

QUESTÕES À VOLTA DE LIGAÇÕES À MONTANTE COM A MOZAL

Epifânia Langa e Oksana Mandlate¹

INTRODUÇÃO

Como mostram Massingue e Muianga (2013), a dinâmica do investimento privado no país é dominada pelo capital externo, concentrado num pequeno leque de grandes projectos de exploração de recursos naturais e virados para a exportação de produtos primários, e financiados essencialmente por IDE e empréstimos à banca internacional. Perante este quadro, o estabelecimento de ligações entre as pequenas e médias empresas (PME) nacionais e os grandes projectos de investimento directo estrangeiro (IDE) é visto como um mecanismo para dinamizar processos de industrialização na economia nacional.

Na XIII Conferência Anual do Sector Privado (CASP), o presidente da Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA), Rogério Manuel, exigiu ao governo uma legislação clara para que os empresários nacionais possam tirar proveito da exploração dos recursos naturais: “*queremos uma lei de exclusividade das empresas moçambicanas no acesso ao fornecimento de bens e serviços...*”. Ainda na mesma conferência, o Presidente da República, Armando Guebuza, reiterou que os empresários devem empenhar-se para transformar os recursos naturais em riqueza e, igualmente, aproveitar as oportunidades que se deslumbram para levar a economia moçambicana a níveis cimeiros em termos de imagem, competitividade, produtividade e inovação (*O País Online*, 11/03/2013). No entanto, a experiência de programas de aumento do conteúdo local dos fornecedores dos grandes projectos em Moçambique demonstra que as ligações efectivas entre o grande capital externo e as firmas locais são limitadas pelos requisitos de qualidade e escala, os quais exigem

¹ Este artigo é baseado nas teses de mestrado e de licenciatura de Oksana Mandlate e Epifânia Langa, respectivamente.

investimento em capacidades que só se justificam se a escala e a continuidade dos contratos forem garantidas (Castel-Branco & Mandlate, 2012, p. 134).

Como forma de contribuir para este debate, melhorando a compreensão do que efectivamente acontece em Moçambique, o presente estudo pretende, a partir de experiências de empresas que estabeleceram ligações a montante com a Mozal, identificar questões relevantes que surgem quando as PME nacionais se ligam a mega-projectos e as suas implicações para a industrialização da economia. O artigo argumenta que as ligações com a Mozal afectam a evolução posterior das empresas e a combinação das características da economia nacional com a natureza das ligações com a Mozal conduz as empresas a padrões de dependência e concentração à volta de grandes projectos de IDE e do sector público, com acumulação limitada de competências tecnológicas.

O estudo combina duas metodologias: um estudo de caso aprofundado de quatro empresas do sector da metalo-mecânica e serviços industriais e um estudo mais abrangente baseado em inquéritos e entrevistas e direccionado a 14 empresas de diversos sectores, cobrindo assim uma amostra de 16 empresas. A Mozal foi o primeiro grande projecto de IDE em Moçambique e por ter um período de actividade suficientemente longo, permite analisar as dinâmicas produzidas a médio e longo prazo. O foco nas ligações a montante foi definido por não se terem desenvolvido, até ao momento, ligações a jusante com o mega-projecto Mozal.

A primeira secção apresenta a Mozal, discutindo o seu impacto para a economia nacional, com destaque para as ligações a montante, desenvolvidas com recurso a estudos anteriores. A segunda secção descreve as dinâmicas que emergem nas empresas que continuam ligadas à Mozal. A terceira secção descreve a Mozal e os efeitos do término da ligação sobre o padrão de evolução das empresas. A última secção discute as lições e os desafios para a industrialização da economia que emergem do estudo.

MOZAL E PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE LIGAÇÕES

A Mozal foi o primeiro grande projecto de IDE no país após a independência. O investimento, orçamentado em 2,26 bilhões de dólares, corresponde a uma fundição que produz lingotes de alumínio a partir de bauxite importado da Austrália. Os quatro principais investidores do projecto são: a BHP Billiton, uma multinacional de mineração de origem anglo-australiana – 47%, a Mitsubishi Corporation, uma multinacional de origem japonesa – 25%, a Industrial Development Corporation

of South Africa, pertencente ao banco público de desenvolvimento industrial do governo sul-africano – 24%, e o governo de Moçambique – 4%.

Do ponto de vista dos investidores, o projecto foi um sucesso. A implementação das duas fases, 1998 e 2001, respectivamente, foi feita em tempo muito menor do que o programado (um ano e um mês de diferença) e com custo de investimento 13% menor ao orçamentado (Pretorius, 2005, p. 133). A Mozal não só é citada como uma das maiores e tecnologicamente mais evoluídas fábricas do seu ramo a nível mundial, como também é referida como a fábrica com menor custo unitário no mundo e o menor volume de capital investido por tonelada de capacidade adicional no mundo ocidental (Jaspers & Mehta, 2008, p. 125).

Apesar de constituir um sucesso para os investidores, a Mozal tem uma contribuição directa reduzida para a economia de Moçambique. A partilha do rendimento por via fiscal é reduzida devido aos generosos benefícios fiscais (Castel-Branco, 2004). Os lucros da participação directa do estado moçambicano também foram reduzidos devido o custo do financiamento suportado pelo Banco Europeu de Desenvolvimento que, em contrapartida, ficou com metade dos lucros provenientes da participação do governo moçambicano (Justiça Ambiental, Jubilee Debt Campaign UK & Tax Justice Network, 2012). A nível nacional, o emprego gerado pela Mozal é insignificante. Os dados oficiais apontam que o projecto criou 1121 empregos directos² e 2500 empregos indirectos através das empresas ligadas (Robbins, Lebani, & Rogan, 2009).

Devido a esta reduzida contribuição directa, o grosso das expectativas sobre a contribuição da Mozal foi depositado no mecanismo de ligações produtivas, a jusante e a montante. Contudo, até ao momento não se desenvolveram indústrias a jusante. Os mega-projectos não têm grande vantagem e interesse em vender a sua produção em Moçambique para promover investimentos a jusante por causa da pequena dimensão do mercado nacional e dos enormes custos que estariam envolvidos na construção de projectos industriais consumidores das matérias-primas (Castel-Branco, 2008, p. 4).

No que se refere a ligações a montante, a possibilidade de desenvolvimento de ligações internas nos *inputs* principais é limitada. Dos cinco principais *inputs* da planta, quatro são importados (o bauxite vem da Austrália, o coque vem dos mercados internacionais, *offshore* liquid pitch – da África de Sul, e a energia³ é fornecida pela Motraco/Eskom). O serviço de transporte, fornecido pela Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo/CFM, é o único *input* moçambicano (Preto-

² Número correspondente ao emprego a tempo inteiro.

³ A fábrica consome duas vezes mais energia do que o resto do país todo (Pretorius, 2005).

rius, 2005, p. 212). Por isso, a atenção foi concentrada na expansão do conteúdo local no fornecimento de *inputs* secundários e serviços terciarizados.

Entretanto, as ligações entre a Mozal e as PME nacionais não se desenvolveram automaticamente. Durante a implementação da primeira fase, poucas empresas moçambicanas conseguiram estabelecer ligações (Macamo, 2007). O levantamento, feito pelo CPI a 370 empresas, revelou que as empresas nacionais enfrentavam sérios problemas para satisfazer os requisitos de qualidade e experiência exigidos pela Mozal, bem como para executar trabalhos na escala prevista, mesmo em serviços menos especializados (Castel-Branco & Goldin, 2003, p. 24). De 1,3 bilhões de dólares do investimento realizado nesta fase, o conteúdo local foi inferior a 4% (Pretorius, 2005, pp. 219-224). Os serviços mais especializados são fornecidos por empresas estrangeiras – a manutenção de equipamento especializado é feita pelos fabricantes, identificados ao nível do grupo⁴ (Visita a Mozal, 2012).

Para apoiar o fomento de ligações produtivas entre empresas nacionais e a Mozal, o governo, através do CPI, desenvolveu e implementou programas específicos: SMEELP⁵ (desenhado para acompanhar a segunda fase de construção) e Mozlink 1 e 2 (direccionados para promover as ligações na fase de operação da Mozal e expandir a experiência a outros grandes projectos, inclusive públicos) (Macamo, 2007; Entrevista com CPI, 2012).

Os três programas foram considerados um sucesso. Este sucesso foi medido por indicadores como: o aumento do número de empresas treinadas (45, 50 e 75 empresas, no SMEELP, Mozlink 1 e 2, respectivamente), o aumento do número de fornecedores locais (40, 130 e 250 empresas em 2002, 2003, e 2007 respectivamente), o aumento do volume do conteúdo local (a acção do SMEELP permitiu aumentar o conteúdo local na segunda fase de menos de 4% para 14% e o conteúdo local atingiu 175 milhões de dólares em 2007) (Castel-Branco & Goldin, 2003; Pretorius, 2005, pp. 219-224; Robbins *et al.*, 2009).

Entretanto, os programas focaram-se na coordenação e adaptação dos requisitos: a reformulação dos contratos, de modo adequar o seu tamanho às capacidades das empresas moçambicanas, a familiarização das empresas com os procedimentos do processo de concurso e gestão de projectos, e a garantia de padrões de qualidade e segurança nos processos industriais. A capacitação tecnológica das empresas

⁴ Devido à integração vertical, as maiores decisões sobre o investimento e o comércio não ocorrem ao nível da planta, mas são definidos ao nível do grupo (Visita à MOZAL, 2012).

⁵ Small and Medium Enterprises Empowerment Program.

não constituiu o foco destes programas. Um facto que confirma o escopo limitado dos programas foi a baixa execução orçamental dos programas, em particular dos recursos alocados para o financiamento das empresas (Ernest & Young, 2010; Robbins *et al.*, 2009). A realização efectiva de ligações só atingiu por volta de 26% das potenciais ligações identificadas (Macamo, 2007). Por outro lado, os indicadores já mencionados, usados na avaliação dos programas, não permitem aferir o impacto que a ligação com a Mozal produz no tecido industrial nacional e na evolução das empresas nacionais em particular. Aspectos importantes como a sustentabilidade do negócio das empresas, as capacidades criadas na empresa, a profundidade das ligações estabelecidas e a multiplicação das ligações não foram monitorados. O presente estudo pretende contribuir para o preenchimento deste *gap*, analisando estes aspectos negligenciados pelos programas de promoção de ligações, que são de grande importância para formulação de estratégias de industrialização.

APRESENTAÇÃO DA AMOSTRA

O presente estudo compreende uma amostra composta por 16 empresas, com proprietários ou accionistas maioritariamente moçambicanos, que estabeleceram uma ligação de subcontratação com a Mozal, com o mínimo de 1 ano de duração, sem nenhuma restrição do período em que a ligação foi estabelecida. A amostra contempla empresas de diferentes ramos: oito de metalomecânica, duas de construção civil, uma de serviços de electricidade, uma de reparação de equipamento industrial e eléctrico, uma de serviços de lavandaria e limpezas gerais, uma de gestão imobiliária, uma de climatização e uma de prestação de serviços diversos, principalmente o transporte de trabalhadores. Todas as empresas têm um período de existência superior a 10 anos, excepto uma empresa que foi criada em 2005 para servir as empresas do Parque Industrial de Beluluane (PIB), principalmente a Mozal.⁶

As Tabelas 1 e 2 fornecem mais informação sobre as empresas contidas na amostra. Elas descrevem o ano de início de actividade e de estabelecimento da primeira ligação com a Mozal e a duração da ligação para cada empresa respectivamente, divididas em dois grupos: o primeiro, que compreende nove empresas que eram até finais de 2012 subcontratadas da Mozal, e o segundo composto por sete empresas que já estiveram ligadas à Mozal.

⁶ A razão de inclusão desta empresa foi o facto de que a mesma foi criada em 2005, por uma empresa ligada à Mozal desde 2001, sendo por isso possível obter a história da ligação desse período.

TABELA 1 DESCRIÇÃO DA DURAÇÃO DA LIGAÇÃO PARA AS EMPRESAS ACTUALMENTE LIGADAS À MOZAL

Empresas	Actualmente ligadas à Mozal								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Ano de Início de Actividade	1998	1996	1995	1998	1997	2005	1996	1995	Anos 90
Primeira Ligação	2000	2000	2004	1998	2000	2005	2000	2005	2000
Duração da Ligação (anos)	12	12	8	14	12	7	12	7	12

TABELA 2 DESCRIÇÃO DA DURAÇÃO DA LIGAÇÃO PARA AS EMPRESAS DESLIGADAS DA MOZAL

Empresas	Actualmente não ligadas à Mozal						
	J	K	L	M	N	O	P
Ano de Início de Actividade	Anos 90	1996	1996	1996	1998	1997	1992
Primeira Ligação	2000	2000	1998	1998	2001	1998	1998
Duração da Ligação (anos)	2	6*	6	2	4	s.d.	7

*Período de ligação descontínuo, primeira ligação de 2000-2003, segunda ligação de 2006-2009.

FONTE: INQUÉRITOS E ENTREVISTAS

Considerando que as ligações com a Mozal começaram a ser desenvolvidas a partir de 1998, é notório que a maioria das empresas que conseguiu manter uma ligação contínua com a Mozal estabeleceu a ligação posteriormente, na fase 2. Só uma empresa manteve a ligação desde o início do projecto. Além disso, na amostra não aparecem as empresas com as ligações estabelecidas depois de 2005. Estes factos sugerem dois aspectos relevantes sobre as ligações contínuas com a Mozal. Primeiro, a maioria das empresas com ligações contínuas estabeleceu a ligação durante a implementação do programa de promoção de ligações, ou seja, necessitaram de apoio para estabelecer a ligação. Segundo, a possibilidade de gerar novas ligações num projecto reduz-se significativamente ao longo do tempo.

LIGAÇÕES CONTÍNUAS COM A MOZAL⁷

As empresas que conseguiram manter uma ligação contínua com a Mozal têm em média 11 anos de experiência de ligação e a duração de ligação mais frequente é de 12 anos. Este longo período de ligação permite observar dinâmicas que emergem nas empresas a médio e longo prazo.

O mecanismo mais significativo desencadeado nas empresas nacionais pela ligação contínua com a Mozal refere-se à exposição prolongada a uma procura

⁷ Com ligações contínuas com a Mozal referimo-nos à continuidade de contratos discretos com a Mozal, ou seja, a renovação sucessiva de contratos discretos.

maior e relativamente mais estável, com repercussões importantes em termos financeiros. Todas as empresas com ligação contínua registaram um aumento notável do seu volume de negócios.

Simultaneamente, a ligação contínua com a Mozal conduziu a diversos graus de transformação e dependência nas empresas, gerando vulnerabilidade. Ao longo de tempo, as empresas desenvolveram mecanismos para reduzir esta vulnerabilidade, em particular, diversificando as ligações em busca de novos clientes e mercados.

Ainda que todas as empresas enfrentem o mesmo mecanismo de transmissão ligado ao volume de negócio, o mesmo não conduz a uma mesma evolução para todas as empresas. Dependendo das características da ligação (por exemplo, o peso relativo no volume de negócio, a durabilidade de cada contrato⁸, a pressão tecnológica e o esforço de investimento envolvidos), das capacidades iniciais das empresas e segmentos de mercado onde estas estão inseridas, o mecanismo de volume de negócio acrescentado desencadeia respostas diferentes, produzindo diferentes padrões de evolução. Entretanto, algumas das características básicas são observáveis como comuns para todas as empresas, o que indica a sua natureza estrutural.

Neste estudo identificámos os seguintes dois padrões na evolução de empresas: a diversificação à volta de grandes projectos, movida pela diversificação de actividades ou expansão de mercados especializados, e a dependência da Mozal, acompanhada pelo esforço para diversificar fora de grandes projectos.

DIVERSIFICAÇÃO EM TORNO DE GRANDES PROJECTOS

As empresas com ligações contínuas e maior duração (2-3 anos) e volume de contratos, registam um crescimento acentuado do seu volume de negócios. Este crescimento é normalmente acompanhado por transformações estruturais e orientado para a diversificação do risco, conduzindo as empresas a concentrarem-se à volta de grandes projectos, privados e públicos. A principal característica distintiva destas empresas é o facto de as mesmas terem oportunidade de acumular recursos necessários para investir em alguma capacitação relevante.

A diversificação é o mecanismo que as empresas encontram para lidar com o risco ligado à concentração do volume de negócio na Mozal. Reconhecida a vulnerabilidade, a primeira intenção da empresa é diversificar os clientes. Entretanto, a estrutura de custos das empresas, resultante da sua adaptação aos requisitos e padrões da Mozal, determina os segmentos de mercado e a escala de trabalho

⁸ Os períodos de contratos variam para diferentes tipos de serviços entre 1 a 3 anos.

economicamente mais atractivos para as empresas. As empresas que acumulam capacidades específicas e têm o seu mercado em expansão com os grandes projectos privados e públicos optam pela especialização tecnológica. Entretanto, as empresas com uma especialização geral rapidamente esgotam a possibilidade de uma maior expansão junto dos grandes projectos dentro do seu segmento de mercado. Para continuar a crescer, estas empresas diversificam actividades, procurando entrar em novos mercados, dentro dos mesmos ou em torno de outros projectos.

As duas estratégias de diversificação, de clientes e de actividades, não são antagónicas. Ambas são, em certa medida, usadas pelas empresas. O aspecto principal mais observável é que as características da economia e o carácter da ligação das empresas com a Mozal condicionam o tipo de ligações posteriores, e guiam o processo de diversificação.

Não pretendendo generalizar a experiência, esta secção apresenta os mecanismos que desenrolam este processo a partir do estudo de caso de duas empresas, A e B. Apesar de estas empresas terem origens e estratégias diferentes, a história da sua ligação com a Mozal e a transformação posterior é bastante comum. Outro aspecto que explica a escolha é o facto de que a experiência destas duas empresas permite observar a evolução mais completa do mecanismo de transmissão de ligações, com as suas diversas fases.

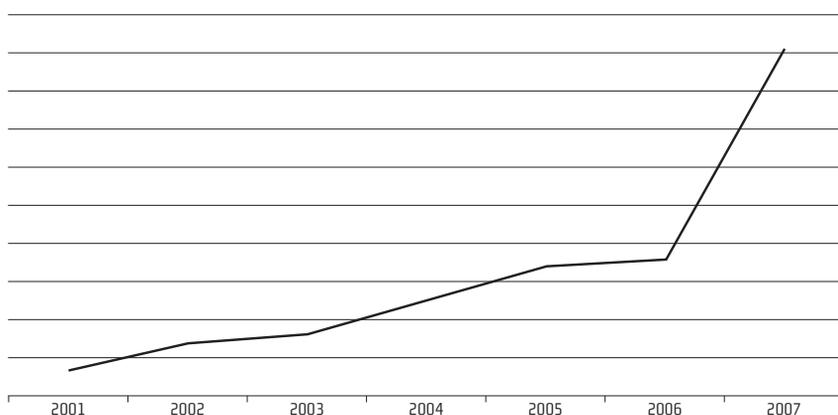
As duas empresas trabalham com a Mozal na área de serviços industriais, apontada pela literatura como a área de maior potencial de geração de ligações produtivas. A empresa A é uma empresa familiar, criada em 1998. A empresa B é uma empresa de capitais maioritariamente moçambicanos, em parceria com duas empresas estrangeiras (da China e do Chipre). A unidade produtiva da empresa B existe desde o tempo colonial, passou pelo processo de nacionalização, fazendo parte de uma grande empresa estatal, que foi privatizada em 1996.⁹ Apesar de terem origens diferentes, as duas empresas são frequentemente apontadas como casos de sucesso na promoção de ligações entre um grande projecto de IDE e as empresas nacionais.

As duas empresas são também citadas por terem ligações com as elites políticas. Entretanto, este estudo não pretende explorar as ligações do ponto de vista do tráfico de influências, optando por focar aspectos estruturais. Esta escolha tem duas explicações. Primeiro, porque historicamente, do ponto de vista da construção da classe capitalista nacional, esta tem ligações com as elites. Segundo, porque os interesses dos diferentes agentes não são definidos de um modo autónomo e isolado, mas são construções sociais que dependem das condições económicas e dinâmicas gerais. As alianças de influências estão a ser criadas à volta das oportunidades e dinâmicas estruturalmente viáveis, reflectindo os aspectos estruturais da economia mais do que a vontade individual.

⁹ O ano 1996 é considerado como o ano de constituição da empresa na sua forma actual.

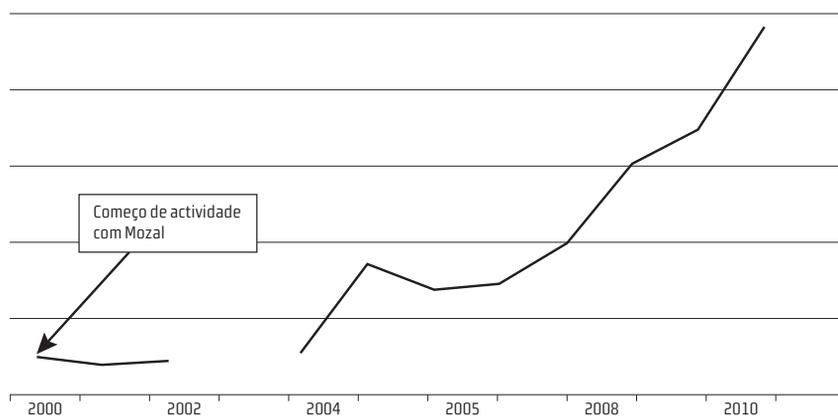
As duas empresas registaram uma expansão significativa e contínua depois de se ligarem à Mozal. O volume de negócio da empresa A aumentou catorze vezes entre os anos 2001 e 2007, fornecendo bases objectivas para sustentar a visão de uma experiência de trabalho “brilhante” com a Mozal. O volume de negócio da empresa B também cresceu significativamente, ao longo de 12 anos de ligação com a Mozal, aumentando seis vezes entre anos 2000 e 2011 (Gráficos 1 e 2).

GRÁFICO 1 EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS DA EMPRESA A NO PERÍODO 2001-2007



FONTE: KPMG (VÁRIOS ANOS), CPI

GRÁFICO 2 EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS DA EMPRESA B NO PERÍODO 2000-2011



FONTE: KPMG (VÁRIOS ANOS)

O aumento do volume de negócios das empresas foi acompanhado por alterações estruturais na empresa, visualizadas a partir do aumento da força de trabalho, da aposta num certo segmento de mercado e expansão geográfica. A empresa A aumentou o número de trabalhadores de 5 em 1998 para 160 em 2012. A empresa B, em 15 anos de existência, cresceu de 50 para 290 trabalhadores empregues.

As duas empresas apostam na estruturação para mercados com certos padrões, o que é perceptível a partir das suas políticas de certificação. As duas empresas criaram condições para empregar mão-de-obra e materiais certificados segundo as exigências dos clientes. A empresa A implementou ISO 14000,¹⁰ e foi reconhecida pela Mozal como a melhor empresa em termos de segurança no trabalho em 2004 e o melhor empreendedor do ano 2007 pela Ernest & Young. A empresa B está em processo de certificação do ISO 9000,¹¹ e foi-lhe atribuído o certificado de não acidentes 2005-2010 pela Mozal. É evidente, que este esforço tem impacto sobre a estruturação da empresa e a sua estrutura de custos.

As perspectivas de crescimento das duas empresas estão ligadas à sua expansão geográfica. A empresa A tem uma forte aposta na nova planta industrial em Tete, com capacidade para 97 trabalhadores – mais de metade da capacidade total actual. A empresa B, com escritório e planta industrial inicialmente localizados em Maputo, actualmente tem várias subdivisões: a subdivisão de serviços industriais na Zona Franca do PIB, a subdivisão industrial e de vendas na Beira, e as subdivisões de vendas em Nampula, Quelimane e Tete. Entretanto, a sua nova e a maior subdivisão industrial também está a ser montada em Moatize, Tete.

Olhando para estas empresas, é possível identificar os mecanismos concretos que ligam o volume de negócio da empresa ao portefólio dos seus projectos, e o portefólio dos seus projectos ao tipo de capacidades que definem a evolução da empresa, e que explicam o crescimento destas empresas com um certo tipo de características.

Primeiro, é observável uma grande dependência das empresas A e B em relação à Mozal. Apesar da existência de um grande cliente a sustentar o crescimento destas empresas, a concentração de negócio num cliente ameaça a sustentabilidade do crescimento.

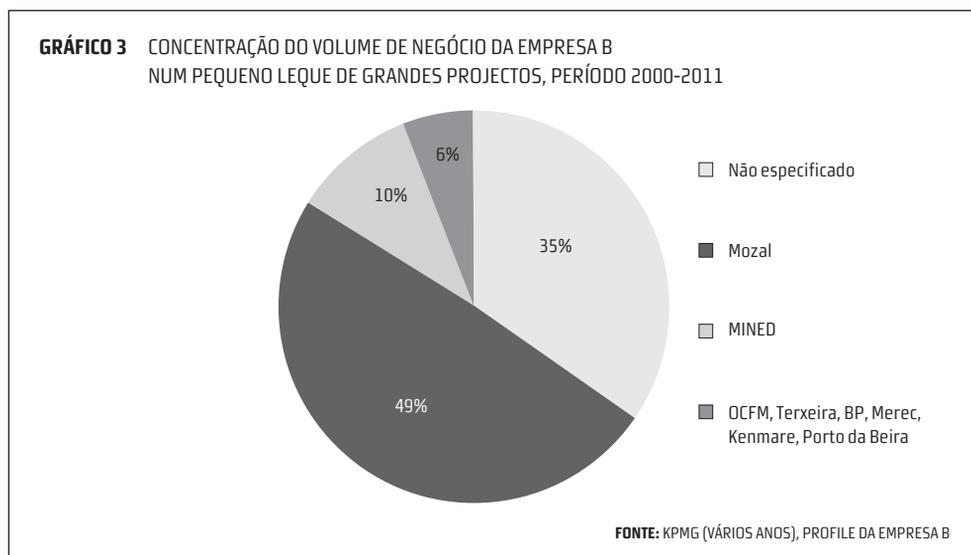
A empresa A refere que, actualmente, 50% do seu volume de negócio depende da Mozal, sendo os projectos do sector público outra parcela significativa no volume de negócio da empresa desde 2007. Olhando os projectos da empresa B, no período

¹⁰ É um conjunto de normas técnicas desenvolvidas pela International Organization for Standardization (ISO) orientadas para a gestão ambiental.

¹¹ É um conjunto de normas técnicas desenvolvidas pela International Organization for Standardization (ISO) que estabelecem um padrão de gestão de qualidade.

de 2000 a 2011, os contratos com a Mozal correspondem a 49% das vendas¹² da empresa, com uma maior dependência nos primeiros anos.¹³ Os valores dos contratos com dois grandes clientes, a Mozal e um cliente do sector público, correspondem a 84% das vendas¹⁴ da empresa (Gráfico 3).

Esta concentração do volume de negócio num cliente dominante, a Mozal, por um lado, produz para as empresas uma parcela significativa de negócio, mas, por outro lado, deixa as empresas vulneráveis face a esta ligação. A vulnerabilidade das empresas nacionais tem três fontes principais, nomeadamente, o carácter discreto do contrato com a Mozal, a vulnerabilidade da própria Mozal, e a reflexão discriminatória dos impactos de contracção de custos da Mozal entre as empresas nacionais e as empresas estrangeiras.



Os contratos com a Mozal têm duração de 2-3 anos. Apesar de relativamente longo, o contrato tem um fim e isso sempre deixa alguma incerteza sobre a sua renovação, mesmo para empresas que referem ter criado “uma relação de confiança” com a Mozal. A vulnerabilidade da empresa torna-se maior à medida que aumenta a concentração de volume de negócio num cliente. Esta situação exerce pressão para as empresas se engajarem em busca de mercados alternativos. Por outro lado,

¹² Este cálculo exclui as vendas do ano 2003, para o qual não existem dados.

¹³ A empresa refere que procura reduzir o grau de dependência, fixando o limite da sua dependência da Mozal em 40%.

¹⁴ Este cálculo exclui as vendas do ano 2003, para o qual não existem dados.

a vulnerabilidade da própria Mozal mostrou o perigo da concentração do negócio num cliente. Este aspecto foi particularmente notório durante a crise de oferta de energia na região e a crise financeira internacional. Estes choques mostraram que a continuidade da ligação das empresas nacionais à Mozal não garante a sua estabilidade, porque a vulnerabilidade da Mozal é transferida às empresas fornecedoras.

E, por fim, a experiência demonstrou que, durante os períodos de contenção de custos da Mozal, as empresas nacionais são as mais afectadas, porque o corte nos custos não é imputado de modo proporcional entre as empresas nacionais e estrangeiras. As empresas estrangeiras têm relações de longa data e são protegidas por contratos com a empresa-mãe, a BHP Billiton. A BHP Billiton está mais interessada em preservar as suas relações e em manter a saúde financeira das empresas que fornecem os equipamentos à Mozal, porque estas estão mais capacitadas para executar um vasto leque de serviços, inclusive a manutenção do equipamento fornecido. Neste contexto, cortes de custos afectam mais as empresas nacionais. Ao contrário do que se pode pensar, a existência da ligação contínua com a Mozal não garante automaticamente a estabilidade das empresas ligadas, em particular no caso em que a ligação representa uma parcela significativa do volume de negócio.

A dependência das empresas de um grande cliente é confirmada no geral em toda a amostra, variando o grau de dependência e o cliente principal para as diferentes empresas (Tabela 3).

TABELA 3 EMPRESAS LIGADAS À MOZAL: CONCENTRAÇÃO DE VOLUME DE NEGÓCIO NO PRINCIPAL CLIENTE

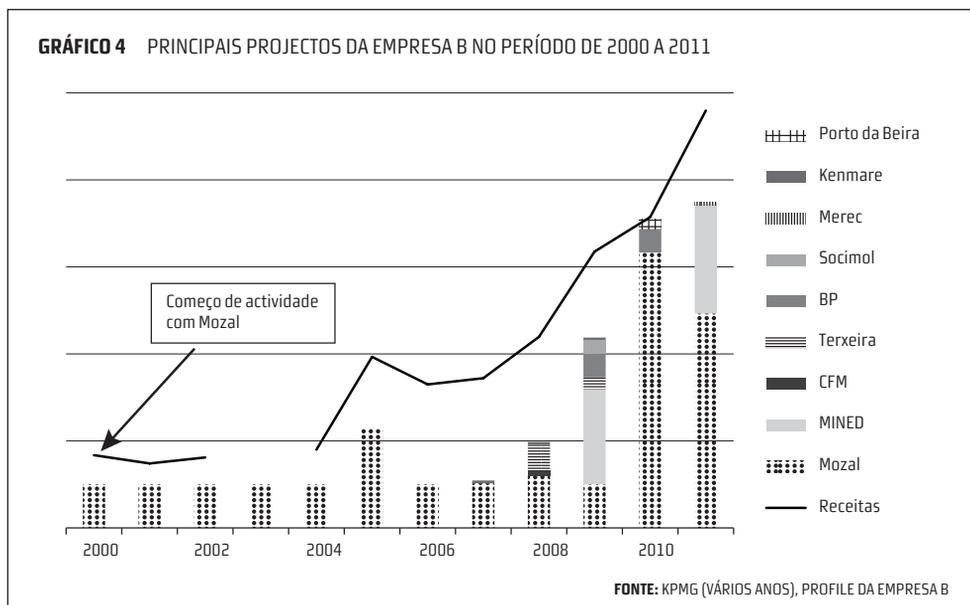
Empresas	Actualmente ligadas à Mozal								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Principal cliente	Mozal	Mozal	Mozal	Mozal	Mozal	Mozal	EDM	Banco de Moçambique	BIM
% do Volume de Negócios	Mais de 50%	70%*	80%	Mais de 50%	50%	80%	40%	30%	20%
Ligações com outros mega-projectos	Vale	Vale, Rio Tinto, Kenmare		Vale, Sasol			Sasol, Vale, Rio Tinto	Vale, Rio Tinto	Vale, Anadarko

*Este valor, obtido no inquérito, é diferente do valor apurado no estudo de caso. Segundo o gestor, a empresa procura fixar o tecto da dependência da Mozal em 40%. Os cálculos feitos a partir da documentação da empresa mostram que, no período 2000-2011, a empresa teve perto de 50% do volume de negócio proveniente da Mozal. A diferença reflecte, por um lado, a dinâmica da empresa, por outro, a diferença entre percepções sobre este aspecto no seio da empresa, captadas com o uso de duas metodologias diferentes, o inquérito e o estudo de caso.

FONTE: INQUÉRITOS

Segundo, para reduzir a vulnerabilidade e o risco associados à concentração do volume de negócios, depois de firmar a ligação com a Mozal, as empresas desen-

volvem esforços de diversificação dos seus clientes. A empresa A procurou as suas grandes oportunidades no sector público, e está a penetrar no segundo grande projecto de IDE, a mineradora Vale. A empresa B, depois dos primeiros oito anos de ligação com a Mozal, em que esta era o principal cliente, procurou reduzir esta dependência, entrando em outros grandes projectos, principalmente do sector público (Gráfico 4).



É notável que a diversificação de clientes nestas empresas acontece à volta de grandes projectos de IDE e do sector público (Tabela 4 e 5). Olhando a rubrica de potenciais clientes, a Tabela 5 confirma que mesmo a perspectiva de crescimento da empresa está alinhada com a entrada de grandes projectos de IDE.

TABELA 4 CARTEIRA DOS PRINCIPAIS CLIENTES DA EMPRESA A, SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA, SITUAÇÃO NO ANO 2012

Sector Público	Indústrias
Instituto Nacional de Viação	Mozal
	Vale
Ministério de Finanças	CDM
	Maragra
STAE	STEMA
	Açucareira de Mafambisse
	Petromoc

FONTE: PROFILE DA EMPRESA A

TABELA 5 FOCOS DE DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES DA EMPRESA B, SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA, SITUAÇÃO NO ANO 2012.

Segmentos de mercados	Cientes
Indústria	Mozal, Cimentos de Moçambique, Mecer, Electrotec
Portos e Caminhos-de-Ferro	Cornelder- Beira, MPDC-Maputo, CFM
Construção civil	CETA, Teixeira Duarte, S&B, Mota-Engil, Emocil, AJFS
Petrolíferas	BP, MGC, Caltex/Chevron
Mineradoras	Vale, Rio Tinto, Kenmare, HAMC-Noventa, Matola Coal Terminal, Minopex
Comunicação	Movitel, Mcel
Estado	MINED, Ministério de Agricultura
Projectos, engenharia e gestão de qualidade	Murray & Roberts, NEDA, SNC Solution
Potenciais clientes	Jindal, Petromoc, Anadarko

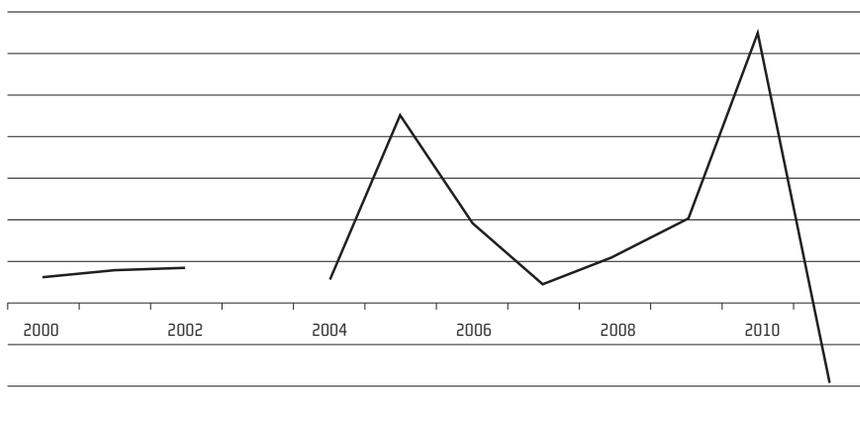
FORNTE: PROFILE DA EMPRESA B

A ligação preferencial a grandes projectos tem uma explicação lógica. Primeiro, os grandes projectos constituem uma dinâmica dominante e são eles que oferecem, juntamente com o sector público, as oportunidades de negócio na economia nacional. Segundo, os grandes projectos de IDE, ligados a mercados internacionais, possibilitam uma maior taxa de lucratividade para as empresas, ainda que a ligação envolva realização de investimento para garantir padrões internacionais de qualidade, e os custos relativos das empresas nacionais superem os custos das empresas estrangeiras devido à debilidade da maioria dos serviços e infra-estruturas industriais complementares. Terceiro, e decorrente dos pontos anteriores, a estrutura de custos destas empresas transforma-se e orienta-se para responder aos requisitos e padrões dos grandes projectos, de aplicação limitada em outros segmentos de mercado. O emprego de padrões dualistas numa empresa, reportados por Castelo-Branco e Goldin (2003) mostrou ser socialmente insustentável a longo prazo. A empresa orienta-se para o mercado onde os custos deste investimento podem ser cobrados, o que determina a orientação imperativa para poucos grandes projectos existentes na economia nacional que fornecem uma certa escala e estão disponíveis para renumerar a sua estrutura de custos.

No caso da empresa B, é possível visualizar o impacto da Mozal sobre a lucratividade da empresa. A contribuição da Mozal para o volume de negócio está acima da proporção do trabalho alocado: 36% da força de trabalho¹⁵ alocada à Mozal produz perto de 50% do volume de negócio. Paralelamente, é observável uma relação entre a contribuição da Mozal para o volume de negócio e o resultado líquido da empresa: os anos 2005 e 2010, os anos de maior lucratividade da empresa, correspondem aos anos de maior contribuição da Mozal no volume de negócio (Gráficos 4 e 5).

¹⁵ Incluindo o sector administrativo.

GRÁFICO 5 EVOLUÇÃO DO RESULTADO LÍQUIDO DA EMPRESA B NO PERÍODO 2000-2011



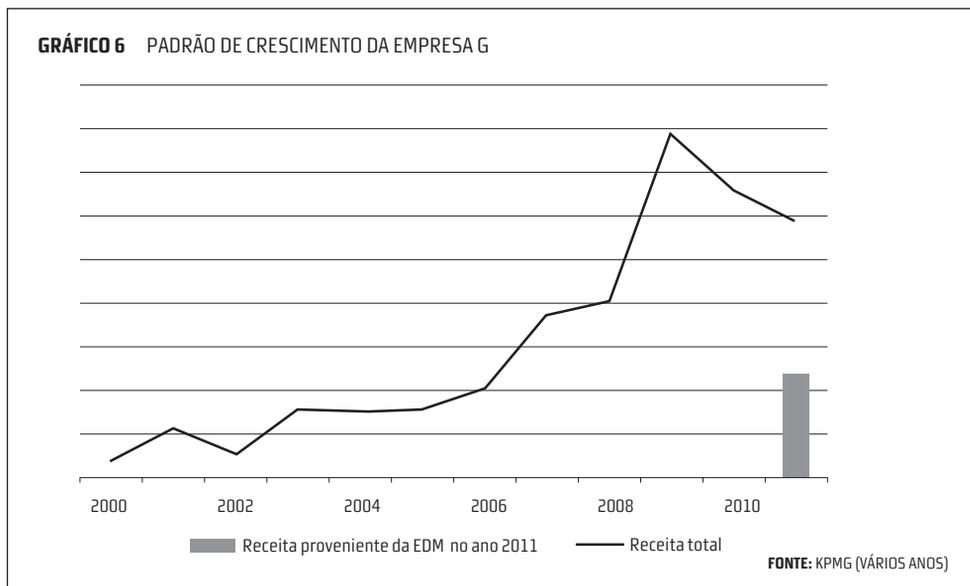
FONTE: KPMG (VÁRIOS ANOS)

Algumas empresas, na sua maioria orientadas para mercados mais especializados, exploram principalmente a diversificação de clientes, com relativa especialização, como meio de crescimento e redução de vulnerabilidade. Por conseguinte, a dependência da empresa do seu principal cliente fica relativamente menor. Este é o caso da empresa G, especializada na prestação de serviços de reparação de equipamento industrial e eléctrico, e a empresa I que opera no ramo de climatização. Uma característica específica destas empresas é que dominam os seus ramos de especialização há mais de 20 anos, e são empresas de referência no seu ramo. A rápida expansão dos seus mercados sustentou o seu crescimento. O caso da empresa G ilustra este crescimento, e a importância do sector público no crescimento da empresa (Gráfico 6).

Entretanto, o crescimento das empresas por via da diversificação de clientes fica condicionado pelo tamanho e crescimento do mercado de especialização da empresa. No caso de empresas que operam em mercados de especialização geral, a ausência de grandes custos de entrada (devido a fracas exigências em termos de especialização tecnológica) implica que estas empresas enfrentam uma concorrência crescente. Para estas empresas, a estratégia de diversificação de clientes apresenta mais limitações.

Terceiro, para fomentar a expansão contínua de negócio e ultrapassar a limitação e vulnerabilidade de mercados, as empresas adoptam uma estratégia de diversificação alternativa – a de actividades, seja dentro da empresa seja por via da aplicação

de capital em novas empresas. A diversificação concentra-se à volta de grandes projectos e actividades de natureza especulativa, que, por um lado, proporcionam os maiores níveis de retornos entre o leque de actividades que as empresas têm capacidades de desenvolver, e, por outro lado, justificam o envolvimento das empresas dada a sua estrutura de custos.¹⁶



A empresa A começou a sua actividade com o objectivo de se dedicar ao comércio, importação e exportação, comissões, representações e consignações. O seu primeiro contrato com a Mozal, no ano 2000, reflectia a sua especialização, ou seja, o fornecimento de material informático. Percebendo a atractividade do mercado de grandes projectos, e entendendo que as oportunidades para a continuidade da ligação na área da sua especialização eram limitadas, a empresa identificou um nicho dentro da Mozal onde podia diversificar e criar uma ligação contínua – a área de serviços industriais, nomeadamente, a limpeza industrial. Do mesmo modo, a mesma empresa identificou oportunidades ligadas à informatização e digitalização dos serviços públicos como outro mercado potencial.

¹⁶ A debilidade ou a ausência de diversos serviços e infra-estruturas industriais faz com que as empresas nacionais, que servem mercados com exigências de padrões de qualidade, fiquem com a estrutura de custos menos competitiva em relação às empresas estrangeiras, e que ao mesmo tempo se tornem menos competitivas em relação a outras empresas nacionais em mercados que não procuram estes padrões.

A empresa B estava inicialmente orientada para a produção de alfaias, equipamento agrícola e outros produtos forjados e de metalomecânica. Entretanto, confrontada com o desaparecimento do mercado tradicional de alfaias agrícolas,¹⁷ em 2000, ligou-se à Mozal prestando serviços de metalomecânica. Ao longo dos anos, a empresa expandiu o leque das suas actividades ao longo da cadeia de produção¹⁸, respondendo em especial às oportunidades oferecidas por grandes projectos. As grandes obras públicas ofereceram a oportunidade para a empresa entrar na componente de estruturas metálicas para a construção civil. Em seguida a empresa avançou para os serviços industriais, executando, desde o ano 2004, uma manutenção crítica na Mozal, a substituição dos potes.¹⁹ A partir de 2008, a empresa representa no território nacional uma multinacional especializada em projecção e fabrico de equipamento de processamento mineiro. As últimas apostas da empresa são a componente de concepção e gestão de projectos multidisciplinares, ligados aos grandes projectos.²⁰

Além da diversificação das actividades dentro da empresa, as empresas apostaram na diversificação de actividades por via da aplicação de capital, criando novas empresas. Este processo tem algumas características comuns, assim como reflecte as estratégias específicas das empresas (Tabelas 6 e 7). As duas empresas avançam para a diversificação alguns anos depois de estabelecerem a ligação com a Mozal (seis anos no caso da empresa A,²¹ e três anos no caso da empresa B). É notável que as empresas procuram exercer controlo sobre as empresas criadas, reservando para elas próprias uma parcela de capital que lhes permite exercer uma influência efectiva sobre as decisões de gestão.²² Os objectivos sociais das empresas criadas revelam um padrão de descontinuidade na especialização. As empresas entram em actividades que ultrapassam a sua especialização original e a sua actual área de trabalho na Mozal.

¹⁷ Originado pela entrada massiva de produtos importados baratos, no âmbito de programas públicos de apoio ao sector agrícola.

¹⁸ Os serviços de transporte e montagem foram integrados na cadeia de produção.

¹⁹ A empresa chegou a ser uma referência regional ao nível da BHP Billiton pela sua eficiência nesta operação.

²⁰ Por exemplo, o projecto de reparação do centro de tratamento de Fumo da Mozal, executado em 2010, envolvia os serviços nas áreas de estruturas, mecânica, electricidade e instrumentação.

²¹ No ano em que a empresa conseguiu os primeiros grandes projectos públicos.

²² Esta situação é notável, pois a maior parte das parcerias tecnológicas (*joint-ventures*) promovidas pelo CPI durante a fase 2 da Mozal foram mal sucedidas, as empresas nacionais não conseguiram obter uma posição de controlo sobre a gestão, em particular porque não tiveram uma contrapartida de peso para aumentar o seu poder negocial.

TABELA 6 DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES DA EMPRESA A POR VIA DE APLICAÇÕES DE CAPITAL EM OUTRAS EMPRESAS

Ano	Empresa	Actividade	Controlo efectivo*	Sócios
2007	A1	Produção de polietileno** e sua distribuição	Sim	Multinacional coreana, líder mundial na área
2008	A2	Comercialização de produtos farmacêuticos, material médico-cirúrgico e de laboratório	Sim	Empresa nacional e individual
2008	A3	Gestão de fretes, transportes, aluguer de viaturas	Não	Empresa sul-africana, orientada para o mercado regional
2009	A4	Serviços de manutenção industrial, trabalhos de engenharia	Sim	Empresa sul-africana
2009	A5***	Desenho, implementação e exploração de sistemas de tramitação electrónica de informação	Sim	Estado e uma entidade empresarial nacional
2009	A6	Serviços de facilitação integrada orientada para limpeza industrial	Sim	Pequena empresa dinamarquesa com longa experiência (1968)

* Controla uma parcela de capital que permite ser dominante nas decisões da gestão.

** A importação de polietileno não é competitiva devido às características do material.

*** Para execução de trabalhos foi subcontratada uma multinacional, líder em soluções de gestão e sistemas de certificação e controlo.

FORTE: BOLETINS DA REPÚBLICA (VÁRIOS ANOS)

TABELA 7 DIVERSIFICAÇÃO DA EMPRESA B POR VIA DE APLICAÇÕES DE CAPITAL EM OUTRAS EMPRESAS

Ano	Empresa	Objecto social actual	Controlo efectivo*	Sócios
2003	B1	Prestação de serviços industriais, incluindo o recrutamento e formação do pessoal	Sim	Indivíduos nacionais
2006	B2	Serviços na área de mecanização para prática de agricultura.	Sim	B3, Empresa nacional
2007	B3	Promoção do comércio, investimentos (SADC, Sul-Sul), consultoria económica, intermediação	Sim	Indivíduo nacional
2009	B4	Concepção, produção, comercialização e manutenção dos sistemas de energias renováveis	Sim	B3, Indivíduo nacional
2011	B5	Serviços de consultoria, projectos de engenharia mecânico-industrial e assistência técnica	Sim	Indivíduos nacionais
2011	B6	Actividade Financeira	Não	Sociedade anónima

* Controla uma parcela de capital que permite ser dominante nas decisões da gestão.

FORTE: BOLETINS DA REPÚBLICA (VÁRIOS ANOS)

No caso da empresa A, o leque de actividades de interesse da empresa varia da produção de polietileno aos transportes, da comercialização de produtos farmacêuticos a sistemas de transmissão electrónica de informação. Estas actividades são tecnologicamente distantes, mas têm perfil consistente com as actividades desenvolvidas nas economias de enclaves – ou respondem às oportunidades fornecidas por grandes projectos privados e públicos, ou reflectem o condicionamento do produto importado para o consumidor nacional.

A empresa A consegue penetrar num leque de actividades tecnologicamente distantes, e em alguns casos tecnologicamente avançadas, usando alianças estratégicas. A empresa aposta visivelmente em parcerias tecnológicas com empresas estrangeiras detentoras de tecnologias, e alianças estratégicas ao nível nacional.²³ As alianças tecnológicas com as empresas estrangeiras estão presentes em todos os grandes projectos na área de informática, mesmo naqueles que não conduziram a formação de uma empresa (Tabela 8).

TABELA 8 PARCERIAS TECNOLÓGICAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA A NA EXECUÇÃO DOS PROJECTOS PÚBLICOS, NÃO REFLECTIDAS NAS LIGAÇÕES DE CAPITAL

Ano	Parceiro estrangeiro	Serviço
2007	Empresa sul-africana, com forte presença na região, fundada em 1993	Implementação do sistema digital de registo
2007		Instalação do sistema digital de registo
2009		Instalação do sistema digital de registo
2009	Multinacional dos EUA, líder em database software, fundada em 1977	Implementação do sistema digital de administração financeira
2011	Multinacional de origem suíça, líder em inspecção e certificação, fundada em 1919	Concessão de 15 anos do projecto de gestão dos procedimentos do comércio internacional

FORTE: PROFILE DA EMPRESA A, WEBSITES DAS EMPRESAS

A empresa B segue uma estratégia de diversificação diferente, ainda que reflecta as mesmas dinâmicas de concentração à volta de grandes projectos e orientação para captar rendas. A empresa diversifica para áreas ligadas à sua cadeia de produção, como as de formação de pessoal e fornecimento de serviços para serviços industriais, serviços de mecanização para a agricultura e serviços de engenharia.²⁴ Além disso, a empresa expandiu para algumas áreas distantes do seu processo de produção, como as tecnologias de energias renováveis, a intermediação e serviços de investimento e a actividade financeira. Estas novas áreas de actividades têm uma característica comum – são áreas dinamizadas e com uma taxa de lucratividade de destaque ao nível internacional, e acolhem as aspirações do capital especulativo. O aproveitamento destas dinâmicas constituiu a opção da empresa B para diminuir o risco e garantir o rendimento.

Este padrão de diversificação de actividades das empresas, onde as empresas se engajam em várias actividades, aponta que estas actividades não estão a ser acompanhadas com grandes exigências de especialização tecnológica. Isso levanta o ponto seguinte.

²³ Por exemplo, a aliança com a entidade empresarial nacional para a construção e gestão de uma concessão de 15 anos para facilitar os serviços no comércio internacional.

²⁴ A maior proximidade tecnológica da sua especialização determina que as alianças tecnológicas com as empresas estrangeiras fiquem neste caso menos relevantes.

Quarto, o crescimento das empresas nacionais fornecedoras da Mozal não é condicionado ou movido por um esforço tecnológico significativo. Este facto provém de vários factores, dois dos quais aqui destacamos: o tipo de actividades reservadas às empresas nacionais pela Mozal e a orientação para a prestação de serviços baseados em *inputs* importados como forma de lidar com o problema de escala e a vulnerabilidade da empresa.

O engajamento da Mozal no programa de promoção de ligações permitiu, por um lado, a rápida expansão do conteúdo doméstico e o envolvimento de um maior número de empresas nacionais, e determinou, por outro lado, que as actividades mais rudimentares fossem seleccionadas para promover ligações com empresas nacionais. Mehta e Jaspers (2008, p. 21) partilham a experiência da Mozal, apresentando duas fases principais do processo: 1) identificação de áreas não essenciais para o negócio, como a jardinagem e a manutenção, como oportunidades para a expansão do conteúdo local; 2) o parcelamento de contratos, identificando o número mínimo de contratos que têm de ser alocados às empresas locais.

Obviamente, o processo descrito não está orientado para a criação das capacidades nas empresas locais e reflecte uma visão estática das capacidades tecnológicas. O caminho traçado é de terciarização das actividades mais simples, e não de desenvolvimento das capacidades tecnológicas nas empresas nacionais. Se a procura por parte dos grandes projectos dita a dinâmica das empresas nacionais, que ficam confinadas a actividades rudimentares, as empresas nacionais têm à partida incentivos reduzidos para investir em esforço tecnológico. Por exemplo, as empresas A e B desenvolvem as suas áreas tecnologicamente mais evoluídas, de serviços de informática e de energias renováveis, para responder às dinâmicas de procura no sector público, e não na Mozal. Apesar de as empresas ligadas à Mozal serem tecnologicamente mais capacitadas, comparando com outras empresas nacionais, este facto reflecte, em grande medida, a pré-selecção das empresas: efectivamente, a Mozal estabeleceu as ligações com as empresas mais capacitadas a nível nacional (Warren-Rodríguez, 2007).

Por outro lado, as empresas enfrentam problemas de escala no que concerne ao *upgrading* e especialização tecnológica, o que implica elevados riscos associados a *sunk costs*. Existe um círculo vicioso ligado à capacitação tecnológica. Como já foi mencionado, as empresas nacionais são mais vulneráveis nas ligações com a Mozal do que as empresas estrangeiras que fornecem os equipamentos especializados e dominam as respectivas tecnologias de produção. Por se sentirem vulneráveis e enfrentarem dificuldades de competitividade no mercado de *inputs* importados e a ausência da escala necessária no mercado de produtos, as empresas nacionais preferem a orien-

tação para serviços industriais (onde existe uma maior flexibilidade para reorientar as actividades), e não para a produção de bens e equipamentos, que envolve um maior custo fixo e rigidez na reorientação. As duas empresas, A e B, reorientaram para os serviços industriais, e os seus projectos de expansão também seguem este caminho.

Os casos acima referidos indicam que o mecanismo de transmissão de *spillovers* e acumulação de capacidades tecnológicas, mesmo no caso de ligações contínuas, não é automático. A diversificação de actividades, usada como estratégia para lidar com o risco e com as limitações dos mercados, implica descontinuidade na acumulação de capacidades, dificultando a realização de *spillovers* entre segmentos do mercado.

As ligações com a Mozal, através de mecanismo do volume de negócio, mostram ser relevantes para influenciar a estrutura da empresa (custos, organização, representação geográfica), o padrão de especialização (orientação para serviços, descontinuidade na especialização e esforço tecnológico) e a configuração da rede de ligações comerciais das empresas nacionais (centrada em poucos grandes clientes). Os factores estruturais, como o tipo de produtos que as empresas fornecem à Mozal (de menor exigência de especialização) e a estrutura do seu mercado (vulnerável e concentrado), mostram ser os factores estruturais críticos que conduzem o mecanismo de transmissão de ligações, e determinam a multiplicação limitada de ligações na economia à reprodução da dependência dos grandes projectos como a condição básica para o crescimento das empresas.

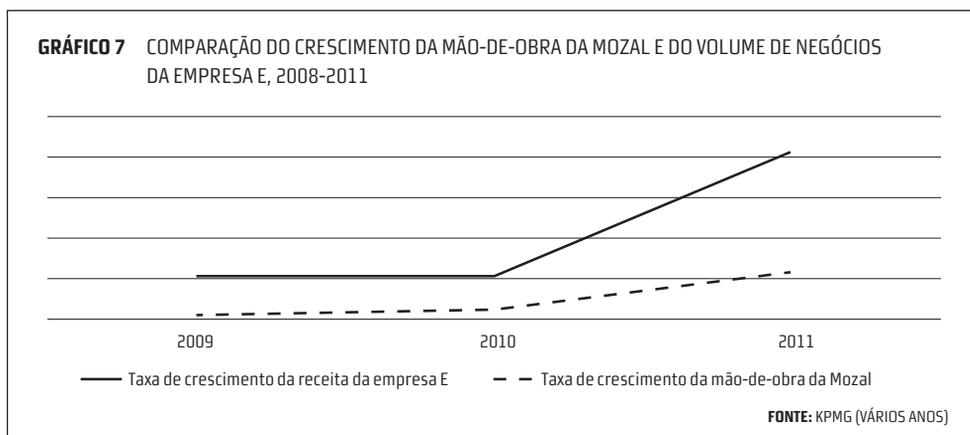
DEPENDÊNCIA DA MOZAL E DE DIVERSIFICAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

No grupo de empresas com ligações contínuas com a Mozal, para além das empresas que crescem em volta de grandes projectos, encontramos empresas que até ao momento não estabeleceram ligações com outros grandes projectos, sejam eles públicos ou privados. Esta secção procura investigar quais são os factores que determinam o diferente padrão de crescimento destas empresas e a sua dificuldade em expandir e alcançar novos mercados, tornando-se dependentes da Mozal, apesar do esforço em diversificar actividades para PME.

A amostra contempla três empresas (as empresas C, E e F) que não conseguem ligar-se a outros grandes projectos. Estas empresas possuem contratos singulares de 1 a 2 anos e fornecem à Mozal serviços auxiliares, por vezes básicos, com fracas exigências de padrões internacionais e/ou especialização tecnológica. A empresa C fornece e repara pequenas ferramentas metálicas para a Mozal. O primeiro contrato teve 1 ano

de duração, mas os subsequentes passaram a ser de 2 anos. As empresas E e F prestam serviços de lavandaria e transporte de trabalhadores respectivamente, e os seus contratos com a Mozal são de 1 ano. Para todas estas empresas, a Mozal constitui o seu principal cliente, sendo que, no mínimo, 50% do seu volume de negócios depende da Mozal.

O tipo de serviços que estas empresas prestam à Mozal não é favorável a uma rápida acumulação de recursos a médio prazo. Primeiro, o crescimento directo da facturação ao longo dos anos é bastante limitado e depende das decisões da Mozal. Para a empresa C, o número de ferramentas a produzir é o mesmo ao longo dos anos. Para o caso das empresas E e F, o crescimento da facturação é determinado pelo crescimento da mão-de-obra da Mozal. Sem um crescimento significativo da mão-de-obra da Mozal, o volume de negócios da empresa cresce muito lentamente (Gráfico 7).



Segundo, estas empresas usam um único padrão de qualidade, tanto para o serviço prestado à Mozal como para o mercado tradicional, e não existem pressões para mudanças significativas do ponto de vista tecnológico. Esta situação faz com que a ligação com a Mozal (contrariamente ao caso das empresas que diversificam à volta de grandes projectos) não implique mudanças significativas na estrutura de custos das empresa, o que lhes permite manter a competitividade no seu segmento de mercado tradicional. Terceiro, o facto de estas empresas prestarem serviços em áreas de pouca especialização implica que a concorrência seja elevada, o que dificulta a diversificação de clientes. Neste contexto, a ligação com a Mozal não é em si uma garantia de acesso a novos mercados.

Dado que as empresas não conseguem diversificar clientes no mercado tradicional, a Mozal permanece como principal cliente (com pelos menos 50% do

volume de negócios). Isto significa que o contrato com a Mozal é a principal fonte de acumulação de recursos destas empresas. Como apresentado anteriormente, o contrato com a Mozal é curto e possui limitações de acumulação de recursos. Tendo em conta que as empresas declararam usar fundos da empresa para realizar investimento, resulta que estas empresas têm dificuldades em acumular recursos para investir em diversificação de actividades ou expansão geográfica. Esta situação é notória nas três empresas. No entanto, elas apresentam diferenças no padrão de reacção à elevada dependência em relação ao contrato com a Mozal. Estas diferenças são, *grosso modo*, determinadas pelas características iniciais das empresas, que incluem: o leque de produtos/serviços que a empresa oferece, os seus recursos e o conjunto de relações comerciais estabelecidas antes da ligação com a Mozal. Assim, da amostra é possível observar dois padrões:

1. As empresas que partem de um leque de serviços, recursos e relações comerciais bastante limitado não conseguem aumentar efectivamente a sua capacidade instalada, tornando-se dependentes da Mozal. Apesar da pressão da descrição do contrato e da vulnerabilidade pela elevada dependência, estas empresas não conseguem diversificar actividades nem expandir geograficamente.

As empresas C e E fornecem o exemplo deste primeiro padrão. A empresa C, actualmente detida por particulares, correspondia inicialmente a uma unidade de uma empresa automobilística, vocacionada na reparação e fabrico de sistemas de escapes para viaturas. Apesar do estabelecimento da ligação com a Mozal em 2004, a estrutura de custos e processos de produção da empresa não foram alterados. A empresa sempre manteve entre 34 a 37 trabalhadores e não introduziu novas tecnologias ou equipamento especial. À medida que o contrato com a Mozal foi renovado, a Mozal substituiu o mercado tradicional, reduzindo-o a 20% das receitas. Como resposta à vulnerabilidade, a empresa procura revitalizar o mercado tradicional, através de políticas de marketing. Com resultados pouco satisfatórios, a empresa está neste momento a conceber um projecto de produção de janelas e portas de alumínio.

A empresa E é uma empresa familiar que presta serviços de lavandaria e limpezas gerais, que tinha inicialmente como principais clientes restaurantes e hotéis. Diferentemente da empresa C, a sua mão-de-obra e equipamento afecto à Mozal cresceu gradualmente conforme as dinâmicas de crescimento da mão-de-obra da Mozal. No entanto, para responder à vulnerabilidade, emprega mão-de-obra temporária: a

mão-de-obra afecta à Mozal corresponde a uma secção separada, em que os contratos destes trabalhadores estão amarrados ao contrato que a empresa tem com a Mozal.

2. De modo contrário, as empresas que se ligam à Mozal com um leque diversificado de serviços, recursos financeiros e relações comerciais estáveis e fortes, exploram as oportunidades que a ligação com a Mozal oferece, através da expansão das actividades já existentes e criação de novas actividades caracterizadas pela sua fraca especialização tecnológica.

A empresa F, instalada no PIB, presta serviços de transporte de trabalhadores à Mozal. Esta empresa distingue-se das duas empresas anteriores por ter surgido em um contexto particular que lhe confere vantagens na diversificação de actividades e clientes. Esta empresa foi criada por uma empresa que já estava ligada à Mozal desde 2001. A exigência de localização próxima da planta da Mozal, a criação do PIB e a necessidade de superar problemas de gestão decorrentes de emprego de padrões dualistas dentro da empresa fez com que fosse criada e instalada no PIB uma nova empresa em 2005 para servir especificamente a Mozal e as empresas à sua volta – a empresa F. Tal como a empresa-mãe, a empresa F opera actualmente em diversas áreas: serviços de transporte, segurança mecânica geral, lavandaria e gestão imobiliária, sendo os seus clientes as PME presentes no PIB.

Portanto, a combinação entre os efeitos gerados pelo tipo de serviços que estas empresas prestam e as suas características iniciais determinam a capacidade de responder à elevada dependência em relação à Mozal. Apesar de a Mozal ser um grande cliente, a prestação de serviços básicos, com possibilidades limitadas de crescimento e contratos de curta duração, limita o crescimento por via da acumulação de recursos, dificultando a diversificação de actividades. Por outro lado, a elevada concorrência na sua área de actuação dificulta a diversificação por via do aumento de clientes. Assim, a base inicial de cada empresa (características anteriores à ligação com a Mozal) distingue o padrão de reacção à dependência e vulnerabilidade do contrato com a Mozal.

LIGAÇÕES DESCONTÍNUAS

A secção anterior mostrou que a exposição contínua a um volume de negócios acentuado, durante a ligação com a Mozal, gera transformações nas empresas que as conduzem à concentração em torno de grandes projectos de IDE e do sector

público. Neste contexto, mostra-se particularmente interessante discutir o que acontece com as empresas quando a ligação com a Mozal termina. A experiência das empresas que conseguiram superar rapidamente o fim da ligação mostra que o crescimento contínuo foi sustentado pela diversificação antecipada de actividades e clientes durante a ligação. No entanto, este crescimento mostra-se dependente da dinâmica dos grandes projectos de IDE e do sector público. As empresas que concentraram o seu negócio na ligação com a Mozal passaram por períodos de crise que só foram superados com a ligação a um grande cliente.

Em 2002, 8 empresas das 22 inquiridas afirmaram que o foco na Mozal durante o contrato conduzia à perda total dos mercados tradicionais ou à perda de algum espaço ou da habilidade para lidar com ele. As empresas podiam ter de reestruturar-se e podiam não ter a habilidade de fazê-lo facilmente (Castel-Branco & Goldin, 2003, p. 29). Por causa de problemas de mercado, os ganhos de facturação durante a ligação com a Mozal são a curto e médio prazo consumidos pelos períodos de crise posteriores. O processo de reestruturação da empresa pode gerar tensões internas pela necessidade de remoção de condições de trabalho instituídas durante a ligação com a Mozal. Perante este quadro de perda de mercados tradicionais, problemas financeiros e tensões internas, as empresas podem ir à falência após o término da ligação com a Mozal.

Para quatro empresas da amostra (as empresas J, K, L e M), o término do contrato com a Mozal reduziu bruscamente o volume de negócios e marcou o início de um período longo de decréscimo sucessivo ou mesmo de estagnação do volume de negócios, resultante não só do afunilamento do seu mercado tradicional, mas também da perda relativa do domínio do mercado. O crescimento contínuo e acentuado só voltou a ser alcançado com o estabelecimento de ligações com grandes projectos públicos e/ou privados. Por questões de síntese e disponibilidade de dados mais concretos, mostramos o caso de duas empresas, J e K.

As empresas J²⁵ e K,²⁶ duas metalomecânicas existentes desde o período colonial, privatizadas nos anos 90, estabeleceram a primeira ligação com a Mozal no ano 2000, com apoio do CPI, o que em si é um indicador da incapacidade individual de aceder ao mercado da Mozal. Os contratos eram de 3 a 6 meses e visavam o fornecimento de contentores e estruturas metálicas diversas. A empresa J renovou os contratos até 2002, enquanto a empresa K renovou até 2003.

²⁵ A empresa J produzia inicialmente atrelados e plataformas para veículos, mas com o desaparecimento gradual deste mercado especializou-se na produção de tanques de combustível.

²⁶ A empresa K era inicialmente produtora de equipamento agrícola diverso.

GRÁFICO 8 EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS DA EMPRESA J

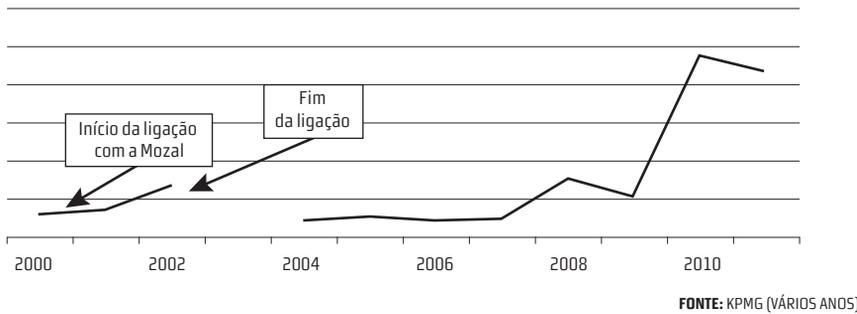
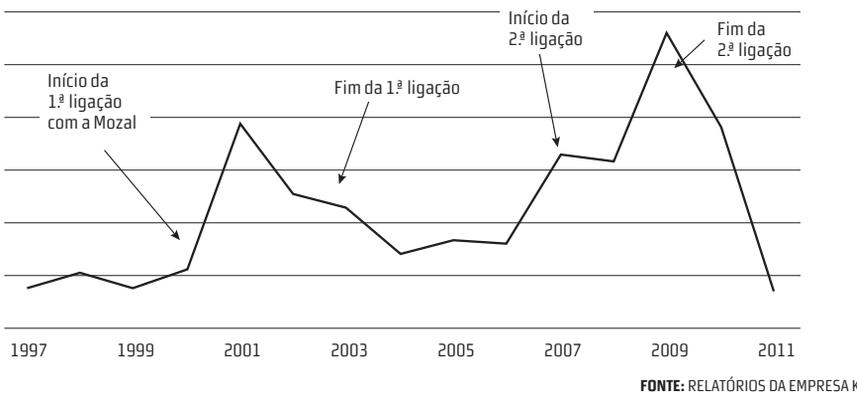


GRÁFICO 9 EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS DA EMPRESA K



O contrato com a Mozal gerou crescimento significativo do volume de negócios (registado em 2001 e 2002) para ambas as empresas. No entanto, o término do contrato com a Mozal, não sendo seguido por obras de similar envergadura e ainda agravado pela compressão dos mercados tradicionais destas empresas, fez reduzir o volume de negócios significativamente. No caso da empresa J é notável a estagnação nos quatro anos seguintes (em níveis inferiores aos registados em 2000). Para a empresa K, o fim da ligação gerou instabilidade (apesar de o volume de negócio se ter mantido em níveis superiores aos registados antes da ligação com a Mozal) (Gráficos 8 e 9). O relatório de desempenho de 2003 desta empresa discute esta situação nos seguintes termos:

O decréscimo da procura dos produtos de metal-mecânica dada a conclusão da fase II da Mozal, não sendo seguida por outras frentes de trabalho de igual envergadura mostrou que as obras realizadas são de fraca relevância, baixo valor ou insignificantes quantidades o que

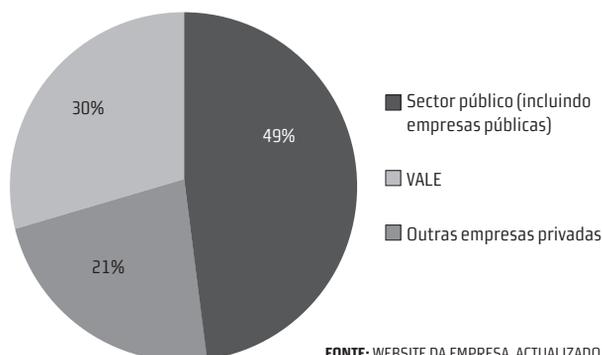
agrava os custos operacionais. Assim, desaconselha-se pequenas obras sobretudo de reposição de *stock*. Por outro lado, é estratégico desenhar capacidade para lidar com este tipo de cliente de características muito especializadas. (p. 8)

O trecho citado reconhece a importância financeira de um grande cliente como a Mozal, mas levanta a necessidade de desenhar estratégias para lidar com este tipo de cliente (com elevadas exigências em termos de padrão de qualidade), dada a descrição do contrato. De facto esta empresa teve prejuízos avultados que incluíram linhas de produção e equipamentos paralisados depois de não ter conseguido renovar o contrato com a Mozal, porque a Mozal era o único cliente que exigia as especificações daquela linha de produção, que havia sido criada no âmbito do trabalho com ela, o que consumiu os ganhos anteriores derivados do volume do contrato e condições favoráveis de pagamento, além de outros ganhos como melhorias nas condições de trabalho com alguns fornecedores sul-africanos mercê da influência das ligações com a Mozal, deixando a empresa em prejuízo (Mucavel, 2010, p. 49).

O crescimento acentuado da empresa K só foi retomado com o restabelecimento da ligação com a Mozal, de 2007 a 2009. Para ganhar este concurso, a empresa redefiniu o seu segmento de mercado e adquiriu, em 2006, a certificação do padrão de qualidade ISO:9000. No entanto, a experiência da primeira ligação fez com que a empresa racionalizasse investimentos com a Mozal e mantivesse a certificação de qualidade apenas durante o período de vigência do contrato. Apesar do fim do contrato com a Mozal ter sido seguido por uma frente de trabalho de grande envergadura (produção de silos e armazéns para o sector público), em 2011 a empresa voltou a entrar em falência.

A superação do longo período de estagnação da empresa J foi ligada à expansão da indústria petrolífera (tendo como principal cliente a Petromoc) e posteriormente com o investimento na reorientação do segmento da empresa, concentrando-o à volta de grandes projectos públicos e privados. Muito recentemente a empresa estabeleceu a ligação com a empresa de mineração Vale (através da fabricação e montagem de armazéns, tanques de combustível, coberturas metálicas e vagões para carvão). Perto de 50% da facturação de 2012 decorre de projectos com o sector público e 30% com a empresa de mineração VALE, ou seja, aproximadamente 80% do volume de negócio neste período esteve concentrado nestes dois grandes clientes (Gráfico 10).

GRÁFICO 10 COMPOSIÇÃO DO PORTEFÓLIO DA EMPRESA J, POR TIPO DE CLIENTES



FONTE: WEBSITE DA EMPRESA, ACTUALIZADO EM 2012

Esta empresa está a montar uma estrutura que mostra a sua aposta na diversificação à volta de grandes projectos. Em 2012, iniciou a implementação dos sistemas de certificação internacionais ISO 9001:2007, Oshas 18001:2007 e da certificação de soldadura TIG, MIG, MAG. No mesmo ano, a empresa estabeleceu uma parceria com uma grande empresa metalomecânica espanhola, “com o objectivo de gerar capacidade para dar resposta a qualquer projecto de metalomecânica e estruturas metálicas, de qualquer dimensão e especificidade técnica e com particular enfoque nas indústrias do carvão e do gás natural”. (Website da empresa).

Entretanto, algumas empresas conseguiram gerir com certo sucesso a interrupção da ligação com a Mozal, superando rapidamente as dificuldades associadas à queda do volume de negócios. Este desempenho está associado a competências técnicas e a estratégias de diversificação de actividades antecipadas, focadas em grandes projectos do sector público e de IDE. Encontramos na amostra três empresas que ilustram este caso, as empresas N, O, P. Analisaremos com profundidade o caso de duas empresas, as empresas O e P.

As empresas O e P estabeleceram a sua primeira ligação com a Mozal em 1997/1998 (fase de construção da Mozal), primeiro como subcontratadas de empresas sul-africanas para produção de estruturas metálicas e em seguida com contratos individuais para o fornecimento de peças e prestando serviços de manutenção industrial. A ligação com a Mozal durante a fase de construção, assim como a experiência de fornecimento de serviços para mercados externos antes da ligação com a Mozal, no caso da empresa P, são indicadores da sua capacidade técnica, na medida em que, como mencionado, a maioria das empresas nacionais, devido à falta de capacidade e expe-

riência, não conseguiu estabelecer ligações com a Mozal antes de o governo desenvolver o programa de promoção de ligações entre as empresas nacionais e a Mozal.

O crescimento destas empresas está associado não só às suas capacidades técnicas, mas também à sua diversificação antecipada, dependente da dinâmica dos grandes projectos de IDE e do sector público. O padrão de crescimento da empresa O é, de certo modo, semelhante ao das empresas A e B, que diversificam as actividades em volta de grandes projectos. Entretanto, para esta empresa a diversificação é por via da criação de novas empresas ao longo da sua cadeia de produção (comércio de ferragem e material de construção) e serviços complementares, como as actividades de construção civil e imobiliária (Tabela 9). A empresa P, ainda durante a ligação com a Mozal, procurou especializar-se e manter o seu mercado das petrolíferas. A empresa diversificou actividades dentro da sua especialização, integrando a componente de distribuição, montagem e serviços complementares, como construção e electrotecnia.

TABELA 9 DIVERSIFICAÇÃO DE ACTIVIDADES DA EMPRESA O

Ano	Empresa	Actividades	Sócios
1996	01	Fabrico de giz	Individual nacional
1999	02	Produção e comercialização de ferragens e material de construção, material eléctrico, automóveis, peças e equipamentos, alimentos; importação/exportação	Individual nacional
1999	03	Indústria metalúrgica e metalomecânica, construção, importação/exportação	Individuais nacionais
2005	04	Construção civil e obras públicas	Individual nacional
2010	05	Comercialização de material de construção, ferragens; importação/exportação	Individuais

FORTE: "BOLETIM DA REPÚBLICA" (VÁRIOS ANOS)

De modo geral, as empresas que não estão actualmente ligadas à Mozal mostram que o crescimento contínuo é dinamizado por ligações com grandes clientes, sejam eles de IDE ou do sector público. A experiência das empresas mostra que as ligações com grandes projectos de IDE podem ser indirectas, através de actividades de subcontratação por empresas de construção civil ou petrolíferas que são fornecedoras directas dos grandes projectos, o que resulta em uma baixa dependência de contratos directos com os grandes projectos (Tabela 10).

Portanto, as experiências destas empresas mostram que a concentração de esforços na ligação com a Mozal conduz a períodos de contração prolongada do volume de negócios quando a ligação é interrompida. O estabelecimento de uma ligação com a Mozal não constitui em si uma garantia para um *turnover* contínuo nas empresas. A flexibilidade com que cada empresa se adapta ao mercado sem a

Mozal e garante a continuidade do seu crescimento é determinada pela combinação de dois factores principais: as competências técnicas e o grau de diversificação de actividades das empresas durante a ligação com a Mozal. A transição ou a continuidade do crescimento acentuado está condicionada pela diversificação de actividades e clientes em torno de mega-projectos de IDE e do sector público.

TABELA 10 EMPRESAS NÃO LIGADAS À MOZAL: CONCENTRAÇÃO DE VOLUME DE NEGÓCIO NUM PEQUENO NÚMERO DE CLIENTES

Empresas	Actualmente não ligadas à Mozal						
	J	K	L	M	N	O	P
Principal cliente	CMC África	CMMAPUTO	Petromoc	Ncondezi Coal Company	Sector Público*	Vale	Total Moçambique
% do Volume de Negócios	25%	25%	50%	40%	80%	30%	50%
Ligações com outros mega-projectos	VALE	—	—	Ncondezi Coal Company	Sasol, Vale	Sasol, Kenmare, Vale	Sasol

*Não foi possível obter dados por cliente.

FONTE: INQUÉRITOS E ENTREVISTAS

O PAPEL DAS “JOINT-VENTURES” NA DESCONTINUIDADE DAS LIGAÇÕES

Um aspecto particular que emerge nesta análise é o facto de que quatro das sete empresas da amostra que já não estão ligadas à Mozal passaram por uma experiência de *joint-venture* com empresas estrangeiras para fazer face ao contrato com a Mozal. Só uma empresa considerou a experiência significativa para a empresa. As restantes empresas viram a sua ligação com a Mozal interrompida a favor das empresas com quais tinham realizado parcerias.

Como referido anteriormente, o CPI desenvolveu um programa de ligações que, de modo geral, pretendia aumentar o conteúdo local de fornecedores da Mozal e superar as dificuldades enfrentadas pelas empresas moçambicanas para aceder ao mercado que a Mozal oferecia. Neste processo, foram seleccionados determinados contratos, em que só empresas estabelecidas ou registadas em Moçambique podiam concorrer. Este tipo de política, combinada com as características económicas e técnicas dos contratos, encorajaram as empresas e os empresários sul-africanos a estabelecerem subsidiárias e/ou a investirem em facilidades em Moçambique. Nos casos em que o serviço a ser prestado requeria uma forte infra-estrutura industrial, e existindo empresas moçambicanas estabelecidas, as empresas estrangeiras preferiam estabelecer parcerias com estas empresas já estabelecidas. Neste âmbito, o CPI facilitava a troca de contactos entre empresas moçambicanas e estrangeiras com

capacidades complementares e interesses empresariais (Castel-Branco & Goldin, 2003, pp. 25-26).

À partida, é notória a existência de divergências de interesses entre as empresas moçambicanas e as estrangeiras na realização destas parcerias dinamizadas pelo CPI. Enquanto as empresas moçambicanas esperavam ganhos derivados da transferência de tecnologia e conhecimento, as empresas estrangeiras procuravam facilidades iniciais para estabelecer-se em Moçambique. Em 2003, quatro empresas das 22 inquiridas afirmaram que as parcerias com empresas estrangeiras eram de curta duração, quer devido à natureza do contrato quer pelo facto de que as empresas estrangeiras, depois de estabelecidas em Moçambique, não precisavam mais da parceria. Assim, as transferências de tecnologia e de conhecimento eram muito limitadas. (*Idem.*)

Da nossa amostra, as quatro empresas (K, L, M, P) que realizaram *joint-ventures* para fazer face ao contrato com a Mozal estão actualmente desligadas da Mozal. Para estas empresas, o fim da parceria representou o término da ligação com a Mozal²⁷ enquanto três das suas contrapartes estrangeiras continuaram e estão actualmente ligadas à Mozal.

Para as empresas K e M, as parcerias foram realizadas com empresas de origem sul-africana e foram de curta duração (mais ou menos 1 ano). Estas empresas consideram que a parceria não alcançou o impacto desejado, pois, para além de as empresas operarem de forma separada, estabeleceram-se no PIB, concorreram e ganharam contratos para operar individualmente em serviços outrora prestados em parceria.

Para as empresas L e P, as parcerias foram mais duradouras, porém foram limitadas as possibilidades de participação na gestão do processo, relegando as empresas moçambicanas a simples fornecedoras de mão-de-obra e infra-estrutura. A empresa L estabeleceu a *joint-venture*, durante seis anos (1998-2004), com uma empresa parceira da BHP Billiton internacional, para a produção de potes de alumínio e outras estruturas metálicas. Esta empresa considera que o período de *joint-venture* pressionou a transferência de tecnologias de produção e a melhoria das condições de trabalho. No entanto, com o término da fase de expansão da Mozal, a empresa estrangeira retirou-se do país e, como o contrato com a Mozal era totalmente gerido pela empresa estrangeira, a empresa L teve sérias dificuldades em adquirir contratos de manutenção industrial do equipamento fornecido, tendo desistido de participar em concursos.

A empresa P avalia negativamente a experiência de *joint-venture*. Considera que não teve benefícios sob o ponto de vista tecnológico, nem do ponto de vista de acumulação de *capital*: “Perdemos dinheiro, perdemos o cliente, perdemos

²⁷ No caso da empresa K, a ligação com a Mozal foi restabelecida em 2007.

homens, perdemos tempo, perdemos saúde” (Entrevista com a empresa P, 2012). Esta empresa estabeleceu a *joint-venture* em 1999, com uma empresa australiana, para manutenção industrial da Mozal. Com a necessidade de cumprir a exigência da Mozal, foi instalada uma unidade produtiva no PIB, gerida pela empresa australiana. Neste processo, a empresa P perdeu o controlo dos ganhos financeiros do contrato com a Mozal, o que mais tarde resultou no fim da parceria e a perda do contrato com a Mozal, a favor da empresa australiana.

Assim, contrariamente ao prescrito pela literatura *mainstream*, estas *joint-ventures* não só tiveram um impacto limitado na transferência de tecnologia como contribuíram para a descontinuidade da ligação entre as empresas nacionais e a Mozal, e, em alguns casos, para o retrocesso das mesmas. As *joint-ventures* foram artificiais, com as empresas estrangeiras unicamente interessadas em usar as facilidades oferecidas pelas empresas nacionais.

LIÇÕES E DESAFIOS PARA A INDUSTRIALIZAÇÃO

O presente artigo procurou identificar questões relevantes para o entendimento do processo de transmissão e multiplicação de ligações em volta de grandes projectos de IDE no contexto moçambicano a partir do estudo de uma pequena amostra de empresas nacionais, fornecedoras da Mozal. Este estudo mostrou que o efeito financeiro, ligado à exposição a um volume de negócios acentuado, é um dos mecanismos mais relevantes na evolução das empresas da amostra.

O estudo sugere que o crescimento e o padrão de evolução das empresas da amostra estão relacionados com a sua capacidade de estabelecer e diversificar ligações com grandes projectos, de IDE e públicos no geral e com a natureza da sua relação com a Mozal em particular. O crescimento das empresas industriais nacionais está movido, em primeiro lugar, pela exploração de oportunidades de fluxos de rendas nos grandes projectos, e gera uma dinâmica limitada em termos de acumulação de capacidades industriais competitivas, dinâmicas e multiplicação de ligações para o resto da economia.

As empresas que mais crescem são as que, depois de se ligarem à Mozal, adequaram a sua estrutura produtiva e especialização aos padrões e requisitos dos grandes projectos, ainda que neste processo percam competitividade para servir outros segmentos do mercado. Por conseguinte, a rede das suas ligações comerciais ficou orientada e concentrada à volta de poucos grandes projectos públicos e privados. Nos casos em que os grandes projectos fornecem um mercado com oport-

tunidades reduzidas de expansão, mas providenciam uma base de acumulação de rendas, as empresas optam por diversificar actividades de especialização tecnológica limitada, explorando as oportunidades de acumulação e crescimento existentes.

A relevância deste mecanismo é confirmada pela experiência das empresas que não conseguem estabelecer uma ligação estável com a Mozal. As perspectivas de crescimento das empresas dependem da sua capacidade de se ligar a outros grandes projectos. Por outro lado, as empresas que se ligam à Mozal, em áreas que não implicam reestruturação significativa, conseguem manter competitividade nos segmentos de mercados tradicionais, mas são, no entanto, caracterizadas por uma maior dependência da Mozal e por crescimento reduzido.

O estudo levanta dois factores cruciais no que diz a respeito à geração de ligações no contexto moçambicano. Primeiro, a natureza da ligação entre a Mozal e as empresas nacionais foi condicionada por factores estruturais da economia (malha industrial concentrada em poucos grandes projectos) e quadro de interesses e estratégias dos diferentes agentes (Mozal, governo, empresas estrangeiras e nacionais). Segundo, devido à existência de uma relação dinâmica entre o tipo de produtos que a empresa fornece, o padrão das suas redes de ligações e a acumulação de capacidades ao nível da empresa, a natureza da ligação com a Mozal influencia o padrão de desenvolvimento das empresas e o mecanismo de multiplicação de ligações.

Se as ligações com grandes projectos conduzem à concentração e dependência em torno de grandes projectos, com fraco desenvolvimento de capacidades tecnológicas, que tipo de base produtiva está a ser criada? Até que ponto as ligações a grandes projectos permitem transformar a natureza concentrada e afunilada da economia?

Esta discussão levanta alguns desafios para a economia nacional. Primeiro, a concentração à volta de grandes projectos não gera uma base produtiva alargada e pouco responde à necessidade de crescimento inclusivo e sustentável. No entanto, a concentração à volta de grandes projectos reflecte os factores objectivos como a estrutura da economia e os interesses dos agentes envolvidos. O Estado é o único agente neste mecanismo que se pode identificar com o interesse de crescimento alargado e a necessidade de multiplicação de ligações para além dos grandes projectos. Uma vez que o sector público se mostra relevante para o crescimento das empresas como amortecedor de volatilidade de grandes projectos de IDE e como maior cliente a nível nacional, cujo padrão e escala de procura têm repercussões sobre a evolução das empresas nacionais, é necessário definir com clareza o papel do Estado

e da despesa pública neste processo. O desafio é conseguir que a política pública se oriente pela visão de criação de capacidades industriais amplas numa visão dinâmica, reconciliando-a com os interesses das empresas nacionais, movidas pelo desejo de rápida acumulação de capital.

Segundo, dadas as limitadas capacidades tecnológicas iniciais das empresas nacionais, a volatilidade dos mercados de grandes projectos e a visão estática aplicada pela Mozal na selecção de áreas de desenvolvimento de ligações, as ligações com os grandes projectos têm impacto limitado no *upgrading* tecnológico da economia, ainda que introduzam novos requisitos sobre os procedimentos de gestão e técnicas industriais. Isto gera um círculo vicioso de vulnerabilidade das empresas nacionais face às empresas estrangeiras, e limita o crescimento de longo prazo das empresas e da base industrial. Existe o desafio de influenciar a natureza das ligações aos grandes projectos, de modo que estas exerçam uma pressão efectiva e contínua sobre o esforço tecnológico das empresas nacionais, tornando a questão da acumulação de capacidades industriais mais relevante dentro das estratégias de crescimento das empresas nacionais, intensificando a geração de *spillovers*.

Os dois pontos vista acima indicam que o mecanismo de ligações tem um papel crucial na definição do padrão da base produtiva criada. Este papel não pode ser efectivamente desempenhado com recurso a programas de promoção de ligações que não discutem a natureza e a sustentabilidade das ligações pretendidas e que se limitam à coordenação de um grupo de projectos. Para o mecanismo de ligações poder transmitir e multiplicar os potenciais efeitos dinamizadores para a economia, existe o desafio de este mecanismo ser considerado pela política industrial. A política industrial precisa de definir o padrão de industrialização pretendido, e interligar este objectivo com o tipo e a natureza de ligações a serem promovidas, considerando os mecanismos de transmissão de ligações e os interesses e características dos agentes envolvidos.

REFERÊNCIAS

Castel-Branco, C.N. (2004) "What is the experience and impact of South African trade and investment on growth and development of host economies? A view from Mozambique". Paper presented at the HSRC Conference on "Stability, poverty reduction and South African Trade and Investment in Southern Africa," 29-30 March, Pretoria. Disponível em: <http://www.iese.ac.mz/lib/cncb/CCA-AI-2004-Impact-of-SA-trade-and-FDI.pdf>

- (2008) “Os mega projectos em Moçambique: Que contributo para a economia nacional?” Comunicação apresentada no Fórum da Sociedade Civil sobre a Iniciativa de Transparência da Indústria Extractiva (ITIE). 27 e 28 de Novembro de 2008, Maputo.
- Castel-Branco, C.N. & Goldin, N. (2003) “Impacts of the Mozal aluminium smelter on the Mozambican economy”. Final Report Submitted to Mozal. Maputo.
- Castel-Branco, C.N. & Mandlate, O. (2012) “Da economia extractiva à diversificação da base produtiva: o que o PARP pode utilizar da análise do modo de acumulação em Moçambique”. In: L. de Brito *et al.* (eds.) *Desafios para Moçambique 2012*. Maputo, IESE, pp. 117-144.
- Ernest & Young. (2010) “Mozlink II Independent Evaluation”. Final Report. Maputo.
- Jaspers, F.-J. & Mehta, I. (2008) *Developing SMEs through business linkages. A manual for practitioner based on the Mozlink mentorship experience in Mozambique*. Washington D.C., IFC.
- Justiça Ambiental, Jubilee Debt Campaign UK & Tax Justice Network. (2012) “Whose development is it? Investigating the Mozal aluminium smelter in Mozambique”. London: Justiça Ambiental, Jubilee Debt Campaign UK & Tax Justice Network.
- Macamo, A. (2007) “Characteristics of the most successful supplier development and linkages programmes: the case of Mozambique”. Expert meeting on “Enhancing the participation of small and medium sized enterprises in global value chains”. 18 e 19 de Outubro de 2007. Geneva.
- Massingue, N. & Muianga, C. (2013) “Tendências e padrões de investimento privado em Moçambique: Questões para análise”. In: L. de Brito *et al.* (eds.) *Desafios para Moçambique 2013*. Maputo, IESE. pp. 125-147.
- Mucavel, A.M. (2010) “O papel das multinacionais na transferência e difusão de tecnologia para os países menos desenvolvidos, através de ligações a montante: O caso da Mozal (1999-2009)”. Tese de Licenciatura. Maputo, Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.
- O País Online (2013) “Empresários exigiram transparência na legislação sobre exploração de recursos. 11 de Março de 2013”. *O País*. Disponível em: <http://www.opais.co.mz/index.php/economia/38-economia/24494-empresarios-exigiram-transparencia-na-legislacao-sobre-exploracao-de-recursos.html>.

- Pretorius, L.G. (2005) “The political economy of South African foreign direct investment in Mozambique: a case study of Mozal and its implications for development in Mozambique and South Africa”. PhD Thesis. Western Cape, Faculty of Economics and Management Sciences, School of Government, University of the Western Cape.
- Robbins, G., Lebani, L. & Rogan, M. (2009) “TNC FDI firms and domestic SME linkages: Reflecting on three SADC case studies”. *School of Development Studies Research Report* No. 82. Durban, School of Development Studies Research, University of KwaZulu-Natal.
- Warren-Rodríguez, A. (2007). “An Exploration of Factors Shaping Technological Developments in the Mozambican Manufacturing Sector and their Impact on Enterprise Performance”. PhD Thesis. London, University of London School of Oriental and African Studies Department of Economics.

LISTA DE OUTRAS INSTITUIÇÕES ENTREVISTADAS E VISITADAS

- Mozambique Aluminium Smelter(MOZAL), 25 de Outubro de 2012.
Centro de Promoção de Investimentos (CPI), 12 de Novembro de 2012.
Parque Industrial de Beluluane (PIB), 24 de Outubro de 2012.

