse; Gestora de PPP	<a href="mailto:loide.mudanisse@giz.de">loide.mudanisse@giz.de</a>				✓	✓
	Thomas Jaeschke; Coordenador para a Província de Sofala	<a href="mailto:thomas.jaeschke@giz.de">thomas.jaeschke@giz.de</a>	23320369		✓		✓
IFC	Wilson Chafinya; Sócio-Executivo das Operações	<a href="mailto:wchafinya@ifc.org">wchafinya@ifc.org</a>	845450400	✓	✓		
IFDC	Alexander Fernando	<a href="mailto:afernando@ifdc.org">afernando@ifdc.org</a>				✓	
SIDA/Embaixad	Emili Perez; PO	<a href="mailto:emili.perez@gov.se">emili.perez@gov.se</a>	8231011	✓		✓	

Organização	Interveniente	Endereço Electrónico	Número de telefone	Pesquisa Online	Entrevistados	Workshop Maputo	Workshop Beira
a da Suécia	<i>Desenvolvimento do Sector Privado</i>		50				
Unicef	Lisa Kurbiel	<a href="mailto:lkurbiel@unicef.org">lkurbiel@unicef.org</a>	823165370		✓		
USAID	Amanda Fong; Oficial do Sector Privado /Ag e líder GDA	<a href="mailto:afong@usaid.gov">afong@usaid.gov</a>	823073325		✓	✓	
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (pessoas)</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (Organizações)</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Empresas</b>							
<b>TOTAL: 42 Alvos</b>							
ADC, SA	Al-Noor Rawjee; Director	<a href="mailto:alnoor.rawjee@adc.co.mz">alnoor.rawjee@adc.co.mz</a>			✓	✓	
AMAL Indústrias	MohsinLatif	<a href="mailto:mflatif@amal.co.mz">mflatif@amal.co.mz</a>	848550283		✓		✓
	Fazila Latif	<a href="mailto:flatif@amal.co.mz">flatif@amal.co.mz</a>					✓
	Amal; Director	<a href="mailto:malatif@amal.co.mz">malatif@amal.co.mz</a>	848550283				✓
Anadarko	AssifMussa; Director de Procurement	<a href="mailto:Assif.Mussa@anadarko.com">Assif.Mussa@anadarko.com</a>			✓		
ASTROS	Elcidio Madeira; Director Executivo	<a href="mailto:elcidio Madeira@gmail.com">elcidio Madeira@gmail.com</a>	848270315				✓
	OlindaSarande	<a href="mailto:gabrielasarande@gmail.com">gabrielasarande@gmail.com</a>	827648821				✓
Beira Links	AnastácioTamel e	<a href="mailto:anastacio.tamele@gmail.com">anastacio.tamele@gmail.com</a>					✓
BIM	Eugénio Uachave (NOTA NÃO FOI O ENTREVISTADO MAIS ADEQUADO AO TEMA); Director Técnico	<a href="mailto:ewachave@millenniumbim.co.mz">ewachave@millenniumbim.co.mz</a>	823014930		✓		
Capital Foods	Imran Sacur	<a href="mailto:imran.sacur@capitalfoods.mz.com">imran.sacur@capitalfoods.mz.com</a>	843302537				✓
Cargill	Pieter Reichert						✓
CleanStar Mozambique	Emmett Costel; Gestor de Desenvolvimento de Negócios e Estratégia	<a href="mailto:e.costel@cleanstarmozambique.com">e.costel@cleanstarmozambique.com</a>	843137624	✓		✓	
Coca-Cola Sabco Mozambique	Samuel Maputso; Gestor Nacional de RH	<a href="mailto:Smaputso@ccsabco.co.za">Smaputso@ccsabco.co.za</a>	843102866	✓		✓	
Cofeleite (?)	Ramiro Silva		845020540				✓
Eco Forum DNA Lda	Eisenhut						✓
DHL Moçambique, Lda	Nelson Carvalho; Supervisor de	<a href="mailto:Nelson.Carvalho@dhl.com">Nelson.Carvalho@dhl.com</a>	843116577				✓

Organização	Interveniente	Endereço Electrónico	Número de telefone	Pesquisa Online	Entrevistas	Workshop Maputo	Workshop Beira
	das Operações na Beira						
	ElisioBieiro	<a href="mailto:enehemias@dhl.com">enehemias@dhl.com</a>	821877777				✓
Eco-Micaia	Andrew Kingman; Director Executivo	<a href="mailto:andrew@micaia.com">andrew@micaia.com</a>	823034285		✓	✓	
GAPI	António Souto; PCA	<a href="mailto:fasouto@gapi.co.mz">fasouto@gapi.co.mz</a>	843050010		✓	✓	
Greenbelt Fertilisers	John (Porky) Christie-Smith; Director Geral	<a href="mailto:porky.csmith@greenbelt.co.mz">porky.csmith@greenbelt.co.mz</a>	828096106		✓		✓
Green Resources	Henrique Chissano; Director Finaceiro corporativo	<a href="mailto:henrique.chissano@greenresources.no">henrique.chissano@greenresources.no</a>	823050597 / 843800733			✓	
	Arlito Cuco; Director Geral	<a href="mailto:arlito.cuco@greenresources.no">arlito.cuco@greenresources.no</a>	823071347		✓	✓	
IdeiaLab	Tatiana Pereira; Sócia	<a href="mailto:tatiana.pereira@ideialab.biz">tatiana.pereira@ideialab.biz</a>	824491110/843890177			✓	
ICC	Winnie Chonguiça					✓	
	José Diogo					✓	
	HenriquetaHun guana	<a href="mailto:hhunguana@icc.co.mz">hhunguana@icc.co.mz</a>			✓		
Illovo	Stephan de La Harpe; Gestora Agrícola	<a href="mailto:SdelaHarpe@illovo.co.za">SdelaHarpe@illovo.co.za</a>	823089107	✓			
	Kate Mathias	<a href="mailto:mathias.kate@gmail.com">mathias.kate@gmail.com</a>				✓	
JFS	Francisco F. Santos; PCA	<a href="mailto:francisco.santos@jfs.co.mz">francisco.santos@jfs.co.mz</a>			✓	✓	
MukoqueConst ucoes, Lda ("MCL")	Matt Muns	<a href="mailto:mmuns@mdccholdings.com">mmuns@mdccholdings.com</a>	827851242	✓		✓	
Microsoft	Victor Mourana	<a href="mailto:victor.mourana@microsoft.com">victor.mourana@microsoft.com</a>	843001258		✓		
Mozal	Samuel Gudo; Gestor de Assuntos Externos	<a href="mailto:samuel.gudo@bhpbilliton.com">samuel.gudo@bhpbilliton.com</a>	823101800		✓	✓	
MozamBikes	Lauren Thomas				✓	✓	
MASSOL	Vicente Manjate		845288888				✓
MozValuers		<a href="mailto:vtamele@yahoo.com.br">vtamele@yahoo.com.br</a>	825501280 / 823997524				✓
	Vasco Tamele						
New Horizons Mozambique Lda	Andrew Cunningham; Director Executivo Formador	<a href="mailto:andrewc@novoshorizontes.net">andrewc@novoshorizontes.net</a>	825156060	✓			
Rainbow Hotel Moçambique	NyashaNyaruwata; Director Geral	<a href="mailto:gm@rainbowhtlmoz.co.mz">gm@rainbowhtlmoz.co.mz</a>					✓
SCDS	Gaye	<a href="mailto:gaye.scds@norconsultmz.co">gaye.scds@norconsultmz.co</a>		•	✓		

Organização	Interveniente	Endereço Electrónico	Número de telefone	Pesquisa Online	Entrevistas	Workshop Maputo	Workshop Beira
	Thompson; <i>Director Executivo</i>	<a href="mailto:m">m</a>					
SureMoz, Lda	Rosemary Finch	<a href="mailto:rosemary@suremoz.com">rosemary@suremoz.com</a>	841639076				✓
UCM - (CI-GEA)	Maria Albertina Lopes da Silva Barbito; <i>Coordenador</i>	<a href="mailto:maria27setembro@gmail.com">maria27setembro@gmail.com</a>	824345203		✓		✓
UEM	Manuel Chissano					✓	
Zibi	Luis Leal	<a href="mailto:luis.leonor@2ibi.com">luis.leonor@2ibi.com</a>	840784996				✓
Nestlé	Diogo Victória; <i>Director Nacional</i>	<a href="mailto:Diogo.Victoria@MZ.nestle.com">Diogo.Victoria@MZ.nestle.com</a>	843051874	✓		✓	
Odebrecht	Miquel Peres; <i>PCA</i>	<a href="mailto:miguel@odebrecht.com">miguel@odebrecht.com</a>	842557070		✓	✓	
	Bruno Malaguti	<a href="mailto:bmalaguti@odebrecht.com">bmalaguti@odebrecht.com</a>				✓	
	Julio Costa					✓	
Olam	Jonathan Kesten; <i>Coordenador do Projecto CRS</i>	<a href="mailto:jon.kesten@olamnet.com">jon.kesten@olamnet.com</a>	843309798			✓	
ÓleosMoçambique, Lda	Filomena Borges Abelho; <i>Director Administrativo e vendas, Beira</i>	<a href="mailto:Filomena.Abelho@oleos.co.mz">Filomena.Abelho@oleos.co.mz</a>	843092710				✓
Optima Empreendimentos, Lda	Pine Pienaar; <i>Director-Gestor</i>	<a href="mailto:pine@optimamoz.com">pine@optimamoz.com</a>	843149231	✓			
SABMiller	Adrian Mitchel; <i>Director Geral para BisDeve e Agricultura</i>	<a href="mailto:Adrian.Mitchell@mz.sabmiller.com">Adrian.Mitchell@mz.sabmiller.com</a>			✓		
TDM	Julio Jardim				✓		✓
Vale	IsménioChitata					✓	
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (pessoas)</b>				<b>7</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (Organizações)</b>				<b>7</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>
<b>Governo</b>							
<b>TOTAL: 10 alvos</b>							
ADEL - Agência de Desenvolvimento Económico Local de Sofala	Hamid Taybo; <i>Director</i>	<a href="mailto:hamidtaybo@hotmail.com">hamidtaybo@hotmail.com</a>	823812590 / 843812590				✓
CEPAGRI	JorrifOprewal (?)					✓	
	José Tiago				✓		✓
CTA	Charles Chichone; <i>Assistente</i>	<a href="mailto:cchichone@gmail.com">cchichone@gmail.com</a>	827402628 / 843901394		✓		✓
Direcção Provincial de Trabalho Sofala	Coutinho		842861987				✓
DPIC	Bernardo	<a href="mailto:bermatsinhe@yahoo.com">bermatsinhe@yahoo.com</a>	8403760				✓

Organização	Interveniente	Endereço Electrónico	Número de telefone	Pesquisa Online	Entrevistas	Workshop Maputo	Workshop Beira
	Matsinhe		64				
Inovadores (Atribuídos pelo MCT)	David Malauene; Tintas Ecológicas	<a href="mailto:dmalauene@gmail.com">dmalauene@gmail.com</a> / <a href="mailto:tintascep@gmail.com">tintascep@gmail.com</a>	824334790			✓	
	Márcio Rufino					✓	
	Édipo Covele; Radio Receptor	<a href="mailto:edipocovele@gmail.com">edipocovele@gmail.com</a>	825311128			✓	
	José Vombe; Produção de Processador de Asfalto quente e Processador de Betão quente / frio	<a href="mailto:obrasdemocambique@gmail.com">obrasdemocambique@gmail.com</a>	842062028			✓	
MCT	Benjamim Langa	<a href="mailto:Benjamim.Langa@MCT.GOV.MZ">Benjamim.Langa@MCT.GOV.MZ</a>				✓	
MCT/UEM	António Leão	<a href="mailto:antonio.leao@mct.gov.mz">antonio.leao@mct.gov.mz</a>			✓	✓	
MINAG					✓		
MPD	Cristina Matusse; Director Adjunto	<a href="mailto:cristina.matusse72@gmail.com">cristina.matusse72@gmail.com</a> / <a href="mailto:cmatusse@gov.mz">cmatusse@gov.mz</a>	21491755 824630190 846810288		✓		
Conselho Municipal da Beira					✓		
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (pessoas)</b>				<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL de envolvidos em cada oportunidades (Organizações)</b>				<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL GERAL de envolvidos em cada oportunidades (pessoas)</b>				<b>15</b>	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL GERAL de envolvidos em cada oportunidades (Organizações)</b>				<b>15</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL GERAL pessoas alvo: 146</b>							
<b>TOTAL GERAL Organizações alvo: 123</b>							

### 11.3 Apêndice 3: Financiamento para parcerias e Negócios Inclusivos

Fonte de financiamento e valores	Suporte disponível	Geografia	Descrição
<a href="#">BAGC Fundo Catalítico</a>	Financiamento de baixo custo de US \$ 50.000 a US \$ 500.000	Corredor da Beira	Fundo de <b>capital de risco</b> social que apoia as empresas na fase de arranque, ajudando o 'pontapé de saída' comercialmente viável na agricultura na região do corredor da Beira. Todas as empresas devem conceder benefícios directos para os pequenos agricultores e comunidades locais.
Projecto do Banco Mundial Crescimento de Pólos Inclusivos Inovação e Demonstração Fundo Catalítico (IDCF)	A ser determinado. Projecto deve ser lançado no primeiro trimestre de 2014.	Vale do Zambeze e do Corredor de Nacala	O objectivo do Fundo Catalítico Inovação e Demonstração (IDCF) é <b>melhorar a capacidade</b> dos pequenos agricultores/ das as MPMEs no acesso aos mercados através de investimentos públicos e privados complementares orientados para o mercado. O IDCF, portanto, apoia a vinculação entre as empresas de médio e grande porte e pequenos agricultores/as MPMEs através de investimentos direccionados em bens e serviços públicos, sendo executados pelo sector privado ou pelo sector público, em parceria com o sector privado.
<a href="#">GAPI</a>	Vários	Moçambique	GAPI é uma instituição financeira moçambicana de Desenvolvimento que promove o sector privado nacional com foco nas PMEs. GAPI detém participações em várias empresas sociais e às vezes consegue mecanismos de concessão de subvenções.
<a href="#">Iniciativa SEED</a>	Concessão financeira mais ampla de apoio técnico, orientação, rede, etc	Vários países em <b>desenvolvimento</b> , incluindo Moçambique	SEED apoia o crescimento das PMEs que oferecem retornos sociais, ambientais e económicos em países desenvolvidos ou países com economias emergentes, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável local.
<a href="#">Inovações Contra a Pobreza</a>	Pequenas doações (Em € 20.000) e grandes doações (€ 20,000 - € 200.000)	Os países onde <b>opera</b> o SIDA incluindo Moçambique	O esquema de subvenções estabelecido pelo governo sueco para estimular e apoiar iniciativas de negócios sustentáveis que não poderiam ser exercidas pelo sector privado por causa de riscos comerciais e das incertezas do



			mercado.
<a href="#">GAIN mercado para alimentos nutritivos</a>	A assistência técnica, subsídios financeiros e ligações para potenciais investidores de capital	Moçambique	Fornecer <b>planeamento de negócios</b> , assistência técnica e subsídios financeiros às inovações que mostram o maior potencial para serem rentáveis, tendo simultaneamente um impacto sobre a nutrição.
Projecto do Banco Mundial PACDE-MESE	Subsídios para a assistência técnica às PME's	Moçambique	
<a href="#">FNI</a>	Vários	Moçambique	Fornecer subsídios para a pesquisa - às vezes pode ser aplicado às despesas de desenvolvimento do produto, especialmente quando realizadas em conjunto com uma universidade ou <b>instituição de pesquisa</b> .

## 11.4 Apêndice 4: Agenda do workshop de Maputo e Beira

Esboço da agenda

Para Maputo e Beira

### Objectivos da Reunião

1. Compartilhar a análise preliminar da parceria intersectorial e do panorama de negócios inclusivos
2. Reunir mais conhecimentos sobre os principais desafios para as parcerias/IB para o desenvolvimento em Moçambique
3. Identificar as prioridades com enfoque no apoio de MBIDF
4. Envolver as principais partes interessadas no apoio e no co-desenvolvimento do MBIDF

### Agenda Preliminar

8:00 Inscrição

8:30 Boas-vindas pela TPI & DFID

8:40 Apresentação das organizações participantes

9:00 Visão geral do BIDF& Contexto Moçambicano: Plenário

Discussão das principais conclusões das entrevistas com os participantes sobre as lacunas, desafios, oportunidades de parcerias intersectoriais e IB

10:15 Intervalo

10:30 Discussão específica da Indústria sobre oportunidades de parceria/IB: Pequenos grupos

*Resposta potencial do sector privado*  
*Recursos necessários*  
*Apresentação de Relatório*

11:30	Discussão plenária sobre o potencial papel / foco do BIDF em Moçambique
12:15	Conclusões e etapas procedentes
12:30	Encerramento

## **11.5 Apêndice 5: Grupo Técnico Consultivo TOR**

### **Esboço v.2**

#### **Missão & estratégias do CNIDM**

A missão do CNIDM é de forma sistemática, catalisar, apoiar as parcerias intersectoriais e melhorar os negócios inclusivos a fim de alavancar as competências, o alcance e recursos da empresa de modo a atingir resultados de desenvolvimento e objectivos comerciais.

A Estratégia do CNIDM empregará os seguintes elementos fundamentais:

- Iniciar e catalisar modelos de negócios inclusivos e parcerias intersectoriais
- Incubar e apoiar as empresas sociais e o desenvolvimento de parcerias
- Advogar e contribuir para uma economia sustentável e inclusiva, que promova uma cultura propícia de parceria

#### **Papel do Grupo Técnico Consultivo**

O Grupo Técnico Consultivo (TAG) irá alavancar recursos, promover a acção, fornecer aconselhamento estratégico e orientar o CNIDM desde o pontapé de saída até estar em pleno funcionamento. Especificamente propõe-se que o TAG apoiará o CNIDM da seguinte forma:

- Fornecendo orientação estratégica e assessoria
- Identificando e trazendo oportunidades IB e parceria para o CNIDM em pról do desenvolvimento, apoio e investimento
- Auxiliando na identificação de potencial modelo anfitrião/futura parceria para assumir a gestão e responsabilidade operacional para o CNIDM além da incubação da SNV
- Actuando como embaixadores do CNIDM (incluindo na divulgação da informação, marketing e esforços de sensibilização)
- Apoiando na identificação e contratação de candidatos para o quadro de pessoal do CNIDM, bem como na identificação e formação de fornecedores BDS
- Revendo o progresso operacional do CNIDM
- Trabalhando em vários sub-comités formados numa base por necessidade, incluindo o Comité de Investimentos, que irá analisar os pedidos de contribuição para negócios inclusivos

#### **Membros**

Os membros iniciais TAG serão nomeados pelo DFID, SNV e TPI para um mandato de e até 2 anos (período antecipado de incubação). No momento em que o CNIDM evolua para uma empresa autónoma liderada por organizações locais de acolhimento, um novo TAG será indicado pelos

administradores e novos accionistas ou um Conselho mais formal de Administração será estabelecido na substituição do TAG. O TAG será composto não mais do que 8 líderes locais que representam os principais intervenientes intersectoriais<sup>14</sup>:

- Representantes internacionais de agências de doadores
- Representantes de agências do governo de Moçambique
- Representantes do sector privado
- Representantes da sociedade civil
- Organizações de Apoio

Envolver-se-ão, periodicamente, outras partes interessadas nas iniciativas do CNIDM ou aquelas que pretendem observar as discussões do TAG sobre temas específicos. Portanto, os observadores convidados podem assistir a uma sessão TAG e a mesma terá de ser aprovada pelo Presidente do Conselho.

#### **O papel dos Observadores Clientes TAG é:**

- Participar das reuniões TAG e em quaisquer sub-comité se o desejar
- Ouvir e observar as reuniões e materiais TAG, a fim de monitorizar o progresso das suas contribuições
- Representar a sua organização e do sector, ou seja, ser capaz de falar em nome de (ou se envolver em outras partes preferidas da sua organização/sector, experiência, recursos, etc).

#### **Obrigações e operações**

Para que o TAG opere de forma mais eficaz para orientar o desenvolvimento do CNIDM, são esperadas as seguintes obrigações dos membros participantes:

- Participar das reuniões TAG e em quaisquer sub-comités se apropriados
- Representar a sua organização e o sector, ou seja, capaz de falar em nome de (ou envolver-se com em outras partes da preferência da sua organização/sector, experiência, recursos, etc)
- Contribuir com o tempo do seu pessoal, conhecimentos, redes, recursos, etc
- Alavancar os recursos financeiros e em espécie das suas organizações (por exemplo, conhecimentos locais, técnicas especializadas/assistência, redes, tempo do pessoal, infra-estrutura, as competências de marketing, desenvolvimento de políticas)

Para facilitar a boa organização e as operações do TAG, serão observadas as seguintes actividades principais:

- O TAG irá eleger os membros de uma "Comissão Executiva" para as seguintes funções<sup>15</sup>. Essas posições serão nomeadas para um mandato de seis meses com uma opção de auto-renovação, não durando mais do que um ano no total.
  - **Presidente: facilita as reuniões & representa o TAG (por norma também actua como porta-voz)**

---

<sup>14</sup> Os Financiadores- Chave do CNIDM serão convidados a participar tanto como membros ou observadores, dependendo das suas necessidades organizacionais

<sup>15</sup> Esses papéis podem ser rotativos e variar de acordo com os compromissos dos membros. O anfitrião do CNIDM assumirá o cargo de secretário.

- **Porta-voz: Representa o TAG com a comunicação social e os diferentes grupos de interesse**

- O Director do CNIDM participará em todas as reuniões e terá a responsabilidade primária de Secretário, fornecendo conteúdo, trabalhando com o presidente e a SNV a fim de preparar e acompanhar as reuniões e manter comunicações.
- Durante os primeiros 6 meses de operação, as reuniões do TAG serão realizadas bimestralmente, sendo a frequência das reuniões reduzida.
- As reuniões do TAG serão realizadas na Secretaria do CNIDM localizada na SNV Maputo.
- As agendas das reuniões TAG e os materiais serão distribuídos com pelo menos uma semana de antecedência de cada sessão. Sugestões para temas da agenda serão recebidas pelo director com duas semanas de antecedência.
- As subcomissões TAG podem ser criadas conforme necessário para o cumprimento da missão CNIDM. Note-se que subcomissões específicas para rever as oportunidades de investimentos serão necessárias, podendo incluir a participação adicional de ‘Hóspedes’ especialistas do sector.
- Os membros TAG vão assinar um acordo de conflitos de interesses (TBD), incluindo uma declaração de potenciais interesses e abstenção do conselho (e /ou voto) em matéria orçamental, onde há um interesse directo.
- O TAG e o Director do CNIDM irão rever o valor do seu trabalho e os termos de referência, duas vezes por ano, e preparar um breve relatório para apresentação ao BOP/SNV, TPI e aos doadores co-financiadores.

#### **Comunicações**

- OTAG irá funcionar de forma transparente, com reuniões bem documentadas.
- O Director do CNIDM irá estabelecer e facilitar um espaço na web (como o Google Docs) para permitir a partilha de informações e recursos TAG (incluindo um procedimento para obter informações confidenciais TBD. )
- Os membros TAG vão concordar com as regras sobre o uso do nome e logotipo CNIDM (TBD.)

#### **Indemnização**

- O CNIDM concorda, em toda a sua extensão permitida por lei, a indemnizar e defender os membros TAG contra todos os danos, responsabilidades ou despesas resultantes de uma acção levada a cabo no âmbito do presente Termo de Referência.
- O TAG concorda, em toda a sua extensão permitida por lei, a indemnizar e defender os funcionários e contratados do CNIDM contra todos os danos, responsabilidades ou despesas resultantes de qualquer acção, e operações normais do ZBIDF.
- Tal obrigação não deve ser interpretada para negar, abreviar ou reduzir outros direitos ou obrigações de indemnização que existiriam de outra forma, na ausência deste acordo.

## **11.6 Apêndice 6: Abordagem de Parcerias Intersectoriais**

**Contexto de Parceria.** O Contexto de parceria. Organizações parceiras que obtenham capacidades dos outros. As organizações estão motivadas a aderirem à parceria, a fim de enfrentar os desafios complexos e oportunidades nos seus contextos operacionais . Estes desafios são demasiado grandes para serem enfrentados individualmente, ou caem dentro de uma área que está para além das competências essenciais da organização. As organizações parceiras abordam questões, em termos

práticos, transcendentos. Reconhecem que podem obter um maior impacto, escala ou inovação, trabalhando com uma organização de um sector diferente.

As parcerias são muito trabalhosas e requerem tempo e energia. Pois as organizações têm de se mover para fora de si próprias para tratar de questões, tendo os parceiros de criar uma nova cultura e um método compartilhado de modo a trabalhar de forma colaborativa. Estão envolvidos linguagens, normas de decisão, hipóteses de trabalho e personalidades diferentes.

As parcerias são um meio para um fim, não um fim em si mesmas. Destinam-se a atingir determinados objectivos. E uma vez que exigem tempo e esforço, nem sempre são a maneira mais eficiente de obter um resultado ou objectivo específico. A parceria não é recomendada quando existe uma abordagem mais directa para a concretização de um objectivo.

**Princípios de Parceria.** Os parceiros devem determinar quais são os princípios importantes para eles, a fim de criar a cultura e governança necessárias para operar bem. Em geral, os seguintes princípios são necessários:

- **Transparência:** os parceiros são honestos e abertos uns com os outros, compartilhando informações sobre os interesses organizacionais, métodos, capacidades, interesses, recursos, alianças e outros assuntos de relevância para a sociedade. Transparência leva a confiar.
- **Benefício mútuo:** cada organização beneficia individualmente por meio da parceria, a fim de garantir que haja razão suficiente para iniciar uma parceria e razão suficiente para continuar a investir na parceria. Benefício mútuo leva à sustentabilidade.
- **Equidade:** os parceiros valorizam as distintas e complementares competências, perspectivas e contribuições dos outros parceiros, sem os desequilíbrios de poder entre os parceiros. A equidade conduz ao respeito.

**O Ciclo da Parceria.** Enquanto cada parceria irá evoluir de maneira diferente, existem fases e etapas comuns na maioria delas.

**Nas fases de estudo e de criação,** uma ou mais partes analisam o contexto, exploram a possibilidade de parceria em vez de usar uma abordagem unilateral, aprendem sobre os interesses e motivações dos outros sectores e exploram as opções dos parceiros. Através de discussões iniciais, os potenciais parceiros determinam se querem trabalhar em conjunto, de acordo com os princípios, funções e foco da parceria, e começam a fazer planos para o esforço conjunto. Os parceiros elaboram um acordo de parceria.

**Nas fases de gestão e manutenção,** os parceiros estabelecem os procedimentos de tomada de decisão, de governação e prestação de contas



e protocolos de comunicação. Os Os parceiros alocam recursos humanos e recursos financeiros, ou mobilizam esses recursos a partir de uma fonte externa. Quando as as partes interessadas adicionais estão preocupadas, os parceiros envolvem-nos. Os parceiros começam a cumprir as suas promessas, a gerir em conjunto a empresa e a monitorar o progresso para o sucesso. Tanto as actividades de gestão como as comunicações externas são características nesta fase, que podem funcionar por anos, dependendo do âmbito da parceria.

**Na revisão e fases de revisão,** os parceiros fazem um balanço de medição do desempenho para ambos os resultados ou resultados das parcerias e da eficácia da parceria. Dependendo dos resultados e reflexão por parte dos parceiros, a parceria pode continuar, crescer, redirecionar os seus esforços, ou mudar de parceiro. Com essas decisões, os parceiros consideram se continuam com o trabalho, se se envolvem com temas mais amplos ou se se completam mutuamente.

**A Abordagem de Parceria.** A parceria é uma arte e uma ciência. A ciência inclui os passos conhecidos, papéis, ferramentas e abordagens de medição utilizados repetidamente em todo o ciclo de parcerias. A arte inclui a improvisação, a criatividade, a resolução de problemas e trabalho relacionado que invariavelmente deve ocorrer.

**Parcerias de Técnicos Corretores.** Parcerias ocorrem quando os indivíduos e as organizações individuais enfrentam algo que supera a capacidade de resolvê-lo. Isso pode ser desconfortável, tanto intelectualmente como emocionalmente. Os técnicos corretores de parcerias ajudam os indivíduos e as organizações de forma construtiva a atravessar os estágios de parcerias e negociações de modo a obter resultados com impacto. Os técnicos corretores de parceria ajudam os parceiros a navegar através do que muitas vezes é território desconhecido repleto de desafios intelectuais, processuais e culturais. Os técnicos corretores de parceria funcionam como intermediários entre os potenciais parceiros ou parceiros para negociar a forma e termos de parceria.

Os Técnicos Corretores de parceria **desempenham vários papéis como intermediários: visionários, formadores, facilitadores, professores, auditores, diplomatas, campeões, estrategas e mestres.** Os seus papéis mudam de acordo com a fase da parceria e com as necessidades dos parceiros. Durante as fases de estudo e de criação, os técnicos corretores são frequentemente visionários, mediadores, estrategas, facilitadores e formadores, permitindo que a organização ou parceiros estejam em sintonia e cheguem a acordo ou determinem que a parceria não é a sua melhor opção. Durante as fases de gestão e de manutenção, os técnicos correctores ajudam os parceiros a identificar e mobilizar recursos, criar abordagens de governança, comunicação e monitorização, concordando com as metas já acordadas, liderando de forma construtiva com as questões emergentes. Em cada

#### **Papel da parceria com os técnicos corretores**

**Definição do Âmbito & Criação:** iniciando a ideia de parceria, fazendo com que a perspectiva do negócios, criação de relacionamento, planeamento inicial de parceria, ajudando os parceiros a chegarem a um acordo

**Gestão e manutenção:** parceiros de apoio nos esforços para garantir acordos de governação compromisso de recursos de construção, capacitação de parceria, resolução de problemas de forma construtiva, concordar com referências para posterior avaliação

**Revisão e avaliação:** concordando com procedimentos de avaliação, avaliação do impacto, eficiência e valor acrescentado da parceria, extraindo lições e fazendo as alterações necessárias

**Sustentando os resultados:** reconhecer e celebrar as realizações da parceria, trabalhando para garantir que os resultados estejam a apoiar, o planeamento para o encerramento/na direcção dos processos

um desses papéis, o técnico corrector serve como um recurso para que os parceiros trabalhem eficazmente uns com os outros e que progridam em projectos partilhados. Em fases posteriores, os técnicos corretores podem servir como auditores ou avaliadores, ajudando os parceiros a identificar o que está a funcionar bem e o que exige correcção. Os corretores podem ser estrategas, diplomatas, facilitadores ou formadores, ajudando os parceiros a determinar se e como continuar a trabalhar uns com os outros para além dos compromissos iniciais.

Os técnicos corretores de parceria podem ser colocados no exterior das organizações parceiras, ou podem estar no interior de uma ou mais entidades participantes. Quando os técnicos corretores de parceria são externos aos próprios parceiros, os técnicos corretores são esperados para desempenhar mais um papel neutro como formador e facilitador. Quando os técnicos corretores são internos a uma ou mais organizações, o técnico corretor deverá trabalhar pelos interesses de todos os parceiros. Quando o técnico corretor é interno a uma ou mais organizações, ele ou ela pode estar melhor posicionado para desempenhar o papel de mestre na parceria. Alternadamente, um técnico corretor externo pode ser capaz de desempenhar melhor o papel de auditor.

## 11.7 Apêndice 7: Parcerias Aceleradas (Fast-Track actualizadas)

### Acelerador IB/ Conceitos de Parcerias V.3: 29 de Maio 2014

#### Sensibilização de Segurança Rodoviária

Companhia : Técnica Industrial SA (Departamento de JFS Sans)  
Moz. distributor of Mitsubishi, Fiat, Alfa Romeo

Outras partes interessadas potenciais:

Depende do conceito seguido: Uma ONG local com conhecimentos sobre Segurança Rodoviária, Parceria Global de Segurança Rodoviária, Track Auto (empresa de portagens), Associações de Transporte, Cruz Vermelha, Ministério dos Transportes, Empresas de Transportede Carvão

Localização: Maputo

Conceito: A empresa Técnica pretende dedicar o seu orçamento de marketing para apoiar uma campanha de sensibilização e medidas para melhorar a segurança rodoviária para os motoristas e peões em Moçambique. Dispostos a avançar nos últimos 6 meses de 2014 para desenvolver parcerias e acções e promoções para o público. Vai fazer publicidade na distribuição de automóveis e gostaria de ser um bom administrador da comunidade. Duas áreas potenciais de parceria estão a ser discutidas:

1. BOP Transporte Urbano: Idealiza a desenvolver um modelo de empresa social IB para introduzir um autocarro/camiões de caixa aberta seguros projectado pela Mitsubishi para o transporte de pessoas para substituir os camiões abertos Chapas que asseguram o transporte em Maputo. Estes iriam vender publicidade e oferecer preços competitivos para o transporte suburbano e seguro em

Maputo. Isto requer estudos iniciais de mercado e identificação de modelo para se verificar se poderia ser desenvolvido um modelo rentável.

2. Projecto de Sensibilização de Segurança Rodoviária: a empresa também está interessada em investir em tempo limitado, na actividade específica que crie a consciência da comunicação social e publicidade para a sua marca. Deseja ligar as mensagens e sensibilização a grupos de artistas que poderiam promover a causa. Em discussão está a possibilidade da criação de um modelo de corretor rodoviário, trabalhando com as escolas seleccionadas para melhorar o processo de deixar/buscar as crianças na zona escolar e facilitar o desenvolvimento de Sensibilização da Segurança Rodoviária nas aulas.

Ponto de situação: Realizadas 3 reuniões de *brainstorming* como CEO. Necessidade de fornecer informações se o conceito IB talvez seguido e assistido pelo CNIDM. Ainda a criar uma rede para encontrar outros actores de ONGs locais, em Maputo, que possam estar interessadas em participar e indicar qual o grupo dentro do governo que pode participar.

### **Formação de Competências Básicas de Empregabilidade**

Empresa âncora: Currículo de formação 'Accreditiz' desenvolvido pela Odebrecht. O INEFP, órgão do governo responsável pela implementação do programa de formação de competências de trabalho de base "Accreditiz" foi abordado como anfitrião, mas carece de recursos. No momento o ADPP está a ser a empresa âncora empenhada no apoio do programa de formação em todo o país.

Outras partes

interessadas potenciais :

Todas as outras empresas de construção (Odebrecht, as participações do MDC, CMC), as universidades locais, escolas politécnicas, Capital Outsourcing Group (escolas de formação privadas).

Localização: Focada em torno dos mercados do local do projecto, Tete, Nacala, Maputo

Conceito: Odebrecht investiu fortemente na criação de um programa de formação de competências básicas de empregabilidade para os potenciais trabalhadores da indústria de construção. Tal foi implementado com muito sucesso em Tete. Um Memorando de Entendimento foi assinado com o INEFP a agência do governo agora responsável pela escala contínua e expansão deste programa em Moçambique. Mas, devido a recursos muito limitados pode ser necessário uma parceria para ajudá-los a ampliar os recursos e a formação em novos locais onde a indústria da construção tem trabalhos. Como um programa básico de formação de competências/empregabilidade poderia ser modificado e escalado para outras indústrias.

Ponto de situação: Encontro com a administração da Odebrecht e o Presidente do INEFP interesse, mas sem continuidade. Coordenando a reunião como DFID para verificar se há sobreposição entre o projecto Criação de Emprego e potencial



PPP como INEFP. Abordar outras empresas de construção para confirmar a demanda do mercado para mão-de-obra qualificada nos locais dos seus projectos futuros e a sua vontade de investir na ampliação de centros do INEFP.

### **'Pacote familiar 'Kit de fertilizantes/ sementes para pequenos agricultores**

Empresa âncora:	Greenbelt Empresa de fertilizantes, produz, na maior parte, sacos de 50 kg para exportação. Menor mercado interno para os produtos
Outras partes Interessadas potenciais :	O programa GIZ Beira, Christian Care (parcelas de demonstração e formação), AFAP (fertilizantes do governo para organização do governo), BAGC (projecto DFID), AMAL (embalagem), Fundação CAR, Seed Multiplier em Chimoio
Localização:	Beira
Conceito:	Liderado pela Greenbelt este modelo IB para criar um pacote familiar de pequenas sementes, fertilizantes, medidas a copo e instruções ilustradas permite que o pequeno agricultor comece a usar fertilizantes para melhorar a produtividade. A parceria está no bom caminho com muitas outras organizações para realizar a divulgação, marketing e formação com agentes na área para encontrar fornecedores de modo a produzir embalagens de tamanho micro e para negociar os insumos a preços mais baixos de modo que a SHF possa pagar. As parcerias devem usar a transferência de conhecimento e estudo de mercado para o modelo IB, bem como estruturas de parceria e acordos para formalizar muitos relacionamentos informais directos que cada parte interessada tem com a Greenbelt.
Ponto de situação:	A parceria já está bem encaminhada, porém, não se tem a certeza como se pode ajudar. O Director Geral pede ajuda aos técnicos corretores para que auxiliem na implementação da PPP. Espera-se que o membro da equipa do CNIDM possa voltar à Beira para participar no primeiro dia do workshop.

### **Programa de Reciclagem de Plásticos**

Empresa âncora :	AMAL Fabricante de sacos de plástico de 50kg para a agricultura
Outras Partes interessadas potenciais:	Programa de Reciclagem AMOR, Ecolab (empresa de resíduos), a Olam, empresa chinesa em Donda, Importador e carregadores no porto Beira a usar sacos de plástico
Localização:	Beira

- Conceito:** A AMAL produz sacos industriais de 50 kg principalmente para produtos como alimentos/fertilizantes para os mercados locais e exportação. Um plástico Poliutânico (e PP) é usado para fabricar os produtos que produzem entre 4-7% de resíduos de plástico que deseja reciclar. Equipamento mínimo processa muito mais do que produzem, precisando de outros plásticos de PE e PP (comumem sacos) para reciclar e produzir produtos de plástico para BOP noutros mercados onde exista uma demanda. Há necessidade de realizar estudos de mercado, tanto de criação e fornecimento de produtos. A Empresa actualmente pretende reconstruir a sua localização noutros lugares, mas está disposta a investigar e investir confirmando o modelo potencial de negócios.
- Ponto da situação:** Houve várias reuniões e sessões de desenvolvimento de parceria com a AMAL. Também já se reuniu com o Director da AMOR para tratar sobre o tipo de coordenação e assistência que poderiam fornecer um ao outro. A reunião vai ser organizada na cidade da Beira, no início de Junho. É necessário verificar se existem recursos disponíveis para se realizar um estudo de mercado para ajudar a criar um plano de negócio.

## 11.8 Apêndice 8: Análise do Panorama de Parcerias

AGRICULTURA			
Nome	Descrição	Interveniente	Contacto de Referência
ACDI / VOCA	<p>1. Os laboratórios de aflatoxina estabelecidos na UNILURIO em parceria com o projecto AgriFUTURO, financiado pela USAID e o Governo de Moçambique e uma empresa privada que vai gerir os laboratórios para o serviço dos produtores do Norte de Moçambique.</p> <p>2. Os laboratórios de solo que estão a ser criados em parceria com o Instituto Politécnico de Manica para atender aos produtores agrícolas no centro de Moçambique.</p> <p>O programa de vigilância Fruit Fly sendo realizado em parceria com o Ministério da Agricultura, a USAID sob o Projecto AgriFUTURO e FRUTISUL e FRUNORTE.</p>	Sector Privado: AgriFUTURO, FRUTISUL, FRUNORTE Universidade: UNILURIO, Instituto Politécnico de Manica	Carlos Moamba ( <a href="mailto:cmoamba@acdivoca-mz.org">cmoamba@acdivoca-mz.org</a> )
Promoção do Agronegócio	Gapi, Danida, programa conjunto Minag para promoção do agro-negócio;	Sector Privado: Gapi, Danida Governo: Minag	Theo Larsen (Thelar@um.dk)
AgriFUTURO	A trabalhar com um grande número de entidades do sector privado para fortalecer as cadeias de valor		Anabela Mabota (827639870/anabela.mabota@agrifuturoproject.c
AMAL	Nada de momento, mas querem-se envolver em ambos 'Pacotes familiares' BOP para fertilizantes e sementes com a GreenBelt, bem como investigar possível PPP de reciclagem		
BIM	Fez parcerias com FDA CEPAGRI, PMU (Ministério de Comércio) para a agricultura apenas - Parceria com a TechnoServe, Governo holandês '(40), os agricultores locais (10) e BIM (50) Modelo -SCF para melhorar a mecanização de mais de 50 agricultores	Sector Privado: Parceria TNS / Holandês-Soja Multiplicação da Semente Mecanização agrícola, FDA, BIM Governo: CEPAGRI, PMU	
Eco-Micaia	Apoia a EcoMicaia (empresa) para implementar modelos IB nos sectores do turismo e da agricultura. Modelos IB criados e explorados no turismo (acampamento em Parques trans	Sector Privado: Companhia Moçambicana de Mel	

	fronteiriços, pela comunidade local de propriedade da parte); Companhia nacional de mel (parte detida por apicultores); empresa de desenvolvimento baseada em produtos de negócio baobá. Todos os modelos IB utilizando comunidades locais como produtores. Negócio Baobab visa também atingir os consumidores da BP.		
Fortificação de Alimentos	Moleiros de farinha e Ministério da Indústria e Comércio com HKI/GAIN (financiado pela Irish Aid) sobre a fortificação de alimentos	Sector Privado: Farinha Millers, HKI / GAIN Governo: Ministério da Indústria e Comércio	
Grupo GFA/GIZ Pro-Econ	Várias parcerias entre empresas privadas do sector (DanMoz, MHC, Maeva, etc) e GIZ Pro-Econ, além de outros parceiros do governo, doadores ou organizações não governamentais.	Sector Privado: DanMoz, MHC, Maeva	Carmen Langner (em nome da GIZ Pro-Econ) <a href="mailto:carmen.langner@gfa-group.de">carmen.langner@gfa-group.de</a>
Green Belt Fertilizers	Está a trabalhar com o Ministério da Agricultura local para usar/formar os trabalhadores de serviços de extensão para formarem SHF no uso de fertilizantes e criação de parcelas de demonstração. Também foi utilizado/pago para os trabalhadores de saúde da comunidade formarem equipas em higiene.	Sector Privado: SHF Governo: Ministério Ag	
IDE Moçambique	Vínculos de negócios e desenvolvimento de abastecimento O acesso à água para irrigação através da introdução de tecnologias de baixo custo Desenvolvimento da cadeia de valor		
IFDC	O DADTCO e IFDC estão a desenvolver uma cadeia de fornecimento de raízes e bolos de mandioca para fazer cerveja Impala da SABMiller e outros usos industriais. O IFDC está actualmente a desenvolver várias parcerias, como parte de nosso programa de 2SCALE	Sector Privado: Datco, SABMiller	Alexander Fernando ( <a href="mailto:afernando@ifdc.org">afernando@ifdc.org</a> )
JFS	1. JFS e UNICEF - unidades móveis de comunicação 2. JFS e Tecnoserve - produção de sementes	Sector Privado: Tecnoserve, Solidariedad,	<a href="mailto:francisco.santos@jfs.co.mz">francisco.santos@jfs.co.mz</a>

	<p>de soja; planeamento de negócios, etc</p> <p>3. JFS e Solidariedad sob Better Cotton Initiative mesa redonda, com a Unicef, com unidades móveis de comunicação, etc</p> <p>4. Malangatana, onde pintou um Fiat 500 a ser leilado (e que o resultado seja revertido para materializar os seus sonhos) - acabou por ser a sua última obra-prima. Temos outros eventos para 2014 (surpresa ...).</p> <p>5. CSR com base:</p> <p>1. Leilão de novo FIAT pintado pelo artista cujo custo apoia instituições de caridade (PR enorme crédito para JFS)</p> <p>2. Patrocínio de artes e eventos locais</p> <p>Relacionado aos negócios</p> <p>Unidade de comando 1 UNICEF Móvel; camiões financiados em conjunto com equipamentos de filme vão para o campo para serem usados para formação e para fins gerais dos media.</p>	Better Cotton Initiative Doador: UNICEF	
Odebrecht Cooperativa Agrícola Mpadué	<p>Odebrecht e a Cooperativa Agrícola Mpadué estabeleceu uma parceria para cultivar legumes para a venda no mercado na província de Tete Odebrecht</p> <p>Agronegócio terceirização da cadeia de abastecimento de produtos alimentares com Farm Fresh</p> <p>PPP entre INEF (Ministério do Trabalho) e o programa de formação de competências da força de trabalho para a mão de obra: inclui TOT</p>	Sector Privado: Mpadué Cooperativa Agrícola Governo: INEF	bmalaguti@odebrecht.com
Olam	<p>1. Solidariedade</p> <p>2. SNV</p> <p>3. GIZ</p> <p>4. ECOSIDA</p> <p>5. ACI / IDH</p>	<p>• Sector Privado: Solidariedad, SNV, GIZ, ECOSIDA, ACI / IDH.</p>	Jonathan Kesten (jonkkest@gmail.com)
Optima Empreendimentos,	A gerir os cultivos para os nossos clientes	Sector Privado: IFM	VG Keyser, Director Geral, +27 82 571 6517
SABMiller	1. SAB contratado Datco directamente para fazer todo o fornecimento Ag e processamento da mandioca para as cervejas. Datco garantiu a	Sector Privado: Projecto cerveja Empala de	

	<p>concessão de assistência adicional para testes e outras formas de apoio para o trabalho SHF. No momento a SAB ainda tem que pagar/ financiar as operações Datco. Não é sustentável visto que a SAB é o único comprador com <i>offtake</i> limitado, portanto, o modelo ainda não é rentável.</p> <p>2. A trabalhar com o ECA como uma empresa do sector privado que tem acesso a 4.000 agricultores que estão a trabalhar com AgDevCo e BAGC para oferecer financiamento e assistência técnica para a produção de milho. SAB garante a SA a compra de 20% em 3 anos. A PPP fez um investimento, durante dois anos, de US \$ 1MM para instalações de moagem de milho</p> <p>3. Pequeno de pequenos produtores de milho</p> <p>4. AgDevCo, ECA, BAGC</p>	mandioca com Datco	
TNS / Moçambique Organicos / DPA	Tecnoserve e Moçambique Organicos e DPA a trabalharem conjuntamente em Inhambane (financiado pela Irish Aid)	Sector Privado: Moçambique Organicos, DPA	Nicole McHugh (nicole.mchugh@dfa.ie)
Vodacom	Vodacom, Technoserve e USAID estabeleceu o <i>Connected Farmer Alliance</i> para desenvolver soluções móveis para negócios no sector de Agricultura.	Sector Privado: TecnoServe Doador: USAID	
CEP	Dentro do CEP todas as associações empresariais estão conscientes sobre a necessidade da economia mais integrada, estando a decorrer conversações regulares entre eles e parcerias		
New Horizons	Acordos com fornecedores		

#### EDUCAÇÃO

Nome	Descrição	Interveniente	Contacto de Referência
AKDN	Cargill e AKF apoiam a actualização de uma escola técnica de nível médio em Cabo Delgado.	Sector Privado: Cargill, AKF	Al-Nasir Hamir (alnasir.hamir@akdn.org)
Odebrecht	Formação profissional em Nacala		
Município da Beira	O município trabalha com universidades, ONGs, doadores e associações empresariais numa variedade de projectos voltados para a melhoria do ambiente económico e social na Beira.		
Emprego dos Jovens	Tentativa de obter empresas da indústria	Sector Privado:	

	extractiva interessadas em apoiar a formação e educação da juventude rural	Produtos de extracção Sociedade Civil: PLAN	
<b>ENERGIA</b>			
<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>	<b>Interveniente</b>	<b>Contacto de Referência</b>
Clean Star	Fogões a base de biocombustíveis BdP	Sector Privado: CleanStar Moçambique	Kevin Endres
Vidagas	Propano para sector público, as empresas e as famílias no Norte de Moçambique	Sector Privado: Vidagas	
<b>EMPREENDEDORISMO</b>			
<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>	<b>Contacto de Referência</b>	
ACIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plexus, Rio Tinto, KPC - iniciativas de desenvolvimento comunitário</li> <li>- TCT / GIZ / USAID - iniciativas de desenvolvimento comunitário</li> <li>- Cornelder / ECOSIDA - actividades AIDS Beira Porto</li> <li>1. Ligações comerciais e de fornecimento de Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> <li>- ligação de PMEs menores a PS maiores</li> <li>- atender às necessidades de conteúdo local</li> <li>- envolver o apoio do PS, do doador, a perícia de ONGs e facilitação por ACIS</li> </ul> </li> <li>2. INBID: plataforma de compras <ul style="list-style-type: none"> <li>- financiado e executado por dois sectores privados</li> <li>- IPMEME: programas de formação para as PMEs</li> <li>- Foco na melhoria do ambiente de negócios</li> </ul> </li> </ul>	Denise (acisdirec@acismoz.com)	
CTA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Criação de centros de negócios.</li> <li>2. CTA, SNV, OLAM, Banco ABC, CEPAGRI, CPI, DNPDR, SOICO, IPEME, TROPICALIA são membros fundadores do CNI, organização que tem como objectivo promover IB em Moçambique</li> </ol>		
Focus on Africa	Ajudar no arranque conectando-os com as grandes empresas; querem estabelecer um negócio que está focado em rede. Parceria com MBCI também para treinar mentores empresariais e formadores. 15 áreas em Moçambique têm escolas focadas em negócios (operado	Leif Litsgard	

	fora das igrejas). Eventos de rede podem ter patrocínio corporativo.	
IFC	- IFC e Universidade Eduardo Mondlane estabeleceram o SMEToolkit: <a href="http://www.smetoolkit.org">www.smetoolkit.org</a> IFC assinou parcerias com 17 entidades formadoras	wchafinya@yahoo.com / wwchafinya@ifc.org
Extrativos		
Nome	Descrição	Interveniente
Anadarko	O conteúdo local e desenvolvimento de fornecedores, RSE, as iniciativas de reassentamento da comunidade. Anadarko envolveu-se com PYXERA global para desenvolver um programa de desenvolvimento de fornecedores locais e RS2 para trabalhar no reassentamento da comunidade e CSR.	Sector Privado: CSR, Anadarko, PYXERA Global, RS2
Local Content	Kenmare iniciativa de conteúdo local	Sector Privado: Kenmare
Rio Tinto Business Center	Um centro de negócios para apoiar o desenvolvimento de fornecedores locais e facilitar o aumento da aquisição de conteúdo local pelo Rio Tinto	Sector Privado: Rio Tinto, Vale Sociedade Civil: AgDevCo Doador: DFID
SERVIÇOS FINANCEIROS		
Nome	Descrição	
Programa de mitigação de risco 50/50 USAID: DCA	BancoTerra, Banco Oportunidade	
IFC: financiamento, assessoria		
USAID: Fontes de financiamento e nível de projecto/ gestão das subvenções		
FLORESTAL		
Nome	Descrição	Interveniente
Green Resources	Sim, tem um vasto Programa de Desenvolvimento Social Comunitário:  1. Água: a perfuração de 10 poços para as comunidades 2 Projecto de construção de três escolas primárias 3 Vai construir/desenvolver clínicas locais (trazendo um médico para desenvolver o programa de saúde da comunidade ) 4 Executar os programas de formação escolar e 15 parcelas de demonstração para as escolas primárias 5. Discutiui estabelecer centro de formação mais formais com a Associação e IFC que não foi	Sector Privado: Centro de Treinamento é um que poderia usar a ajuda BIDF imediato



	realizado 6. Programas de fomento para mudas e plantio de árvores (como estratégia de prevenção de incêndios e envolvimento da comunidade) e receitas adicionais.		
SAÚDE			
Nome	Descrição	Interveniente	Contacto de Referência
Anadarko - anti-malária	Pulverização contra o Mosquito no Distrito de Palma, Cabo Delgado	Sector Privado: Anadarko	
Iniciativas de combate à malária	1. Distribuição de redes mosquiteiras em Nacala Porto 2. Pulverização contra os Mosquitos em Tete 3. Pulverização contra os Mosquitos no Distrito de Palma, Cabo Delgado	Sector Privado: Vale, Rio Tinto, Anadarko	
Coca-Cola Sabco Moçambique	Suporte Técnico na Cadeia de Fornecimento de Medicamentos		Mario Fernandez Mfernandez@ccsabco.co.za
Development Investment Bonds	As empresas restituirão o investimento assim que uma conseguir as metas para projectos de impacto na saúde: ideal começar com a malária	Governo: Ministério da Saúde Doador: Holanda	
Fundo de Saúde do Distrito	Seguro de grupo para que as empresas paguem as apólices as quais cubram os seus funcionários e famílias com serviços em clínicas públicas	Governo: Ministério da Saúde Doador: Holanda	
Saúde para Todos	PPP que apoiam mais que uma unidade sanitária, testes e transferência de clínicas médicas para o governo	Sector Público: Florestas de Niassa Sociedade Civil: TNS, ARV, FHI360 Governo: GDPS Niassa	
Iniciativa de Saúde Kenmare	Kenmare contrata SOS internacionais (I-SOS) para prestar serviços de saúde aos seus empregados e contratados. Population Services International (PSI) oferece serviços de educação e de prevenção do HIV para	Sector Privado: Kenmare Sociedade Civil: KMAD, PSI Governo: Ministério da Saúde	

	os trabalhadores. Para a comunidade adjacente, Kenmare inclui uma componente de saúde no seu programa de responsabilidade social que também suporta um programa de subsistência bem desenvolvido. As actividades são dirigidas por sub-empresários geridos por qualquer Kenmare directamente ou por uma organização independente sem fins lucrativos, Kenmare Moma Associação de Desenvolvimento (KMAD).		
Odebrecht	Notável presença de PPP juntamente com a USAID na campanha de sensibilização sobre HIV/SIDA em Moatize	Doador: USAID	bmalaguti@odebrecht.com
PSI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Philips Electronics recolhe baterias de micro-empresas que trabalham no âmbito do seu sistema de distribuição</li> <li>2. Kenmare minas: programa HIV / SIDA no local de trabalho (SEDE)</li> <li>3. Produtora local FMCG de fraldas: o uso do sistema PSI para distribuição de produtos/maior lucro para os vendedores</li> <li>4. Empresa química na Beira para produzir localmente produtos de hidratação Certeza</li> </ol>	Sector Privado: Kenmare, PSI Philips Electronics	Julian Circo, icirco@psi.org.mz
UNICEF / ONU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mcel, MofH envio de mensagens SMS sobre saúde materno-infantil</li> <li>- Green Resources com o Ministério da Justiça e Min. do Interior sobre os registos de nascimento.</li> <li>- Convocados: PPP em Tete conversações sobre o Hospital Provincial.</li> </ul> <p>As autoridades distritais não queriam um hospital provincial.</p>	Sector Privado: Mcel, MofH, Green Resources Governo: Ministério da Justiça, Min. do interior, Hospital Provincial	Martin Christinsson
<b>NUTRIÇÃO</b>			
Nome	Descrição	Interveniente	Contacto de Referência
GAIN	Apoiamos diversos		dalberts@gainhealth.org

	donatários no mercado. Concedente.		
Nestlé	Grupo de Consciência Alimentar	Governo: Ministério da Educação	
Iniciativa Nutrição	TNS e Vodacom; GSK; Vodafone e Save the Children	Sector Privado: TNS, Vodacom, GSK, a Vodafone, a Save the Children	Ryan Hartford (rhartford@dimagi.com)
TURISMO			
Nome	Descrição	Interveniente	Contacto de Referência
Compania de Turismo de Chemucane (CTC)	JV-Empresa: 40% da comunidade, 60% do sector privado. Comunidade, sector privado e governo para os direitos de uso da terra	Sector Privado: Bell Foundation (Anvilbay) Sociedade Civil: TNS, Agrican Safari Lodge Foundation Governo: Conselho de Ministros ordenou concessões à comunidade Doador: Banco Mundial, Fundação Ford	<a href="mailto:mussanhane.paulo2n@gmail.com">mussanhane.paulo2n@gmail.com</a> <a href="http://www.anvilbay.com/">http://www.anvilbay.com/</a> "
Eco-MICAIA	Modelos IB criados e explorados no turismo (acampamento no parque transfronteiriço, pela comunidade local; Companhia moçambicana de Mel (parte detida pelos apicultores); desenvolvimento baseado em produtos negócio baobá. Todos os modelos IB utilizando comunidades locais como produtores. Negócio Baobab visa também atingir os consumidores da BoP.		
FUNDAÇÃO DA ILHA DE MOÇAMBIQUE	parceria entre a Ilha e o fundação	Sector Privado: MGH (investidor) Sociedade Civil: TNSGOVT: MOT	João
MITUR	- TNCFa (financiado pelo projecto do Banco Mundial gerido pelo MITUR. - SNV facilitou três áreas de conservação e investimentos	Sector Privado: TNCFa Sociedade Civil: SNV	

	BARRA		
Nkwich Lodge	Projecto Lago Niassa para trabalhar com projecto da comunidade e desenvolvimento do turismo	Doador: Ford	
ÁGUA E SANEAMENTO			
Nome	Descrição	Contacto de Referência	
SNV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceria entre VEI, Waternet, BOP, SNV com AIAS para apoiar 15 cidades pequenas, com o fornecimento de água;</li> <li>- FIPAG, VEI, SNV Friesland, empresa sul-africana, município de Xai-Xai, FIPA, Chimoio</li> </ul>		
AMOR	Variedade de parcerias com empresas privadas e municípios. Por exemplo: o conselho Municipal oferece espaço e acesso aos resíduos em aterro sanitário municipal; AMOR recicla e procede a transferências dos restantes resíduos municipais não recicláveis para novos lugares.	StephaneTemperman	