



ISG - Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação
Comissão Científica para os Cursos de Nível Pós-Graduado
Curso de Mestrado em Gestão de Projectos

**O Conteúdo Local e os Grandes Projectos - Um Caso de
Estudo sobre as PMEs no sector do Petróleo e Gás em
Moçambique**

Onório Ernesto Manuel

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Projectos**

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Filipe Pereira Pinheiro da Cruz

Orientador: Prof. Doutor José Luis Ferreira

Arguente: Prof. Doutor Ricardo Ferro

Vogal: Doutoranda Especialista Ana Paula Gaspar Mondego

Maputo, 22 de Dezembro de 2020

Onório Ernesto Manuel

**O Conteúdo Local e os Grandes Projectos- Um Estudo de
Caso sobre as PME's no sector do Petróleo e Gás em
Moçambique**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Projectos no ISG - Instituto
Superior de Gestão, Administração e Educação

Orientador: Prof. Doutor José Luis Ferreira

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Filipe Pereira Pinheiro da Cruz

Orientador: Prof. Doutor José Luis Ferreira

Arguente: Prof. Doutor Ricardo Ferro

Vogal: Doutoranda Especialista Ana Paula Gaspar Mondego

Maputo, 22 de Dezembro de 2020

O Conteúdo Local e os Grandes Projectos em Moçambique - Um Estudo de Caso sobre as PME's no
sector do Petróleo e Gás

Dezembro de 2020

Onório Ernesto Manuel

O Conteúdo Local e os Grandes Projectos- Um Estudo de Caso sobre as PME's no sector do Petróleo e Gás em Moçambique

Orientador: Prof. Doutor José Luis Ferreira

A presente dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão
de Projectos no ISG - Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação

Maputo, aprovado em 22 de Dezembro de 2020

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Filipe Pereira Pinheiro da Cruz

Assinatura: _____

Orientador: Prof. Doutor José Luis Ferreira

Assinatura: _____

Arguente: Prof. Doutor Ricardo Ferro

Assinatura: _____

Vogal: Doutoranda Especialista Ana Paula Gaspar Mondego

Assinatura: _____

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, abaixo assinado, declaro, por minha honra, que o presente trabalho final de mestrado é original, tendo sido por mim elaborado sem recurso a quaisquer outras fontes para além das indicadas. Os conceitos e formulações retirados de outros autores, de modo literal ou adaptado, encontram-se rigorosamente identificados e citados, com respeito pelas normas e convenções aplicáveis aos trabalhos académicos. Mais declaro ter consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados, bem como a prestação de falsas declarações, constituem graves faltas éticas, susceptíveis de sanções disciplinares e legais. Declaro, ainda, que o presente trabalho não foi submetido a qualquer outra instituição/entidade para efeitos de avaliação, para além das directamente envolvidas na sua elaboração, e que os conteúdos das versões impressa e electrónica são integralmente iguais.

Mestrado em Gestão de Projectos

Maputo, aos 22 do mês de Dezembro do ano 2020

Nome: Onório Ernesto Manuel

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Ernesto Boane e Floriana Pacule, por materializarem o projecto de Deus e me terem gerado e criado, incondicionalmente.

Aos meus irmãos, Engélica, Zeferino, Carlitos (em memória), Joana, Américo, Judite, Matilde, Sheila, Stélio, Aquim e todos meus sobrinhos, pelo companheirismo.

À minha esposa, Constância Afonso Changule, pela companhia, carinho e amor.

Aos meus filhos, Nyquira e Onório Jr., pelo doce sabor de tornarem-me pai, que Deus lhes abençoe e cresçam com muita sabedoria, saúde e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus pelo Dom da Vida, saúde e por todo conhecimento que Me proporciona dia-após-dia. Seja Louvado Sempre!

Ao Professor Doutor José Ferreira Luís pela tutoria, sobretudo pelos conhecimentos transmitidos ao longo do período da elaboração deste trabalho e pela paciência.

Agradeço à Sasol, ao Sr. Wilson Chafinya, *Senior Specialist: Local Content* & António Justino Fumo, *Manager: Mozambique Supply Chain Operations*, pelo tempo cedido.

Agradeço aos Gestores da PME de Estudo de Caso, pela paciência em atender às perguntas desta pesquisa.

Muito obrigado à Transportes Lalgy, na pessoa do Sr. Zuneide Lalgy (Administrador - Sócio), que permitiu partilhar a sua visão sobre o tema da presente pesquisa.

À Eng. Natália Camba, Directora da Unidade de Conteúdo Local do INP, pela longa entrevista e toda informação concedida.

Eng. José Mendes, Vice-presidente do Pelouro de Petróleo e Gás no CTA, pela entrevista bastante informativa.

Eng. Ramatane Ernesto, Director do Desenvolvimento Técnico e Produtivo do IPEME, pelas respostas ao questionário da pesquisa.

António Matola, Eng. Químico do ENH, pela informativa entrevista e pela paciência.

Sr. Yoni Serafim, técnico de INNOQ, pela entrevista concedida.

Agradeço de forma especial à minha família, pais, esposa, filhos e irmãos. MUITÍSSIMO obrigado, DEUS vos abençoe!

**O Conteúdo Local e os Grandes Projectos em Moçambique-
Um Estudo de Caso sobre as PMEs no sector do Petróleo e
Gás**

***Local Content and Large Projects in Mozambique – a Case Study of
SMEs in Oil & Gas Sector***

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo pesquisar os factores que podem alavancar a capacidade das PME para aproveitar as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique. O papel das PME é indispensável, pelo seu contributo no desenvolvimento económico e social do país, onde são a grande maioria de empresas existentes em Moçambique (mais de 97%), contribuindo para o PIB em mais de 23%. Embora a descoberta de hidrocarbonetos em Moçambique tenha sido há muitos anos, a sua exploração só iniciou em 2004, através da Sasol. Multinacionais, como a ENI, Anadarko e Exxon Mobil, assinaram recentemente contratos para exploração desses recursos. São actualmente três modelos usados pelo INP (Instituto Nacional de Petróleo) para cedência de áreas de hidrocarbonetos, a saber: modelo de concessão, partilha de produção e de serviços. A participação das PME locais no sector de hidrocarbonetos está ainda aquém do desejado, dadas as suas fracas capacidades, habilidades e a falta de certificação, aliado à falta de uma Lei do Conteúdo Local. É por esta razão que o papel das multinacionais é fundamental, através da Lei do Conteúdo Local e da responsabilidade social e empresarial, para capacitação e transferência de conhecimento às PME. As conclusões desta pesquisa indicam que através da Lei do Conteúdo Local poderão ser criadas condições de capacitação, certificação e inovação tecnológica com vista a potenciar o valor das PME. Uma clara visão nesta matéria auxiliará os principais intervenientes nas acções concretas que geram benefícios mútuos, permitindo que as PME se desenvolvam em torno das multinacionais de petróleo e gás.

Palavras-chave: PME, multinacionais de petróleo e gás, Conteúdo Local, gestão de projectos, certificação, qualidade, competências, Responsabilidade Social e Empresarial

ABSTRACT

The present research aims to investigate the factors that can leverage the capacity of SMEs to take advantage of the opportunities created by multinational oil and gas companies in Mozambique. The role of SMEs is indispensable for their contribution to the economic and social development of the country, since they constitute almost all companies in Mozambique (more than 97%), contributing to GDP by more than 23%. Although the discovery of hydrocarbons in Mozambique has occurred many years ago, its exploration began only in 2004, through SASOL. Multinationals, such as ENI, Anadarko, and Exxon Mobil, have recently signed contracts to exploit these resources. There are currently three models used by the INP (*Instituto Nacional de Petróleo*) to provide hydrocarbon areas, namely the concession, production sharing and services model. The participation of local SMEs in the hydrocarbons sector is lower than desired, given their poor capabilities, skills, and lack of certification, together with the absence of a *Local Content* Law. This is the reason why the role of multinationals is fundamental, through the Law of *Local Content* and corporate and social responsibility for training and knowledge transfer to SMEs. The conclusions of this research indicate that through the *Local Content* Law, financing conditions can be created for training, certification, and technological innovation in order to boost the value of SMEs. A clear vision in this regard will assist key players in concrete actions that generate mutual benefits, allowing SMEs to develop around oil and gas multinationals.

Keywords: SMEs, oil and gas multinationals, *Local Content*, project management, certification, quality, skills, Corporate and Social Responsibility.

Lista de abreviaturas e siglas

AMA1 – Anadarko Moçambique Área 1

ANP - Agência Nacional de Petróleo

BIP/*GDP* – (sigla em língua inglesa) – Produto Interno Bruto

CIP – Centro de Integridade pública

CCS JV – Consórcio constituído pelas empresas Chicago Bridge & Iron dos Estados Unidos, Chiyoda Corporation do Japão e Saipem da Itália;

DFI - Decisão Final de Investimentos

ENH – Empresa Nacional de Hidrocarbonetos

ENHL – Empresa Nacional de Hidrocarbonetos *Logistics*

EUA/*USA* (sigla em língua inglesa) – Estados Unidos da América

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

IESE – Instituto de Estudos Económicos e Sociais

ICG - Índice de Competitividade Global

IMF – *International Monetary Fund*/Fundo Monetário Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatística

INEFP – Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional

INP – Instituto Nacional de Petróleo

INNOQ - Instituto Nacional de Normalização e Qualidade

IPEME - Instituto para Promoção de Pequenas e Médias Empresas

ISO - International Organization for Standardization

LGN/ LNG (sigla em língua inglesa) – Gás Natural Líquido

MIREME – Ministério dos Recursos Minerais e Energia

Output – Variáveis de saída

ONIP – Organização Nacional da Indústria do Petróleo

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PMBok - *Project Management Body of Knowledge/Guia de conhecimento em Gestão de Projectos*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMI - *Project Management Institute*

PROMINT – Programa Nacional de Mobilização de Indústria e Petróleo

PRM - Presidência da República de Moçambique

PwC – Price Waterhouse Coopers

SADC - Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

SOL – Seminário de Oportunidades Locais

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

USAID - Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

WEF - *World Economic Forum*

Lista de tabelas

Tabela 1 - Estudos prévios semelhantes	5
Tabela 2 - Oportunidades de investimento no programa de Conteúdo Local	9
Tabela 3 - Classificação de empresas em Moçambique	18
Tabela 4 - Reflexão comparativa entre grandes empresas e PME	18
Tabela 5 - Distribuição das empresas segundo a dimensão	20
Tabela 6 - Os 12 Pilares do Índice de Competitividade Global (ICG)	26
Tabela 7 - Projecções de crescimento do PIB	28
Tabela 8 - Modelos aplicados na concessão de Petróleo e Gás (2012-2017)	38
Tabela 9 - Modelo, sectores e respectivos países	42
Tabela 10 - Perspectivas das PME, Multinacionais e do Estudo	68

Lista de figuras

Figura 1 - Países que desenvolveram políticas de Conteúdo Local	11
Figura 2 - Concessões activas	14
Figura 3 - Objectivos e dimensões resultantes da qualidade	30
Figura 4 - Estrutura de empreendimento de gás natural - Sasol	46
Figura 5 - Gasoduto de Temane – Secunda	47
Figura 6 - Layout de infra-estruturas de unidades de LNG em onshore & offshore	47
Figura 7 - Bacia do Rovuma - Área 1	48
Figura 8 - Requisitos das empresas multinacionais de petróleo e gás	53
Figura 9 - Perspectivas das entidades ligadas às PME & Indústria de Petróleo e Gás	64
Figura 10 - Esquema de elegibilidade às oportunidades das multinacionais para as PME	75

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Volume de negócios de PME e grandes empresas	21
Gráfico 2 - Comparação de PIB per capita (2017)	27
Gráfico 3 - PME de Estudo de caso versus exigências das multinacionais	73

Índice

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Importância, actualidade e relevância do tema de investigação	3
1.2	Estudos prévios semelhantes	4
1.3	Problema proposto.....	5
1.4	Objectivos	5
1.4.1	Objectivo geral:.....	5
1.4.2	Objectivos específicos	6
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1	Correntes e paradigmas.....	7
2.1.1	Origem e Conceitos básicos de Conteúdo Local.....	7
2.1.2	Objectivos de Conteúdo Local.....	8
2.1.3	Exigência de Conteúdo Local	9
2.1.4	Aplicabilidade e riscos na implementação de uma Lei de Conteúdo Local	10
2.2	Empresas multinacionais	12
2.2.1	Enquadramento de multinacionais de petróleo e gás em Moçambique	13
2.2.2	Componente da contribuição fiscal das multinacionais	15
2.3	Pequenas e Médias Empresas em Moçambique	17
2.3.1	Definição de PME na legislação moçambicana.....	17
2.3.2	Classificação das PME em Moçambique.....	18
2.3.3	Importância das PME em Moçambique	19
2.3.4	Desafios das PME	23
2.3.5	Valor das PME.....	25
2.3.6	Certificação das PME	28
2.3.7	Benefícios da Certificação	33
2.3.8	Certificações exigidas pelas empresas multinacionais.....	34
2.3.9	Competências em Gestão de Projectos para potenciar as oportunidades das multinacionais de petróleo e gás - PMBOK	35
2.3.10	Responsabilidade social empresarial	37
2.4	Correntes e Paradigmas	38
2.4.1	Modelo de concessão.....	39

2.4.2	Modelo de partilha de produção	40
2.4.3	Modelo de serviços.....	40
2.4.4	Modelo de reflexão nesta pesquisa	41
2.4.5	Síntese de hipóteses	42
3	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	44
3.1	Estudo de Caso.....	44
3.2	Características das empresas de estudo de caso.....	44
3.2.1	Característica da PME do estudo de caso.....	45
3.2.2	Característica da Sasol.....	46
3.2.3	Característica da Anadarko	47
3.3	Necessidades de informação	49
3.4	Desenho da pesquisa	49
3.5	Metodologia da recolha e análise dos dados	50
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1	Análise de dados.....	53
4.1.1	PME do Estudo de Caso	53
4.1.2	Oportunidades de investimentos na multinacional Sasol.....	58
4.1.3	Oportunidades de investimentos na multinacional Anadarko (Total)	62
4.1.4	Análise dos dados recolhidos no INNOQ, IPEME, ENH, INP e CTA.....	64
4.2	Exploração de resultados.....	68
4.3	Contraste de hipóteses	76
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES (SUGESTÕES)	77
5.1	Conclusões	77
5.2	Recomendações/ Sugestões	79
5.3	Limitações do estudo	80
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
7	ANEXOS	92

1 INTRODUÇÃO

Moçambique está a registar, na última década, uma entrada significativa de empresas multinacionais de petróleo e gás, face à descoberta de hidrocarbonetos e outros minérios, sobretudo na bacia do Rovuma, norte do país (Moçambique). Os processos de concessão às empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique são geridos pelo Instituto Nacional de Petróleo (INP), entidade com mandato para operações petrolíferas (pesquisa, desenvolvimento, produção e transporte de hidrocarbonetos). Por sua vez, a Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH) é o actual braço comercial do governo neste sector.

As concessões resultam de um concurso público, onde as multinacionais do sector de hidrocarbonetos se candidatam e, após a selecção, são conferidos direitos exclusivos de exploração e produção em uma determinada área. Neste âmbito, várias multinacionais, como a ENI, Exxon Mobil, Anadarko e SASOL, tiveram concessões para exploração de hidrocarbonetos, daí a necessidade das PME locais se prepararem para aproveitar essas oportunidades. Mas, para tal, há necessidade de criar condições para incluir as PME no processo e salvaguardar os interesses nacionais.

A aprovação de uma Lei de Conteúdo Local, que proteja e estabeleça mecanismos de apoio às PME locais, pode alavancar as suas capacidades para participar nos projectos de hidrocarbonetos, onde, actualmente, a presença de PME é considerada quase inexistente. Apesar de a Lei do Petróleo 21/2014, de 18 de Agosto, estabelecer o regime jurídico especial aplicável ao Projecto de Gás Natural Liquefeito (LNG, sigla em língua inglesa), aprovado no dia 28 de Novembro de 2014 e prever a priorização do trabalhador moçambicano, se possuir qualificações relevantes, requisitos de Conteúdo Local e comunidades locais, ressentem-se a falta de uma Lei de Conteúdo Local, que possa salvaguardar interesses das PME locais.

De modo a estabelecer este vínculo jurídico, foi recentemente aprovada pelo Conselho Económico, a proposta de Lei de Conteúdo Local, que seguirá para aprovação pelo Conselho de Ministros e posterior submissão ao Parlamento. Deste modo, as PME's devem especializar-se, priorizando os sectores de actividade identificados pela ENH Logistics (2014) para área de petróleo e gás, a saber: transporte de cargas e de pessoas, serviços industriais, construção e infra-estruturas e serviços gerais.

A Lei do Conteúdo Local exigirá das PME's a observância de um conjunto de requisitos para que seja possível a sua contratação, o que implica, para as mesmas, um duro caminho pela frente, para o aproveitamento das oportunidades criadas pelas multinacionais, dadas as diversas limitações que registam. No contexto moçambicano, defendo nesta tese que este caminho só pode ser percorrido com sucesso se as próprias multinacionais se tornarem parte da solução.

Assim, este trabalho pretende pesquisar os factores que podem alavancar a capacidade das PME's para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique, com enfoque no seu valor e no Conteúdo Local.

A pesquisa será composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresentará a parte introdutória no contexto geral do tema e abordará a sua importância, actualidade e relevância. Este capítulo traz, também, alguns estudos semelhantes já realizados, o problema científico, hipóteses, objectivos geral e específicos.

O segundo capítulo faz a revisão da literatura e o modelo teórico nesta área da observância do Conteúdo Local nas empresas multinacionais de petróleo e gás para o crescimento das PME's, tendo como base conhecimento científico.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia e o desenho da investigação, as necessidades de informação e as limitações do método de pesquisa.

No quarto capítulo será feita a apresentação, análise e discussão dos resultados. As conclusões, recomendações/sugestões e as referências bibliográficas foram inseridas no quinto capítulo.

1.1 Importância, actualidade e relevância do tema de investigação

O desenvolvimento de Moçambique e das Pequenas e Médias Empresas ocorre num ambiente de globalização, com sinais do poder de decisão sobre investimentos, crescimento e desenvolvimento estar a ser transferido às multinacionais.

Debruçar sobre o valor das PME e do Conteúdo Local, entre outros factores que poderão influenciar as PME no aproveitamento das oportunidades criadas pelas multinacionais, é tomar um passo importante para despertar a consciência das partes interessadas, desde as PME, empresas multinacionais de petróleo e gás, sector empresarial em geral e as entidades moçambicanas de tutela destes sectores.

Regista-se cada vez mais a entrada de multinacionais de petróleo e gás em Moçambique, tais como a Exxon Mobil e ENI, que por sua vez trazem consigo altas tecnologias e capacidades técnicas que serão úteis para partilha com as PME locais, no âmbito da sua responsabilidade social e empresarial e da observância do Conteúdo Local. Por sua vez, é importante a preparação das PME para este desafio, para demonstrarem o seu valor, através da certificação, capacidade de gestão, fortalecimento da estrutura empresarial, entre outro conjunto de requisitos exigidos pelas multinacionais.

A reflexão centra-se também na análise do Conteúdo Local nos projectos de petróleos e gás, reflectindo sobre o contributo das multinacionais para alavancar a capacidade das PME locais, uma vez que as concessões para exploração das referidas áreas de hidrocarbonetos continuam na ausência de uma Lei do Conteúdo Local que salvguarde os interesses das PME locais.

As multinacionais de petróleo e gás que operam em Moçambique estão inseridas num mercado maioritariamente composto por PME. Deste modo, na sua actuação, uma visão inclusiva pode contribuir para a sustentabilidade das PME, cuja importância é vital na economia moçambicana, constituindo 97,1% do total de empresas existentes em Moçambique INE (2017).

Uma clara visão nesta matéria poderá auxiliar aos principais intervenientes nas acções concretas e conjuntas que geram benefícios mútuos, permitindo que as PME se desenvolvam em torno das empresas multinacionais de petróleo e gás. Em geral, para as empresas multinacionais de petróleo e gás, este tema irá ajudar a reflectir sobre as acções necessárias para capacitarem e financiarem as PME moçambicanas, que são responsáveis pelo estímulo da produção interna, criação de emprego e consequentes rendimentos para os moçambicanos.

Por outro lado, pretende-se com esta pesquisa trazer luzes que possam auxiliar as PME na observância dos requisitos necessários para elegibilidade de fornecimento de bens ou serviços às multinacionais de petróleo e gás, que por sua vez são altamente qualificadas, contudo num ambiente de PME não qualificadas.

Por fim, em Moçambique, pesquisas sobre o Conteúdo Local na área de hidrocarbonetos são ainda escassas. Por isso, pretende-se que esta seja mais uma contribuição no âmbito académico e prático, por ser um tema bastante actual em Moçambique.

1.2 Estudos prévios semelhantes

As pesquisas sobre os factores que podem alavancar a capacidade das PME, no contexto das oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás, com enfoque na observância do Conteúdo Local e o próprio valor das PME, são escassas, embora haja alguns estudos científicos semelhantes, apresentados na tabela1:

Tabela 1 - Estudos prévios semelhantes

Origem	Autores	Modelo / factores	Abordagens
Asiática	(Olawuyi 2017)	Concessão Partilha de produção Serviços	<i>Local content and procurement requirements in oil and gas contracts: Regional trends in the Middle East and North Africa</i>
Americana	(Freire et al. 2014)	Concessão	Importância do Conteúdo Local, voltado para o segmento de petróleo e gás no cenário nacional
Asiática usado em África	(Walter 2007)	Partilha de produção	O Papel e Contributo do Sector dos Petróleos de Angola no Desenvolvimento Socioeconómico do país. Desafios e Expectativas (1975 – 2005)

Fonte: Adaptado pelo Autor

1.3 Problema proposto

Que factores podem alavancar a capacidade das PME locais de modo a aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique?

1.4 Objectivos

1.4.1 Objectivo geral:

O objectivo geral deste trabalho de pesquisa é:

- Pesquisar os factores que podem alavancar a capacidade das PME locais para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique.

1.4.2 Objectivos específicos

Os objectivos específicos deste trabalho de pesquisa são:

- Avaliar qualitativamente o estágio actual da relação entre as PME e empresas multinacionais de petróleo e gás;
- Identificar as oportunidades que as empresas de petróleo e gás criam às PME e como utilizá-las;
- Avaliar o nível de envolvimento das PME na melhoria de processos de negócios e para certificação internacional;
- Colher sensibilidades dos gestores de empresas e/ou entidades públicas e privadas dos sectores relevantes das PME e das empresas de petróleo e gás;
- Pesquisar sobre a proposta de Lei de Conteúdo Local em fase de debate em Moçambique.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Correntes e paradigmas

2.1.1 Origem e Conceitos básicos de Conteúdo Local

De acordo com Guedes et al. (2012), a expressão “Conteúdo Local” tem várias vertentes, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, que era visto como dinamizador da economia.

Com o tempo, a iniciativa da exigência de Conteúdo Local mínimo foi tida como primeiro passo para desenvolvimento da indústria local e uma oportunidade para preservar interesses nacionais e aproveitar os benefícios gerados pelas multinacionais.

Por isso, no Brasil, em Maio de 1999, é criada a Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP), que tinha como um dos objectivos actuar na maximização do Conteúdo Local no fornecimento de bens e serviços, pretendendo com isso, o aumento da empregabilidade (Guedes et al., 2012).

Em Moçambique, será designada de Conteúdo Nacional ao que geralmente se refere de Conteúdo Local, segundo a proposta final da mesma lei. Assim sendo, considero no âmbito do presente estudo, ambos termos com mesmo significado.

O Conteúdo Local era inicialmente visto numa vertente de produzir localmente e reduzir as importações, uma visão que foi ganhando outros contornos e, na actualidade, em Moçambique, enquadra-se nas acções para garantir a participação máxima de PME locais no sector de petróleo e gás. Diversos autores debruçam-se sobre este tema e, apesar de maneiras diferentes, há uma convergência nas várias abordagens, no que diz respeito à produção de bens e serviços localmente (num determinado país).

Conteúdo Local é definido como sendo “a proporção entre o valor dos bens produzidos e serviços prestados no país, em relação ao valor total de bens e serviços aplicados” (Guedes et al., 2012:22).

A definição supra faz referência à percentagem de bens e serviços de origem local como pressuposto para aferir o Conteúdo Local desse bem ou serviço.

“Conteúdo Local é a percentagem de um produto cujo valor acrescentado tem origem no mercado interno” (Kaplan, 2011:2).

As duas definições supra pressupõem o uso de bens e serviços prestados ou produzidos usando factores de produção local.

Já para a ENH Logistics (2014) Conteúdo Local é o produto de uso das capacidades, empresas e formação dos quadros locais, nas oportunidades de petróleo e gás.

2.1.2 Objectivos de Conteúdo Local

Segundo Guedes et al. (2012) o Conteúdo Local tem como objectivo:

- a) Inclusão das empresas locais;
- b) Criação de posto de trabalho aos locais;
- c) Fomentar as qualificações da mão-de-obra local;
- d) Aumento da competitividade e o desenvolvimento da tecnologia.

O Conteúdo Local está inserido em linhas gerais como um vector para o desenvolvimento local, através da aplicação de recursos domésticos existentes.

A Política de Conteúdo Local “deve fortalecer a indústria nacional, buscando maior competitividade, inovação e inserção global, bem como geração de emprego e renda no país” (Fernández, 2017:23).

A introdução do Conteúdo Local poderá permitir que as empresas locais tenham acesso às oportunidades geradas pelos grandes projectos, principalmente de empresas multinacionais. Embora desafiante para as empresas locais, para fazer face às exigências dos grandes projectos, as dificuldades podem ser convertidas em oportunidades.

De acordo com ENH Logistics (2014) existe um ambiente adequado à actividade industrial, onde se destacam as seguintes oportunidades de investimento na área de logística, agrupadas em 4 grupos, conforme ilustra a tabela 2.

Tabela 2 - Oportunidades de investimento no programa de Conteúdo Local

1	Transporte de Carga e de Pessoas	▪ Cabotagem; ▪ Operadores Marítimos; ▪ Transportes Aéreos;	▪ Serviços Transitários; ▪ Despachante; ▪ Transportes Cargas Pesadas.
2	Serviços Industriais	▪ Revestimento Tubos; ▪ Serviços Submarinos ▪ Reparações Navios;	▪ Construção Especializada da Indústria; ▪ Serviços Perfuradores.
3	Construção e Infraestruturas	▪ Construção Submarina; ▪ Cimentos; ▪ Maquinaria;	▪ Equipamento Submarino; ▪ Serviços e Ferramentas; ▪ Fabricação e Engenharia.
4	Serviços Gerais	▪ Manutenções; ▪ Catering; ▪ Recrutamento/ Treino;	▪ Gestão de Imóveis; ▪ Alojamento; ▪ Serviços Ambientais.

Fonte: ENH Logistics (2014)

Das oportunidades mencionadas pelo ENHL, conforme ilustra a tabela supra mencionada, as PME locais, podem priorizar e otimizar algumas das áreas que não precisam de especialização na sua primeira fase, com destaque aos sectores de transportes de carga e pessoas e de serviços gerais.

2.1.3 Exigência de Conteúdo Local

A exigência de Conteúdo Local pode ser através de inclusão de cláusulas nos contratos de concessão, onde são estabelecidos os critérios e as penalizações às multinacionais que não observarem os percentuais mínimos estabelecidos para participação de PME locais.

A proposta de Lei de Conteúdo Nacional¹ de Moçambique, prevê igualmente estabelecer a obrigatoriedade de inclusão de cláusulas de conteúdo nacional, nos contractos de projectos de grande dimensão, entre o Governo e as respectivas empresas.

No caso do Brasil a criação do Programa de Promoção da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINT) resulta da necessidade de um programa que pudesse fortalecer a indústria nacional de bens e serviços (PROMINT, 2014 *apud* Almeida, 2015:36).

No caso específico de Moçambique, sem ainda uma Lei de Conteúdo Local, as instituições de tutela das áreas de petróleo e gás, bem como de PME locais, nos seus programas, por vezes enfrentam limitações para adequadamente responderem às necessidades das multinacionais de petróleo e gás e criar ligações com as PME locais.

É essencial que se considere a criação de uma unidade/programa, ao exemplo da PROMINT, que seria dedicada à estruturação, entre outras formas de melhorar a participação das PME locais em projectos de petróleo e gás. Mais ainda, seria igualmente um elo entre PME locais e multinacionais de petróleo e gás.

Na proposta final de Lei de Conteúdo Nacional, propõe-se igualmente a criação de uma² instituição pelo Conselho de Ministros, para a gestão e fiscalização das normas de conteúdo nacional.

2.1.4 Aplicabilidade e riscos na implementação de uma Lei de Conteúdo Local

A ANP conduziu um levantamento com objectivo de verificar o cumprimento das obrigações do Conteúdo Local pelas empresas multinacionais que operavam no Brasil,

¹Proposta de Lei de 2019 de 22 de Agosto - Proposta de Lei do Conteúdo Nacional

² Proposta de Lei de 2019 de 22 de Agosto - Proposta de Lei do Conteúdo Nacional

tendo concluído que havia violações às exigências acordadas do Conteúdo Local com estas empresas Macaé offshore (2016).

Do referido levantamento divulgado pela ANP, algumas operadoras foram multadas, em função do incumprimento do índice mínimo de Conteúdo Local nesse determinado bem ou serviços. Essas são evidências que o não cumprimento das empresas petrolíferas ao Conteúdo Local constitui um facto.

Fernández (2017) chama atenção, por um lado, sobre alguns aspectos que podem estar na origem de uma implementação não adequada do Conteúdo Local, citando, como exemplo, a falta de uma estratégia e política industrial, propondo como saída a promoção numa base competitiva e qualificação dos fornecedores locais, rumo à competitividade e globalização.

Figura 1 - Países que desenvolveram políticas de Conteúdo Local

Países onde a Accenture Desenvolveu Iniciativas de Conteúdo Local	Definição de Linhas Estratégicas para o Programa	Implementação de Acções de Desenvolvimento de Conteúdo Local
Brasil		
Nigéria		
Angola		
Trinidad e Tobago		
Malásia		
Cazaquistão		

Fonte: ENH Logistics (2014)

A figura 1 mostra alguns países onde Moçambique pode buscar experiências no âmbito do desenvolvimento e implementação do Conteúdo Local. As linhas estratégicas para os programas ou a implementação de acções de desenvolvimento de Conteúdo Local nestes países foi desenvolvida pelo Accenture, uma instituição conceituada na matéria, cujos casos de sucesso podem ser explorados, incluindo lições aprendidas.

Durante o seminário de petróleo e gás, decorrido no dia 3 de Julho de 2019, que envolveu Moçambique e Brasil, o Ministério dos Recursos Minerais e Energia de Moçambique reconheceu a experiência do Brasil no sector de hidrocarbonetos, tendo manifestado interesse em ter aquele país como um parceiro estratégico, O País (2019).

Essa manifestação de interesse da parte de Moçambique é sinal de reconhecimento da experiência brasileira no que diz respeito a políticas de Conteúdo Local e que o país pretende aproveitar para desenvolver as suas acções no sector de hidrocarbonetos.

A proposta moçambicana de Lei de Conteúdo Nacional, é abrangente à todos Projectos de Grande Dimensão que operam em território nacional, facto que, pode estar a contribuir para a demora da sua aprovação. Importa ainda salientar que, a referida proposta tem dividido opiniões entre o sector público e privado, sendo uma razão o facto desta, prever uma participação nacional através da Bolsa de Valores não superior a 15% do capital social em cada Projecto de Grande Dimensão, o que se considera reduzido.

Ademais, a proposta de Lei de Conteúdo Nacional, poderá ser homologada pelo Parlamento moçambicano, numa altura em que alguns dos principais projectos do sector de petróleo e gás, já tenham sido aprovados pelo Governo de Moçambique, o que seria desfavorável ao nosso país, pelo facto de não ser aplicável a retroactividade, ou seja, não reconhecimento, por parte das multinacionais.

2.2 Empresas multinacionais

De acordo com (Pereira 1978 *apud* Stal & Campanário 2010:56), a expansão das multinacionais iniciou no final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, com grandes empresas americanas e europeias na busca de novos mercados para os seus produtos ou de mão-de-obra mais económica, com vista à substituição de exportações, por implantação de indústrias em localizações centrais bem como em países com potencial, bem como aproveitar as inovações tecnológicas desenvolvidas no país de origem.

De acordo com Kucinski (1981:11), “o surgimento das multinacionais remete ao pensamento de uma vitoriosa luta por mercados”. É fundamental referir que, à medida que as multinacionais iam-se expandindo, enfrentavam barreiras, desde a localização geográfica até leis locais.

Em Moçambique, as multinacionais Anadarko, ENI e Exxon Mobil, assinaram Contratos de Concessão para Pesquisa, Exploração e Produção de Petróleo e Gás, com garantias em caso de alterações na legislação fiscal ao longo do período de exploração e desenvolvimento, durante um período de 30 anos de produção, que mais tarde foi reduzido para 10 anos, renováveis (Nuvunga & Mimbire, 2015).

2.2.1 Enquadramento de multinacionais de petróleo e gás em Moçambique

Em Moçambique a pesquisa de hidrocarbonetos “começou em 1904, quando iniciaram as primeiras actividades nas provinciais de Inhambane e Sofala” CIP (2017:38).

As primeiras descobertas de gás em Moçambique deram-se na província de Inhambane, mais concretamente em Pande e Temane, no ano de 1948, através de pesquisas extensas em terra, sem bastante foco no alto mar, levadas a cabo por petrolíferas multinacionais, (AMA1 & ENI, 2013).

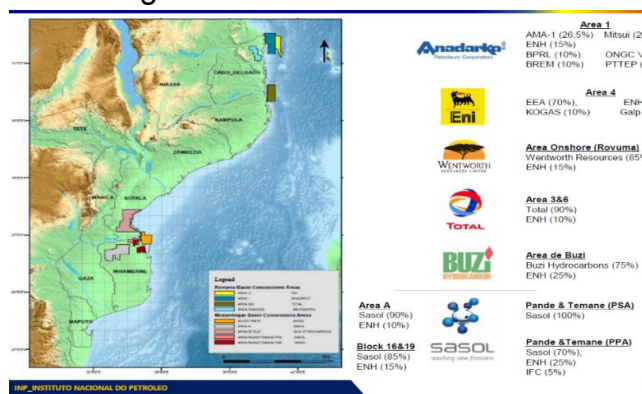
A viragem da página na área de hidrocarbonetos em Moçambique “deu-se em 2010, quando a multinacional americana Anadarko fez grandes descobertas de gás na Bacia do Rovuma, quantificado em 180Tpc, triliões de pés cúbicos de gás” CIP (2017:39).

A multinacional Anadarko foi consistente nas suas pesquisas que, com os resultados das mesmas, certamente mudou o panorama de hidrocarbonetos em Moçambique. A prova disso é a recente Decisão Final de Investimentos (DFI) anunciada por esta multinacional, que pela sua magnitude, nenhuma outra já realizou na história de Moçambique.

Apesar da DFI ter sido tomada pela multinacional Anadarko, é importante salientar que, seus activos, na Área 1 da Bacia do Rovuma, foram adquiridos pela multinacional francesa Total à Occidental, ao montante de 3.9 mil milhões de dólares, O País (2019).

O gás da bacia de Rovuma, em Palma, na província de Cabo Delgado, descoberto em 2010 e estimado em cerca de 73 triliões de pés cúbicos de gás natural, coloca Moçambique na lista dos países detentores das maiores reservas de gás, depois do Qatar e Austrália (Economia e Negócios, 2018:4).

Figura 2 - Concessões activas



Fonte: INP (2016)

Em Moçambique, o INP é a entidade reguladora das operações petrolíferas, enquanto que a ENH é uma empresa pública actuando como o braço comercial do governo no que respeita à pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e comercialização de hidrocarbonetos ENH Logistics (2014).

O INP vem trabalhando para regular o sector de hidrocarbonetos, por forma a garantir que haja um sistema regulador e administrativo eficiente e salvaguardar os interesses do Estado moçambicano e incitar o desenvolvimento industrial.

A evolução do quadro regulador no sector de petróleo teve diversas etapas desde 1981, ano que foi aprovada a Lei de Petróleo 3/1981, até à recente Lei dos Petróleos 21/2014, que define as concessões de direitos a entidades comerciais, INP (2016).

Segundo Castel-Branco (2002), a indústria manufatureira merece uma atenção especial no processo de industrialização, devido ao seu alto potencial de acumular diversas capacidades estratégicas e gerar altos retornos.

Assim, Moçambique, ao investir na industrialização e no quadro legal, está a preparar-se para efectivamente as empresas locais assumirem parte significativa na produção de bens e serviços para empresas petrolíferas.

2.2.2 Componente da contribuição fiscal das multinacionais

As empresas multinacionais podem sem dúvidas serem grandes fontes de receitas para o Estado moçambicano, aliado ao volume de negócios, bem como à sua transparência nos processos de negócios.

Segundo (Bettencourt, 2016:178) “a componente fiscal é a maior em termos de escala, composta pelos impostos cobrados às multinacionais, através dos *royalties* (impostos de produção)”.

A lei do regime específico de tributação e de benefícios fiscais nº 27/2014³, alterada pela lei nº 14/2017⁴, estabelece uma janela de benefícios fiscais para as empresas petrolíferas, como forma de incentivar empresas desta natureza a investirem em Moçambique. Com este regime específico, as multinacionais são a esperança de um Moçambique próspero, pois espera-se “colectar a partir 2025 cerca de 2.1 mil milhões de dólares americanos em receitas por ano para o Estado moçambicano”, INP (2019).

³ Lei nº 27/2014 de 23 de Setembro - Estabelece o Regime Específico de Tributação e Benefícios Fiscais das Operações Petrolíferas.

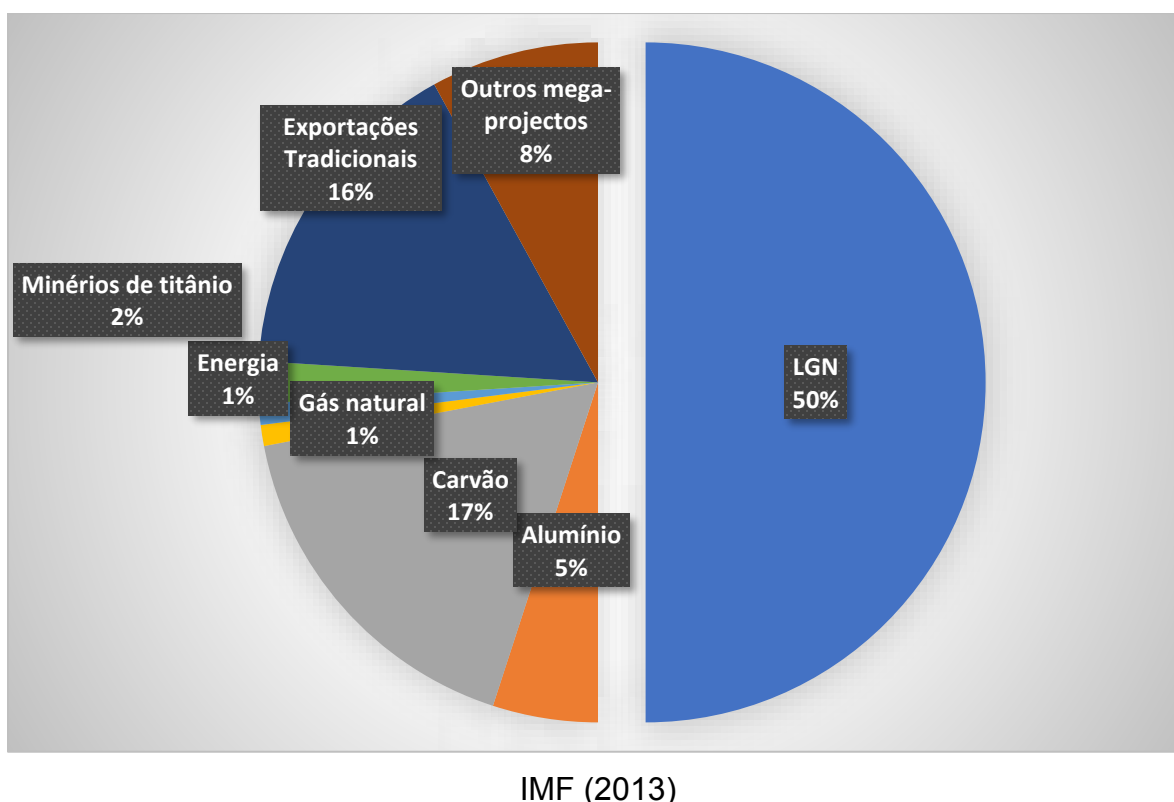
⁴ Lei nº 14/2017 de 28 de Dezembro - Altera o Regime Específico de Tributação e Benefícios Fiscais das Operações Petrolíferas da Lei nº 27/2014 de 23 de Setembro.

Em fase ainda inicial de projectos de petróleo e gás em Moçambique, a transacção da venda de activos da Anadarko na Área 1 da Bacia do Rovuma, possibilitou ao Estado moçambicano arrecadar 880 milhões de dólares americanos em receitas de mais-valia, segundo o País (2019).

A cifra de exportações de LNG, representarão à volta de 50 % do total de exportações de Moçambique, a partir de 2023 IMF (2013). As exportações supramencionadas, associadas a outros factores macroeconómicos, impulsionaram o crescimento do PIB de Moçambique na ordem dos 11 %, contrariamente à média projectada para o ano de 2019, na ordem dos 3.5% IMF (2018).

A figura 3 abaixo mostra as projecções das exportações, a partir de 2023, a serem levadas a cabo pelos megaprojectos, com destaque para a exportação de LGN.

Figura 3: Projectões de Exportações de Megaprojectos para 2023



“O relançamento da economia multisectorial, liderada pelas PME, é reconhecido como o papel mais importante dos megaprojectos, relevante no combate à pobreza, no fortalecimento das PME até ao desenvolvimento económico e social” (Valá, 2009:20).

A contribuição fiscal das multinacionais contempla acções de responsabilidade social, feitas em forma de impostos que entram na economia do país através do aparelho do Estado até chegar à economia sob a forma de despesa pública, investidos em educação, saúde, segurança e infra-estrutura (Bettencourt 2016).

Moçambique deve beneficiar-se das receitas fiscais geradas pelas multinacionais, que é extremamente importante para sua economia, mas, é necessário garantir que acções de responsabilidade social corporativa para as PME e comunidades locais sejam executadas sem limitar a cadeia de valor gerada pelos grandes projectos de petróleo e gás, principalmente para as PME locais.

2.3 Pequenas e Médias Empresas em Moçambique

2.3.1 Definição de PME na legislação moçambicana

Embora o termo PME seja utilizado indistintamente em quase todo o mundo, não existe uma definição unânime do mesmo. “O posicionamento geográfico, bem como legislação específica de cada país influencia as inúmeras definições de PME” (Leopoulos, 2006 *apud* Kagwathi et al, 2014:1⁵).

Em Moçambique, o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas⁶ define-as de acordo com o número de trabalhadores e volume de negócios anual, sendo que o volume

⁵ Tradução livre do Autor: no original “*Definition may be influenced by country specific legislation as well as the geographical placement of Small and Medium Enterprises (SMEs)*” (Leopoulos, 2006 *apud* Kagwathi et al, 2014:1).

⁶Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas, decreto 44º/2011 publicado no artigo 3º do Boletim da República, I Série nº38 de Setembro de 2011.

de negócios é o factor prevalecte na classificação. No contexto do presente estudo, refere-se PME moçambicanas/locais, aquelas legalmente registadas em Moçambique e detidas por moçambicanos ou/e com participação estrangeira, desde que a totalidade da participação moçambicana na sociedade não seja inferior a 51%.

2.3.2 Classificação das PME em Moçambique

Segundo o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas⁷, as PME em Moçambique classificam-se em:

Tabela 3 - Classificação de empresas em Moçambique

Tipo de empresa	Volume de negócios (Meticais)	Nº de trabalhadores
Microempresa	Inferior a 1.2 milhões	Menos de 4
Pequena empresa	Entre 1.2 e 14.7 milhões	Entre 5 a 49
Média empresa	Superior a 14.7 e inferior a 29.97 milhões	Entre 50 a 100
Grande empresa	29.97 milhões	Superiores a 100

As diferenças entre as grandes empresas e PME vão para além do volume de negócios e número de trabalhadores que compõe cada tipo de empresa. A seguir, é apresentada uma tabela com as principais diferenças entre os dois tipos de empresas.

Tabela 4 - Reflexão comparativa entre grandes empresas e PME

Grandes Organizações	Pequenas e Médias Organizações
Tem uma hierarquia com diferentes níveis de decisão.	Poucos níveis de hierarquia.
Divisão funcional de actividades clara. Alto grau de especialização.	Divisão de actividades não clara e limitada. Baixo grau de especialização.

⁷Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas, decreto 44º/2011 publicado no artigo 3º do Boletim da República, I Série nº38 de 21 de Setembro de 2011.

Operações e actividades geridas por regras e procedimentos formais.	Operações e actividades não geridas por regras e procedimentos formais
Alto grau de formalização e padronização	Baixo grau de formalização e padronização
Burocrática	Orgânica
Diversidade cultural	Cultura uniforme
Dominado por sistemas	Dominado por pessoas
Possui muitos grupos de interesse	Possui poucos grupos de interesse.
Dominado por profissionais e tecnocratas	Dominado por empreendedores e pioneiros
Ampla capital humano, financeiro e técnico.	Modesto capital humano, financeiro e técnico.
O treinamento e desenvolvimento pessoal são mais prováveis de serem planificados e em larga escala	O treinamento e desenvolvimento pessoal são mais prováveis de serem <i>ad-hoc</i> e em menor escala
Possui orçamento específico para capacitação.	Não tem orçamento para capacitação.
Alto grau de resistência a mudanças.	Sem resistência a mudanças
Orientada pelo controlo.	Orientada pelos resultados.
A rígida cultura corporativa domina as operações e comportamento.	As operações e o comportamento dos empregados são influenciados pelos proprietários e gestores.

Fonte: (Ghobadian & Gallea, 1997 *apud* Dimande, 2012:4)

2.3.3 Importância das PME em Moçambique

De acordo com (Kaufmann & Braun, 2016), ao longo das últimas décadas, o sector das PME tem sido um dos principais vectores do crescimento em Moçambique, constituindo assim um contributo importante para o desenvolvimento económico e social.

Em Moçambique, onde se registam grandes oportunidades geradas pelo sector de petróleo e gás, é sem dúvida uma das melhores ocasiões para que muitas PME se possam firmar e consolidar como fornecedoras de bens e serviços por excelência.

De acordo com Bettencourt (2016) o papel das PME no tecido económico de um país, tanto no alargamento da base tributária como na criação de emprego, transcende fronteiras. Bettencourt dá exemplo da Tailândia, onde as PME empregam cerca de 80% da força laboral e na Alemanha contribuem em cerca de 50% no PIB.

O crescimento das PME poderá ser uma das vias na redução da pobreza no país. Apesar das PME constituírem a maioria do bloco empresarial moçambicano, carecem ainda de meios que visam garantir a sua inserção em projectos que possam gerar maior valor, como em projectos de petróleo e gás.

Tabela 5 - Distribuição das empresas segundo a dimensão

Tipo de empresas	Total de Unidades		Total Trabalhadores	
	No.	%	No.	%
Micro	20.312	40	43.819	7.5
Pequenas	27.426	53	167.537	28.7
Médias	1.996	4	59.046	10.1
Total PME	49.734	97,1	270.402	46,4
Grande	1.503	2,9	312.381	53.6
Total	51237	100.0	582.783	100

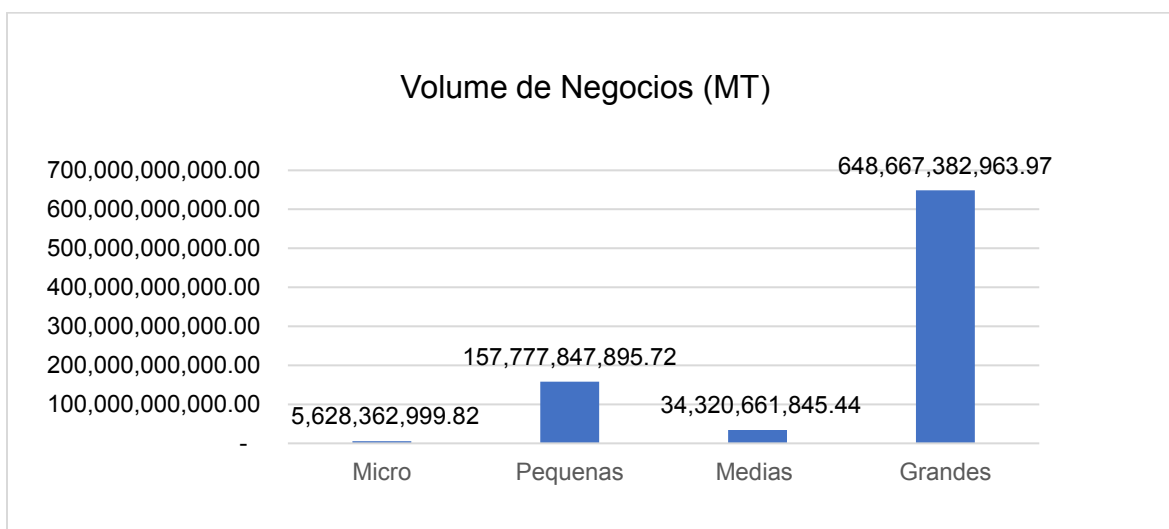
Fonte: INE (2017)

A tabela 5, mostra que a maior parte das empresas em Moçambique é composta por PME. Por sua vez, em micro, pequenas e médias empresas, é possível notar que as pequenas dominam a maioria das empresas, assim como em número de trabalhadores, seguidas das micro-empresas, embora apenas pelo número de empresas desta

dimensão, pois, pelo número de trabalhadores, as médias empresas apresentam-se em segundo lugar, depois das pequenas.

As PME superam, em número, às grandes empresas. Contudo, as grandes empresas suplantam a globalidade das PME no que tange ao número de trabalhadores, o mesmo que dizer que apesar de no país as PME serem a maioria, a contratação de recursos humanos é superior nas grandes empresas.

Gráfico 1 - Volume de negócios de PME e grandes empresas



Fonte: INE (2017)

Apesar das PME constituírem 97.1% e apenas 2.9% serem as grandes empresas, o volume de negócios é totalmente desproporcional. Esta diferença, que desfavorece as PME, é sinal de fragilidade existente para esse tipo de empresas, que, embora sejam de extrema importância, necessitam de atenção que possa colocá-las em estágios mais competitivos.

Os megaprojectos podem “ter um papel mais relevante no fortalecimento das PME, desde que estas não se beneficiem apenas de acções de responsabilidade social, mas

de intervenções de relançamento da economia multisectorial distrital liderada pelas PME” (Valá, 2009:20).

O desenvolvimento das PME é considerado como um dos componentes para o crescimento económico de Moçambique (Kaufmann & Braun, 2016).

Desta forma, as oportunidades de investimento em concreto para o crescimento das PME, traduzem-se na ligação da indústria de hidrocarbonetos à economia local, para que as PME por sua vez também se estabeleçam como os principais veículos de transmissão, com efeitos multiplicadores para os demais agentes económicos.

Segundo Baker Tilly Moçambique (2014) as PME em Moçambique desempenham o seguinte papel para a economia:

- a) Promoção do crescimento económico;
- b) Criação de emprego, tanto nas zonas rurais como nas urbanas;
- c) Redistribuidoras do rendimento por todo o país;
- d) Mitigação de pobreza;
- e) Diversificação da economia;
- f) Alargamento da base tributária;
- g) Mobilização de recursos sociais e económicos;
- h) Fomentam a inovação e o empreendedorismo.

(Bettencourt, 2016:178), cita Noruega e Brasil, “onde as PME têm sido as principais transmissoras dos benefícios da indústria extractiva ao resto da economia descrevendo os seus ganhos para o país em duas componentes, a receita fiscal e o Conteúdo Local”).

Mais do que a priorização da mão-de-obra local nos projectos das multinacionais de petróleo e gás, tal como prevê a Lei Moçambicana do Petróleo 21/2014, de 18 de Agosto, é essencial que sejam as PME locais a serem priorizadas no fornecimento de bens ou serviços, pois estas têm a possibilidade de transmitir os benefícios ao resto da economia.

2.3.4 Desafios das PME

Abbas & Bruna (2016) indicam que “o ambiente de negócios de um país engloba um conjunto de factores sociais, legais, económicos, políticos e institucionais, que afectam a abertura, o funcionamento e o encerramento de uma empresa”.

De acordo com (Mandlate, 2015:267), “as fracas capacidades das empresas nacionais são apontadas como principal impedimento para o desenvolvimento de Conteúdo Local nos megaprojectos”.

Este posicionamento constitui ainda tema de debate em vários fóruns, chegando mesmo a haver divergências entre as PME e empresas multinacionais.

Esta pesquisa considera como alguns desafios de PME os seguintes abaixo listados:

a) Mão-de-Obra Pouco Qualificada

O problema da fraca qualificação da mão-de-obra no mercado nacional é uma fragilidade da população moçambicana, resultante do baixo nível de escolaridade (Davies et al, 2016).

A qualidade da mão-de-obra está estritamente ligada aos meios que são usados para se desenvolver determinadas competências. Em Moçambique prevalecem ainda muitos desafios na área de educação, o que concorre, para a franca qualidade de ensino.

A inserção das PME passa por “uma política educativa e o mercado de emprego, que consistiria no desenvolvimento do capital humano que acompanhe o desenvolvimento a longo prazo” (Kaufmann & Braun, 2016:11).

As PME são prejudicadas pela falta de mão-de-obra qualificada. Olhando para os mais de 270.402 trabalhadores das PME em Moçambique (INE, 2017), parte significativa deste número representa uma força laboral pouco competente (Davies et al, 2016).

Daí ser necessário garantir que haja não apenas esforços de enquadramento das PME na cadeia de fornecimento de bens e serviços às multinacionais, mas também uma estratégia à volta da Educação, ou seja, formação de força laboral.

Para a melhoria da qualidade da mão de obra local, as instituições de formação, sobretudo os Institutos Técnicos Médios profissionais, assim como as Universidades, são chamadas a ter um papel mais activo.

b) Acessos aos serviços financeiros

Algumas empresas apontam “a falta de fundos como entrave para crescerem e expandirem as suas actividades, resultando numa fraca capacidade de investimento e um modelo de funcionamento centrado no curto prazo (Kaufmann & Braun, 2016:84).

Constitui uma das atribuições do IPEME, segundo o Decreto 47/2008⁸, que cria esta xcdz instituição, facilitar o acesso ao financiamento bancário, criando mecanismos para capitalizar as PME, e acesso ao crédito. Para as PME darem uma resposta às exigências do sector de petróleo e gás terão de possuir uma capacidade financeira robusta para fazer face ao investimento necessário, principalmente nas fases iniciais.

Em Moçambique, “as PME encontram constrangimentos, não só de natureza financeira, mas também não financeira, que as excluem do sistema ou pelo menos encarecem o acesso ao capital” (Kaufmann et al, 2016:127).

O acesso aos serviços financeiros para as PME é proibitivo dadas as altas taxas de juros praticadas na banca nacional, mas, por um lado, tem também a ver com a organização, ou seja, a estrutura de algumas PME que não possuem informações relevantes para se qualificarem aos requisitos exigidos pelos bancos.

c) Gestão financeira ineficiente

⁸Decreto n.º 47/2008 publicado no artigo 4º do Boletim da República, I Série nº49 de 3 de Dezembro de 2008

A base de uma gestão financeira eficiente é a existência de contabilidade organizada na empresa, de tal forma que sejam tomadas todas decisões com base em informações credíveis (Davies et al, 2016).

Quando não há uma contabilidade organizada, a empresa perde a possibilidade de conhecer a sua real vida financeira. A contabilidade organizada permite que sejam melhor planificados os caminhos que a empresa deverá seguir.

Quando a contabilidade não é devidamente organizada, como é o caso do que acontece nalgumas PME, há outro risco, que leva a confundir-se as receitas com lucro.

Para que isso não aconteça (Davies et al, 2016:83) diz ser necessário “formalizar o processo de transacções financeiras, conhecer a origem de cada fluxo, ter a capacidade de avaliar em que períodos existe uma escassez ou uma abundância de fundos”.

Uma gestão financeira ineficiente coloca toda empresa em risco, na medida que será quase que impossível saber se sobre o “estado de saúde” da empresa e muito menos ter informação financeira relevante para tomada de decisões úteis em prol da empresa.

É fundamental que as PME adoptem boas práticas na área de gestão financeira, passando por alocar pessoal qualificado nas áreas chaves dos negócios.

2.3.5 Valor das PME

O valor de uma PME resulta da sua capacidade de oferecer algo de excelência com um custo adequado. As grandes empresas conseguem produzir barato e com qualidade graças à optimização de processos e custos. Conseguem vender graças ao marketing e máquina comercial afinada.

As PME têm valor quando conseguem diferenciação, inovação, especialização e terão mais valor (reconhecido) se os seus produtos e serviços acrescentarem algo na cadeia

de valor das grandes empresas multinacionais de petróleo e gás, que as faça desistir de fazer por si só e optar por *outsourcing*, comprar os bens ou serviços de PME.

O valor das PME estará também estritamente ligado com o modo de converter as assimetrias que enfrentam, a produtividade e competitividade, impulsionado pela capacidade dos seus recursos humanos, com as qualificações relevantes.

De acordo com (Berry et al., 2002), o meio envolvente tem um peso significativo no desempenho das PME, sendo o estado da economia em geral influente nesse meio.

As PME são chamadas a serem competitivas, para melhor responder às demandas geradas em torno do fornecimento de bens e serviços às empresas de petróleo e gás, embora, por um lado, os factores que concorrem para a competitividade das empresas em Moçambique não dependam somente dessas mesmas empresas.

A competitividade “depende de um conjunto de factores, económicos e não económicos, de curto e longo prazo, que asseguram transformações e ajustamentos das políticas económicas e do tecido empresarial” (Abbas & Bruna, 2016:115).

Tabela 6 - Os 12 Pilares do Índice de Competitividade Global (ICG)

Sub-índice Pilares	Sub-índice	Fase de desenvolvimento
1º Instituições 2º Infra-estruturas 3º Ambiente macroeconómico 4º Saúde e educação primária	Requisitos Básicos	Impulsionado por factores (recursos naturais e trabalho)
5º Educação superior e formação 6º Eficiência no mercado de bens 7º Eficiência no mercado de trabalho	Potenciadores de eficiência	Impulsionado pela eficiência

8°Desenv. do mercado financeiro		
9°Disponibilidade de tecnologia		
10°Dimensão do mercado		
11°Sofisticação do negócio	Factores de inovação e	Impulsionado pela
12°Inovação	Sofisticação	Inovação

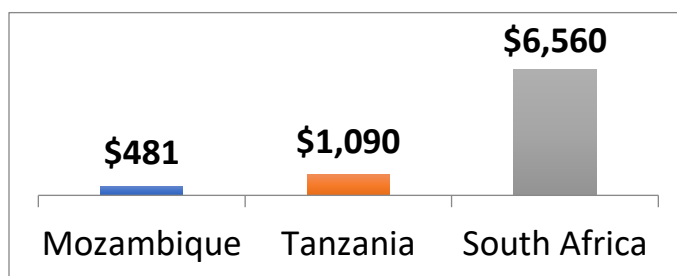
Fonte: WEF (2018)

O relatório do Índice de Competitividade Global (ICG) mostra as competências de uma nação para proporcionar um ambiente que sustente a competitividade das empresas, auxiliando-se em 12 pilares interdependentes, por forma a medir a competitividade nacional, englobando condições micro e macroeconómicas.

Em Moçambique prevalecem desafios que inviabilizam o crescimento das empresas, em particular das PME, embora haja acções em curso para mitigar os altos riscos do ambiente empresarial moçambicano, encontrando-se na posição 136 dentre 137 países avaliados, segundo o relatório do ICG 2017-2018, publicado pela WEF (2018). Há grandes expectativas à volta das multinacionais de petróleo e gás em Moçambique, na retoma da estabilidade económica e ambiente propício para crescimento das PME.

O gráfico que se segue mostra o PIB *per capita* de Moçambique em relação a alguns países da região, onde se notam enormes níveis de desigualdade.

Gráfico 2 - Comparação de PIB per capita (2017)



Fonte: IMF (2018)

O sector de petróleo e gás será o impulsionador do crescimento económico nos próximos anos, sendo a inclusão das PME fundamental para um crescimento inclusivo. A tabela seguinte demonstra o crescimento projectado do PIB, no período de 2018-2023, quando alguns projectos de petróleo e gás iniciarem as suas operações.

Tabela 7 - Projecções de crescimento do PIB

	Mozambique	Tanzania	South Africa	Sub-Saharan Africa	Global
<i>Growth rate 2018</i>	3.5%	5.8%	0.8%	3%	3.7%
<i>Growth rate 2023</i>	11%	6.4%	1.8%	4%	3.6%

Fonte: IMF (2018)

É neste ambiente que as PME são chamadas a potenciar as oportunidades de crescer junto dos grandes projectos de empresas multinacionais de petróleo e gás, apesar dos problemas estruturantes do país, que colocam à prova a sua capacidade e o seu valor.

A partir de 2023 Moçambique será um dos países que mais cresce no mundo, com um crescimento estimado na ordem de 11%, tal como ilustra a tabela 7.

2.3.6 Certificação das PME

A certificação é “um instrumento formal que garante a observância de especificações de qualidade pré-estabelecidas para um produto ou serviço e é reconhecida como um instrumento indispensável para conferir a sua confiabilidade” (Machado, 2000:79).

As PME ressentem-se da falta de competências de gestão para se tornarem competitivas, usam o conhecimento dos proprietários na gestão da empresa, facto que concorre para uma das suas deficiências (Forsman, 2008 *apud* Soares, 2010:27).

A certificação das PME é tão necessária que, sem ela, não se pode falar de participação das PME na cadeia de fornecimento de bens e serviços das empresas multinacionais. É por exclusivo a forma de demonstrar que determinados padrões (previamente estudados e aprovados) são seguidos na execução de dado serviço ou fornecimento de bens.

No presente trabalho, o foco foi nas principais certificações exigidas no sector de hidrocarbonetos, a destacar-se ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 22000.

Não existem dados estatísticos sobre o número total de empresas certificadas em Moçambique. Sabe-se através do INNOQ, na qualidade de instituição pública que coordena a Política Nacional da Qualidade (Normalização, Metrologia, Certificação e Gestão da Qualidade) apenas sobre as empresas por si certificadas.

Em Moçambique, contam-se actualmente 72 empresas certificadas, das quais 53 com certificação em sistemas de gestão de qualidade (vários sectores de actividade, desde transportes, consultorias, comércio, entre outras) e 19 empresas certificadas em produtos, todas certificadas pelo mesmo organismo, (INNOQ, 2020).

As estratégias de gestão da qualidade surgem com o objectivo de alcançar padrões de eficiência que resultassem em lucratividade e aumento da competitividade (Barros 2004 *apud* Santana et al 2009:3).

Ora, a Anadarko, antiga concessionária da Área 1, citou um exemplo, referindo-se à fase de construção da base de Afungi, onde serão necessárias “cerca de 20 mil refeições por dia e o fornecedor deve cumprir com padrões exigidos pela OMS, relacionados com a higiene e qualidade, para se qualificar” (Economia e Negócios 2018:4).

É nesta senda, que na proposta de Lei de Conteúdo Nacional, a certificação de bens e serviços, será de carácter obrigatório, de modo a ser elegível às oportunidades geradas pelos grandes projectos. Será considerado como fornecedor local se apresentar um

certificado emitido pela instituição que coordenará a actividade de certificação em Moçambique ⁹.

O aproveitamento das oportunidades criadas pelas grandes empresas requer, acima de tudo, garantir que a qualidade seja observada pelas PME. A certificação, embora seja um desafio, é uma oportunidade de melhoria para a competitividade a nível local e global.

De acordo com (Santana et al, 2009), a gestão da qualidade visa garantir a satisfação do consumidor por meio de especificações e directrizes no ambiente interno das empresas, como ferramentas de gestão, programas, métodos, técnicas ou controlos.

Figura 3 - Objectivos e dimensões resultantes da qualidade



Fonte: Campos (1992)

De acordo com Campos (1992), a produtividade está ligada à competitividade e esta à sobrevivência. As três dimensões estão apoiadas em modelos de certificação da qualidade que enfocam as preferências dos consumidores com o perfeito atendimento às suas expectativas e necessidades.

⁹ Proposta de Lei de 2019 de 22 de Agosto - Proposta de Lei do Conteúdo Nacional

De acordo com PRM (2019), o Presidente Filipe Nyusi, durante o discurso da abertura da 55ª Edição da FACIM, alertou aos empresários locais a procederem à certificação dos seus produtos e serviços, por forma a competir no mercado global.

O pronunciamento do Presidente da República vem chamar atenção para as empresas locais, que desejam concorrer nos projectos das empresas multinacionais, mas que ainda não tenham obtido a certificação.

2.3.6.1 NM ISO 9001 - Sistema de Gestão de Qualidade

O INNOQ assume esta certificação como sendo na actualidade umas das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos sectores (INNOQ 2017).

Segundo Correia (2005), a norma de qualidade da serie 9000, foi determinante para que as empresas europeias apostassem em bens e serviços de qualidade.

A ISO 9001 é abrangente e aplicável a todas as áreas e dimensões. Promove a melhoria contínua da qualidade, que, por sua vez, está ligada à produtividade, aos resultados e ao aumento dos lucros que se dá através da redução de perdas e desperdícios, ao envolver todos os colaboradores e parceiros na empresa.

2.3.6.2 NM ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental

Segundo o INNOQ (2017) num mundo em constante e rápida mudança, as organizações têm como uma das prioridades desenvolvimento sustentável, passando necessariamente por cuidar do ambiente onde estejam inseridas.

A ISO 14001 é um conjunto de normas técnicas desenvolvidas pela ISO, orientadas para a gestão ambiental. Através da certificação em ISO 14001, as empresas pautam pela reciclagem, procurando implementar processos não prejudiciais ao ambiente (Denardin & Vinter, 2016).

A protecção ambiental incide sobre os cuidados a ter com a natureza e tudo nela contido, incluindo a vida dos seres vivos. A ISO 14001 permite a implementação de processos que acautelam os riscos que o Homem pode causar ao meio ambiente, quer seja através de actividades industriais que produzem resíduos e poluem o ar, ou outras que concorrem.

2.3.6.3 NM ISO 45001 - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança de Trabalho

Segundo INNOQ (2017), a ISO 45001 estabelece Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, que oferecem os princípios sobre como as organizações devem se posicionar para mitigar o risco de acidentes de trabalho e doenças com origem na actividade profissional.

Pretende-se com esta norma proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os utentes e funcionários, sendo certo que as multinacionais lhe dão bastante importância, pelo seu impacto positivo no bem-estar de todos os utentes, sejam funcionários ou visitantes dentro de uma dada empresa.

Em linhas gerais, a ISO 45001 visa a melhoria das condições de trabalho das organizações, ajudar as mesmas na redução de acidentes de trabalho e doenças profissionais, sujeitos no exercício das suas actividades (INNOQ, 2017).

Sendo o pressuposto basilar desta norma, a saúde e segurança no trabalho, ela torna-se indispensável pois, incide sobre um dos actores de produção mais importante nas organizações, daí toda necessidade de se observar rigorosamente.

De acordo com a OIT (2017), a indústria de petróleo e gás é uma das mais lucrativas em África, contudo alerta sobre os riscos a que está sujeita, propondo uma resolução com governos, empregadores e trabalhadores.

No caso de Moçambique, “os principais instrumentos que regulam a Segurança e Higiene no Trabalho são a Lei do Trabalho N.º 23/2007 de 1 de Agosto e Decreto N.º 53/05 de 15 de Agosto, relativa ao regime jurídico de acidentes de trabalho e doenças profissionais” (OIT, 2017:14).

2.3.6.4 NM ISO 22000 - Sistema de Gestão da Segurança Alimentar

Esta norma assegura que “as organizações associadas à cadeia alimentar implementem metodologias capazes de assegurar que os riscos e perigos para a saúde dos consumidores são eliminados ou reduzidos a níveis aceitáveis” (INNOQ, 2017:15).

Uma vez que a ISO 22000 lida com a vida das pessoas, a cadeia alimentar deve assegurar, até ao consumidor final, a observância de um conjunto de requisitos, fundamentais (INNOQ, 2017).

No sector industrial, particularmente de petróleo e gás, tem sido absorvido um elevado número de trabalhadores, tanto em *onshore* (trabalhos em terra) como *em offshore* (trabalhos em alto mar), que muitas vezes ficam em regime de acampamento, sendo assim necessário garantir a esses trabalhadores alimentos de forma mais segurança possível.

Assim, fica claro que as normas, nas suas diversas abordagens, beneficiam mutuamente a própria empresa que as implementam e ao cliente, pois permitem que as empresas tenham rigor nos seus procedimentos de actuação perante o seu ambiente empresarial, o que acrescentará credibilidade e fiabilidade aos consumidores de bens ou serviços.

2.3.7 Benefícios da Certificação

Segundo (Denardin & Vinter, 2016) as dimensões dos benefícios de certificações podem ser agrupadas em três categorias, a saber, benefícios económicos, sociais e ambientais.

Weber et al (2006) *apud* Santana et al (2009:8), cita algumas das vantagens de empresas certificadas:

- Aumento da qualidade na gestão de projectos;
- Criação de produtos de qualidade;
- Satisfação do consumidor;
- Melhoria de processos organizacionais;
- Padronização dos processos.

Outros benefícios gerados pela certificação, incluem:

Assegurar eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema; melhorar a imagem da organização e de seus produtos junto aos seus clientes, reduzir perdas no processo produtivo e melhorar a sua gestão e assegurar que o produto, serviço ou sistema atende às normas definidas, (INNOQ, 2020).

2.3.8 Certificações exigidas pelas empresas multinacionais

De acordo com Mabjaia (2017) as multinacionais são oriundas de países onde a questão da qualidade é tomada com bastante seriedade, e é uma prática há décadas, onde os seus gestores constataram vantagens de uso de normas e técnicas na provisão de bens e serviços, bem como na certificação de produtos e/ou sistemas.

A certificação é um requisito basilar para a participação das PME locais no sector de petróleo e gás, “não há excepção nesta exigência, pois é a razão por que perdem os contratos a favor daqueles que seguem as normas nos seus processos” (Mabjaia, 2017:5). Neste contexto, encontra-se de antemão uma franqueza que limita a participação das PME nas actividades levadas a cabo pelas empresas multinacionais.

Mabjaia (2017) diz ainda que é uma vantagem para as empresas locais, pois ao obterem uma certificação poderão alcançar as oportunidades das multinacionais. Este alerta é direccionado às PME moçambicanas que pretendem desenvolver-se juntos das

empresas multinacionais, alertando-se para o risco iminente de empresas locais serem substituídas por estrangeiras, por falta de certificações aplicáveis neste tipo de indústria.

Em Moçambique, o INNOQ é a entidade pública de âmbito nacional responsável pela certificação, tutelado pelo Ministério da Indústria e Comércio (MIC), criado com o objectivo principal de impulsionar e coordenar a Política Nacional da Qualidade¹⁰.

Apesar das atribuições do INNOQ, mencionadas acima, caberá a instituição ainda por ser criada pelo Governo de Moçambique, promover, fiscalizar e gerir aspectos ligados a certificação do conteúdo nacional, segundo consta da proposta da mesma lei¹¹.

2.3.9 Competências em Gestão de Projectos para potenciar as oportunidades das multinacionais de petróleo e gás - PMBOK

2.3.9.1 Definição e enquadramento

Segundo PMI (2017), Gestão de Projectos é definida como sendo a aplicação de habilidades, ferramentas e técnicas às actividades do projecto a fim de cumprir os seus requisitos, realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gestão de projectos identificados para o projecto.

Não há limitação de área para a sua aplicabilidade, embora possa ser mais complexo, variando de projecto para projecto, contudo, aplicar as boas práticas de gestão de projectos propostas pelo PMBOK pode contribuir no desempenho das PME.

Neste contexto, é importante que as PME conheçam as boas práticas de gestão de projectos, daí a necessidade dos seus gestores possuírem um conjunto de habilidades e conhecimentos aplicados para satisfazer seus clientes e outras pessoas envolvidas e/ou afectadas pelo projecto PMI (2017).

¹⁰ Decreto n° 74/13 de 31 de Dezembro de 2013 - Regulamento Geral De Certificação

¹¹ Proposta de Lei de 2019 de 22 de Agosto - Proposta de Lei do Conteúdo Nacional

2.3.9.2 Importância de Gestão de Projectos

De acordo com PMI (2017) a gestão de projectos permite que as organizações executem projectos de forma eficaz e eficiente, a saber:

- Cumprimento dos objectivos dos negócios;
- Satisfação das expectativas das partes interessadas;
- Aumento das chances de sucesso e gestão de mudanças;
- Entregas dos produtos certos no momento certo;
- Resolução de problemas e questões;
- Optimização dos recursos organizacionais;
- Gestão de restrições (âmbito, qualidade, cronograma, custos, recursos).

Num contexto em que as PME locais são baseadas numa gestão familiar, onde muitas vezes o dono da empresa assume as principais funções na organização, como, por exemplo, finanças, recursos humanos e outras tarefas, o risco de falha do negócio é iminente. A gestão de projectos visa, de algum modo, reduzir esses riscos.

Segundo PMI (2017), a má gestão de projectos pode dar origem aos seguintes problemas:

- Incumprimento de prazos e má qualidade;
- Gastos de orçamento;
- Perda de reputação para a organização;
- Partes interessadas insatisfeitas; e
- Incapacidade de alcançar os objectivos.

2.3.9.3 Áreas de conhecimento em gestão de projectos

Gerir projectos requer conhecimento técnico e sólido para que a empresa possa alcançar resultados satisfatórios. As PME não estão isentas desta particularidade, para que efectivamente respondam às exigências das empresas multinacionais.

De acordo com PMI (2017), existem 10 áreas de conhecimento em gestão de projectos:

- a) Gestão de integração do projecto;
- b) Gestão de âmbito do projecto;
- c) Gestão de cronograma do projecto;
- d) Gestão dos custos do projecto;
- e) Gestão da qualidade do projecto;
- f) Gestão dos recursos do projecto;
- g) Gestão de comunicações do projecto;
- h) Gestão dos riscos do projecto;
- i) Gestão das aquisições do projecto;
- j) Gestão das partes interessadas do projecto.

O domínio dessas áreas de conhecimento em gestão de projectos, permite a articulação adequada de uma área com outra para que a empresa realize seus projectos de forma eficaz e eficiente.

2.3.10 Responsabilidade social empresarial

De acordo com (Barbieri & Cajazeira, 2009) a importância da responsabilidade social é incontestável e, de um modo geral, diz referir-se à obrigação de responder pelas consequências previsíveis das suas acções.

As acções de responsabilidade social empresarial viradas às PME, no contexto da sua capacitação e apoio nos programas de certificações, podem constituir um passo importante na preparação das PME para a indústria de hidrocarbonetos.

Segundo Brito *et al* (2013:178), um exemplo concreto da responsabilidade empresarial de grandes empresas para as PME pode citar-se os programas criados pela Mozal, que tinham como objectivo a “coordenação e adaptação dos requisitos dos concursos, na reformulação dos contratos, de modo a adequar o seu tamanho às capacidades das PME”.

Entretanto, o presente estudo vê a responsabilidade social empresarial como um instrumento que acrescentará valor para as multinacionais e PME. As multinacionais de petróleo e gás podem obter benefícios uma vez que o *outcome* são PME qualificadas prontas para servir-lhes.

Apesar da proposta de Lei do Conteúdo Nacional, não prever ações de responsabilidade social empresarial das empresas multinacionais perante às PME e comunidades adjacentes aos Projectos de Grande Dimensão, acredita-se que, este seria um papel fundamental para um desenvolvimento harmonioso.

É compreensível que a proposta de Lei do Conteúdo Nacional, não traga nenhuma obrigação relativamente à responsabilidade social empresarial às comunidades, pelo que, tais aspectos podem ser tratados em instrumentos separados, sob pena de Moçambique tornar esta proposta de Lei não atractiva à investimentos.

2.4 Correntes e Paradigmas

Tabela 8 - Modelos aplicados na concessão de Petróleo e Gás (2012-2017)

Origem	Autores	Modelo	Usado em	Outputs
Americana	Guedes et al., 2012; PwC (2014)	Concessão de direitos para pesquisa e produção de petróleo através de concurso público.	Brasil, Estados Unidos da América	Direitos exclusivos de exploração e produção. Requisitos mínimos do Conteúdo Local. A política de Conteúdo Local visava dinamizar o desenvolvimento de uma cadeia de prestação de bens e serviço.

	INP (2016)	Concessão de direitos para pesquisa e produção de petróleo através de concurso público	Modelo usado por Moçambique	Em relação ao Conteúdo Local, Kaplan (2011) refere que, em Moçambique, o processo é tido como a compra de bens e serviços de um fornecedor local, contudo não existe até à data consenso sobre a lei do Conteúdo Local.
Asiática	PwC (2014) Olawuyi (2017)	Modelo de partilha de produção	Qatar, Índia, Angola, Nigéria	Divisão entre a empresa petrolífera e o Estado, a uma percentagem, fixa ou variável. As petrolíferas têm a obrigação de priorizar as empresas locais nos seus projectos.
Asiática	PwC (2014)	Modelo de partilha de produção	Modelo usado em Angola, Nigéria.	Em Angola estabeleceu-se “a obrigatoriedade de todas as empresas recrutarem e darem maior integração de mão-de-obra nacional, formar e desenvolver os quadros angolanos ao serviço da indústria” (pág.41).

Fonte: Adaptado pelo autor (2019)

2.4.1 Modelo de concessão

Segundo PwC (2014) no modelo de concessão, o Estado confere direitos exclusivos de exploração e produção de uma área contratada por uma empresa petrolífera.

No modelo de concessão, o investimento todo é da empresa petrolífera, o Estado não participa no investimento de capital do projecto, mas produz o seu fluxo de caixa através de impostos e *royalties*, (PwC, 2014).

De acordo com Guedes et al., 2012, a política de Conteúdo Local visava dinamizar o desenvolvimento de uma cadeia de prestação de bens ou serviços locais, tendo este modelo sido aplicado no Brasil e outros países, Estados Unidos da América (EUA), Emirados Árabes Unidos (EAU) e Canadá.

2.4.2 Modelo de partilha de produção

Para alguns países como Angola, por exemplo, mais de 80 a 90 % da sua receita fiscal advém do sector de petróleo e gás, todavia é este o modelo em uso (Walter, 2007).

De acordo com a PwC (2014), neste modelo há lugar a uma divisão entre a empresa petrolífera contratada e o Estado, isto é, dividem o petróleo e o gás natural extraídos de uma área específica contratada. A partir do total de petróleo produzido, são deduzidos os custos de exploração, desenvolvimento e produção e os *royalties*.

Importa referir que a aplicabilidade de Conteúdo Local, para países que usam este modelo, insere-se na obrigatoriedade que as petrolíferas têm de priorizar as empresas locais em projectos de petróleo e gás, bem como devem preparar planos e programas para treinarem os locais, por exemplo para o caso de Qatar (Olawuyi, 2017).

Este modelo é aplicado na China, Rússia, Angola, Colômbia, Indonésia, Nigéria e Índia.

2.4.3 Modelo de serviços

O modelo de serviço, segundo a PWC (2014), é aplicado por alguns países como: Venezuela, Kuwait, Irão e Argélia e, nesses casos, a empresa petrolífera assume todos os custos de exploração e desenvolvimento.

As empresas petrolíferas compensam as despesas de exploração e desenvolvimento na fase da compra do petróleo cru, que pode assumir um pagamento em dinheiro ou uma taxa percentual da produção. O Estado é proprietário de toda a produção, mas a operadora é compensada pelos serviços prestados.

2.4.4 Modelo de reflexão nesta pesquisa

Moçambique concessionou a exploração de gás natural à Sasol na província de Inhambane, por um contrato de partilha de produção que começou as suas operações por volta de 2004, onde o Estado é representado pelo ENH (AMA1 & ENI, 2013).

Na ausência de uma lei de Conteúdo Local, as concessões decorrem sem nada previsto no que diz respeito à obrigação das empresas no sector de petróleo e gás, o que de certa forma compromete a sua observância, isto apesar do decreto-lei que estabelece o regime jurídico especial aplicável, o Projecto de Gás Natural Liquefeito (LNG, sigla em língua inglesa), aprovado no dia 28 de novembro de 2014, (Nuvunga & Mimbire, 2015).

O Conteúdo Local é de extrema importância, o que levou a multinacional Anadarko, em parceria com as entidades governamentais de tutela de hidrocarbonetos, como o INP, a promoverem seminários sobre oportunidades locais em quase todo o país. O objectivo é divulgar, às PME, oportunidades de investimento relacionadas a esta indústria.

O Presidente da República, Filipe Jacinto Nyusi, no discurso da sua intervenção no seminário das oportunidades locais (SOL) em Palma no dia 10 de Agosto de 2018, refere que:

O Governo, através do Conteúdo Local, pretende que se facilite a participação do empresariado no mercado de oferta de bens e serviços às multinacionais que operam na indústria de petróleo e gás, de modo que as empresas nacionais se tornem cada vez mais competitivas. Queremos assegurar mais oportunidades locais de emprego e de qualificação de mão-de-obra nacional, (Economia & Negócios, 2018:5).

Neste contexto, o modelo de concessão e partilha de produção, tal como noutros países, por exemplo Brasil, pode ser adequado, bastando para o efeito incorporar cláusulas que estabeleçam o nível das exigências do Conteúdo Local.

Tabela 9 - Modelo, sectores e respectivos países

Modelo	Sector	País implementador
Concessão	• Petróleo e gás	• Brasil, Estados Unidos da América, Emirados Árabes Unidos e Canadá.
Partilha de produção	• Petróleo e gás	• China, Rússia, Angola, Colômbia, Indonésia, Nigéria e Índia.
Serviços	• Petróleo e gás	• Venezuela, Kuwait e Argélia.

Fonte: Adaptado de PwC (2014)

2.4.5 Síntese de hipóteses

A pergunta a ser respondida na hipótese é que permitirá identificar os factores que podem alavancar a capacidade das PME de aproveitar as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em moçambique é:

“Que factores podem alavancar a capacidade das PME para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique para se desenvolverem?”

Hipóteses afirmativas:

- Para que as PME possam beneficiar das oportunidades criadas pelas multinacionais de petróleo e gás devem demonstrar o seu valor, através de habilidades em gestão de projectos, capacidade financeira e certificações empresariais;
- Para que as PME possam beneficiar das oportunidades criadas pelas multinacionais de petróleo e gás deve ser aprovada uma Lei de Conteúdo Local.

Hipótese nula:

- As multinacionais de petróleo e gás não contratam bens e serviços de PME locais, independentemente das suas capacidades, qualificações e habilidades.

Perguntas da investigação:

- Que oportunidades as multinacionais de petróleo e gás criam para as PME locais?
- Quais são os requisitos determinantes para a contratação das PME locais?
- Qual é o impacto da Lei do Conteúdo Local e que obrigações a considerar?

O problema consiste em perceber os requisitos determinantes para a contratação das PME locais, com ênfase nos factores que podem alavancar a sua capacidade.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Estudo de Caso

O presente estudo envolveu a empresa multinacional Sasol e uma PME de sucesso. Por conveniência, a PME é localizada em Maputo, tendo sido seleccionada pelo critério do seu pragmatismo no sucesso quanto à prestação de serviços a uma das empresas multinacionais de petróleo e gás instalada em Moçambique.

Uma vez que a exploração de gás em Moçambique presentemente é feita pela Sasol (desde 2004) a análise feita incidiu neste período, tendo sido analisadas as oportunidades criadas por esta multinacional e as aproveitadas pelas PME.

Para perceber as perspectivas da Anadarko, antiga concessionária da área 1 da bacia do Rovuma, no distrito de Palma, na província de Cabo Delgado, com contractos de pesquisa e exploração de LNG, e com a decisão final de investimento tomada, foi avaliada a sua visão no potenciamento das oportunidades às empresas locais em prol de desenvolvimento e inclusão das mesmas.

O processo de amostragem é não probabilístico, dado que o foco foi para casos específicos de empresas multinacionais de petróleos e gás com mais anos de exploração e com maior investimento projectado em Moçambique.

De modo a combinar várias sensibilidades sobre o estudo, bem como pela relevância para o sector das PME e empresas de petróleo e gás, foram feitas entrevistas e questionários aos gestores e/ou representantes da CTA, bem como representantes de três instituições do sector público, uma estritamente ligada à promoção das PME, o IPEME e duas ligadas ao sector de petróleo e gás, o ENH e INP e o INNOQ.

3.2 Características das empresas de estudo de caso

3.2.1 Característica da PME do estudo de caso

A empresa, doravante designada como Empresa do Estudo de Caso, tem mais de 15 anos de experiência no ramo de logística & transportes. Localizada na província de Maputo, iniciou suas actividades primeiramente no mercado nacional, mais tarde expandiu-se, prestando serviços de transportes para a região da SADC, em alguns países como Zimbabwe, Malawi, Tanzânia e África do Sul.

Precisamente em 2010 os proprietários da empresa decidiram expandir seus negócios, começando a prestar serviços na área de construção civil. De referir que os proprietários e gestores seniores da empresa de Estudo de Caso possuem formações superiores nas áreas de Gestão de Empresas e Engenharia Civil, habilidades estas que têm sido fundamentais na tomada de decisões estratégicas organizacionais.

A partir de 2015, a empresa começou a apostar pela adopção de novas tecnologias, formação do pessoal, na busca de diferenciação com seus concorrentes. Esta dinâmica abriu espaço para implementação de certificações na área de gestão de qualidade, ISO 9001, certificação de segurança e ambiente de trabalho, ISO 45001.

Com este marco, a PME passou a ser elegível para candidatar-se aos concursos das empresas multinacionais, incluindo da área de hidrocarbonetos e outros minérios, principalmente para prestação de serviços de transporte de mercadorias pesadas.

Com a implementação de certificações, a empresa precisou de ter profissionais suficientemente qualificados para dar resposta às exigências das grandes empresas.

A empresa vem registando um crescimento considerável, tendo saído, desde a sua fundação, de pequena empresa para a categoria de média empresa, segundo os critérios de classificação baseados no volume de negócios e número de trabalhadores. A empresa de Estudo de Caso é considerada PME, pelo seu número de trabalhadores, que rondam em média 56 e o volume de negócios em cerca de 29 milhões de meticais,

enquadrando-se assim no plasmado no Estatuto Geral das PME, decreto 44º/2011 publicado no artigo 3º do Boletim da República, I Série nº38 de Setembro de 2011.

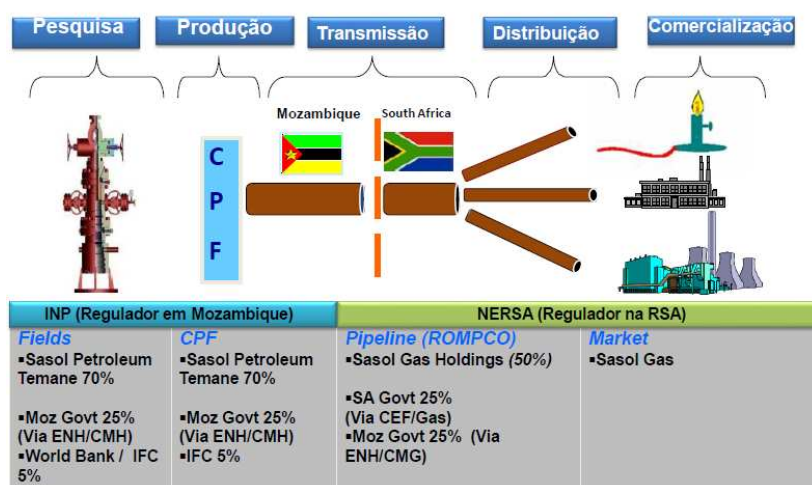
3.2.2 Característica da Sasol

Em Moçambique, a multinacional Sasol explora petróleo e gás natural nas regiões de Pande e Temane, província de Inhambane, sul de Moçambique CIP (2017). A Sasol possui um contrato de partilha de produção, assinado com o Governo de Moçambique, representado pelo Ministério dos Recursos Minerais e Energia e pela Empresa Nacional de Hidrocarbonetos.

A Sasol é uma empresa internacional de energia e químicos que opera em 36 países. A multinacional de origem sul-africana desenvolve e comercializa tecnologias, produzindo produtos como combustíveis líquidos, químicos e electricidade. A empresa é especializada nos processos de fabrico de gás para líquidos (GTL), (DW Moçambique, 2018).

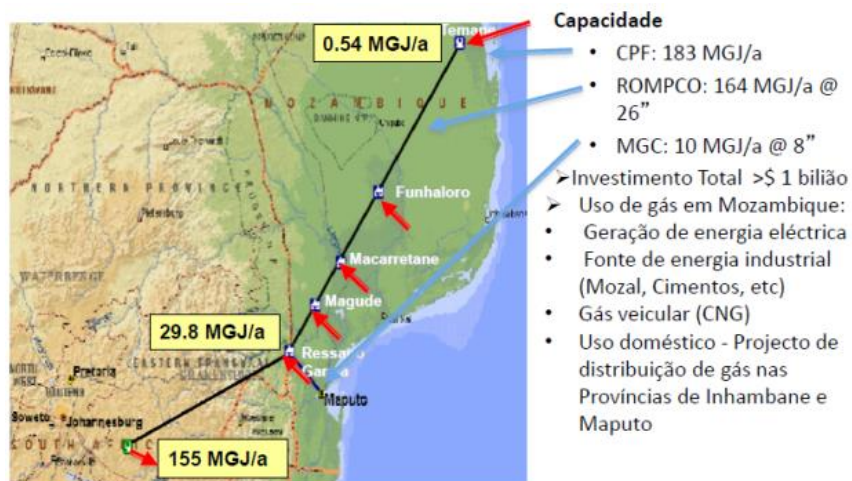
De acordo com Mosse & Selemene (2008), a Sasol possui os seguintes acordos com o Governo: Acordo de Produção Petrolífera, Acordo de Gasoduto, Acordo de Operação Conjunta, Contrato de Venda de Gás e Contrato de Transporte de Gás.

Figura 4 - Estrutura de empreendimento de gás natural - Sasol



Fonte: INP (2016)

Figura 5 - Gasoduto de Temane – Secunda



Fonte: INP (2016)

O gás produzido na base de Temane & Pande é transportado por um gasoduto até à África do Sul, conforme ilustra o traçado da figura 6.

3.2.3 Característica da Anadarko

A Anadarko Moçambique Área 1, subsidiária totalmente detida pela Anadarko Petroleum Corporation, é uma entidade comercial devidamente registada na República de Moçambique, (AMA1 & ENI, 2013).

Antes da venda da sua participação, a Anadarko Moçambique Área 1 “possuía direitos de pesquisa, desenvolvimento e produção de gás natural na Área 1 da Bacia do Rovuma, em alto mar, assim como do Direito de Uso e Aproveitamento da Terra (DUAT), para a Afungi”, (AMA1 & ENI, 2013:1).

Figura 6 - Layout de infra-estruturas de unidades de LNG em onshore & offshore



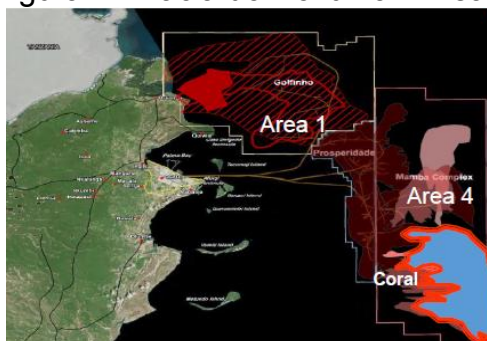
Fonte: (CCS JV, 2018)

A Anadarko é a primeira empresa em Moçambique a tomar uma DFI, de mais de 23 biliões de dólares norte-americanos. Este é um sinal claro de que é uma empresa comprometida no desenvolvimento do sector de hidrocarbonetos em Moçambique.

A CCS JV Moçambique Lda é, por sua vez, a empresa indicada para a construção da componente *onshore* (em terra) do Projecto Mozambique LNG, que está a emergir como um futuro líder na indústria global de LNG, na medida em que trabalha para desenvolver uma fábrica de GNL em Afungi, na Província de Cabo Delgado (CCS JV, 2018).

O projecto de LNG prevê “recolher, processar e exportar gás natural, começando nas Áreas 1 e 4 em alto mar, até à extracção do gás natural nos reservatórios de gás abaixo do leito do mar por meio de poços submarinos” (AMA1 & ENI, 2013:3).

Figura 7 - Bacia do Rovuma - Área 1



Fonte: (INP, 2016)

3.3 Necessidades de informação

Para esta pesquisa foi necessário recolher a informação sobre a estrutura funcional das PME, interpretar vários elementos, como os níveis de hierarquia, grau de especialização, certificação, níveis de capitais humano, financeiro e técnico da organização, planos de formação e desenvolvimento pessoal, particularmente em adopção de processos para a gestão de projectos de petróleo e gás.

Foi analisada a Lei dos Petróleos¹², sobretudo os Modelos de Contratos de Concessão, Exploração e Produção, o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas, o Decreto que cria o IPEME¹³ com enfoque nas suas atribuições, assim como o Decreto que publica o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas¹⁴. Igualmente foram analisados os requisitos sobre o cumprimento das empresas multinacionais, conforme a lei dos petróleos supracitada, relativamente aos planos de formação do pessoal e priorização ao trabalhador moçambicano, se possuir qualificações relevantes.

O estágio da lei do Conteúdo Local e a previsão da sua aprovação são informações recolhidas e analisadas nesta pesquisa, e Responsabilidade Social e Empresarial das empresas multinacionais

3.4 Desenho da pesquisa

A abordagem deste estudo baseou-se nos dados da PME que se diz ser pragmática de sucesso no aproveitamento das oportunidades criadas pela empresa de petróleo e gás. Fizeram parte do estudo duas empresas multinacionais do sector de petróleo e gás, a Sasol e Anadarko, embora nesta última não tenha sido possível ao autor ter acesso a entrevista ou questionário, contrariamente ao que aconteceu na Sasol, tendo apenas

¹² Lei nº 21/2014 de 18 de Agosto – Lei dos Petróleos

¹³ Decreto nº 47/2008 de 3 de Dezembro – Criação do IPEME

¹⁴ Decreto 44º/2011 de 21 Setembro de 2011 - Publica o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas

recorrido a várias fontes bibliográficas publicadas recentemente por esta instituição. Dada a sua relevância, algumas instituições do sector público como IPEME, INP, ENH e INNOQ foram parte do estudo, e, por fim a CTA, como interlocutor entre o Governo e o sector privado. Foi feita a revisão da literatura, passando pela formulação do problema e preparação das entrevistas e questionários, aplicando técnicas qualitativas.

A recolha e análise de dados obedeceu os critérios de observação indirecta, por via de um questionário, combinado com entrevistas com o objectivo de proporcionar maior familiaridade com o problema. Por sua vez, as técnicas usadas nas entrevistas exploratórias visavam torná-las flexíveis para colher diferentes sensibilidades.

Após a recolha e análise de dados, seguiu-se a fase de testes, validação e discussão dos resultados encontrados. Por fim, seguiram-se as conclusões e recomendações/sugestões, sobre factores que podem alavancar a capacidade das PME para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique para se desenvolverem.

3.5 Metodologia da recolha e análise dos dados

Para o alcance dos objectivos propostos neste trabalho de pesquisa, usou-se a abordagem qualitativa, que teve como objectivo trazer uma compreensão profunda e exaustiva das empresas do estudo de caso, permitindo assim interpretar os dados recolhidos.

Na Sasol foi discutida a abordagem de partilha de experiência e inclusão de PME locais na exploração de gás natural, as oportunidades criadas para as PME. Na Anadarko foram analisadas as suas projecções futuras para o envolvimento de PME locais na exploração de LNG. Por fim, na PME de estudo de caso, analisou-se sobretudo o seu nível de estrutura empresarial, com enfoque nas competências empresariais.

Os dados foram recolhidos durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2018, por meio de observação indirecta, isto é, por via de um questionário, combinado com entrevistas aos representantes e/ou gestores das instituições seleccionadas nesta pesquisa. Para aprofundar as entrevistas realizadas nas entidades acima identificadas, fez-se uma análise dos artigos e outras publicações das mesmas entidades.

Para o tratamento de dados, foram considerados os provenientes dos questionários em forma de perguntas abertas e os recolhidos através das entrevistas efectuadas. Não foi relevante o uso da análise estatística, por se tratar de uma pesquisa qualitativa.

A análise dos factores que podem alavancar a capacidade das PME para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique para se desenvolverem e o contributo que a Lei do Conteúdo Local pode trazer de ponto de vista legal no processo de contratação das PME é o foco desta pesquisa. A abordagem qualitativa forneceu elementos para que se tivesse diversidade de opiniões, criando condições para uma compreensão mais profunda da problemática.

Limitando-se em analisar uma PME que se diz ser de sucesso no aproveitamento de oportunidades geradas pelas multinacionais de petróleo e gás, foram considerados dados sobre a estrutura funcional desta PME de Estudo de Caso, com destaque para o estabelecimento da empresa em geral, seguros e licenças, finanças, recursos humanos, certificações e *compliance*.

Nas empresas multinacionais foram considerados os requisitos necessários para se ser elegível à prestação de serviços a estas empresas, assim como acções de responsabilidade empresarial e Conteúdo Local, capacitação empresarial às PME locais e mecanismos de divulgação das oportunidades. A abordagem qualitativa aplicou-se igualmente nos dados recolhidos junto de instituições e/ou empresas como INP, ENH, IPEME, INNOQ e CTA, de modo a combinar as suas diversas opiniões ligadas à matéria do presente estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para uma melhor análise de resultados, é fundamental considerar que “a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância aos seus resultados”, (Yin, 2001 *apud* Gil, 2002:139).

Neste âmbito, o presente estudo procurou, na colecta de dados, combinar vários modelos que podem fornecer informação fidedigna para os objectivos propostos na pesquisa.

Este capítulo está dividido em 3 secções: sendo que na primeira secção é feita uma análise dos dados recolhidos na PME de Estudo de Caso, com base no modelo proposto de diagnóstico dos factores que podem alavancar a capacidade das PME para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique para se desenvolverem.

Na segunda, são trazidas as análises dos dados do modelo proposto sobre as oportunidades criadas às PME locais pela empresa multinacional Sasol. Igualmente traz-se uma pequena reflexão sobre as oportunidades criadas pela Anadarko, embora não tivesse tido acesso a uma entrevista ou questionário.

Por fim, na terceira e última secção, é feita uma descrição sumária sobre a análise dos dados recolhidos no INNOQ, IPEME, ENH, INP e CTA, em torno da matéria da pesquisa do presente estudo.

O horizonte de tempo de estudo nas multinacionais Anadarko e Sasol difere, uma vez que a Sasol está a operar no sector de hidrocarbonetos desde 2004 e, por sua vez, a Anadarko Moçambique Área 1, anunciou no passado dia 18 de Junho de 2019 a DFI, avaliado em 23 mil milhões de dólares norte-americanos (INP, 2019).

4.1 Análise de dados

4.1.1 PME do Estudo de Caso

Nesta secção, os dados recolhidos na PME de Estudo de Caso, com base no modelo proposto para diagnóstico dos factores que podem alavancar a capacidade das PME para aproveitarem as oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás em Moçambique para se desenvolverem, apontam para uma dependência entre a probabilidade de alcançar sucesso e o cumprimento dos requisitos dos concursos lançados nos projectos de grandes empresas de petróleo e gás.

Para o efeito, são avaliados nesta PME os referidos requisitos básicos para elegibilidade aos concursos das empresas multinacionais de petróleo e gás.

Figura 8 - Requisitos das empresas multinacionais de petróleo e gás



Fonte: Adaptado pelo autor (2019)

i. Estabelecimento (registo) da PME e sua estrutura em geral

O estabelecimento da PME configura o ponto de partida, isto é, estar devidamente registada sob as leis locais. Este requisito está observado pela PME de Estudo de Caso. Por sua vez, a criação da estrutura empresarial é indispensável para desenvolver as actividades da empresa, possibilitando mostrar como as tarefas estão divididas, organizadas e coordenadas. A existência de uma estrutura empresarial adequada na PME possibilita visualizar o nível da organização e descentralização das funções de gestão e dissociar-se da ideia da PME estar estritamente ligada a uma gestão tradicional,

ou seja, familiar, onde as decisões são maioritariamente pensadas, tomadas e implementadas por uma só pessoa, que geralmente é o proprietário da empresa.

A PME do Estudo de Caso possui uma estrutura empresarial adequada para o seu funcionamento, onde se pode destacar os seus edifícios de escritórios, armazéns e um parque de estacionamento coberto e descoberto. Ainda na estrutura desta PME destacam-se os seus recursos humanos e financeiros. A empresa enquadra-se como PME, pois possui 55 funcionários e um volume de negócio de cerca de 30 milhões de meticais, o que se insere nos parâmetros definidos pelo Estatuto Geral das PME¹⁵.

Para esta PME, uma clara estrutura empresarial permite que a cadeia de comando seja de domínio de todos, definindo claramente as tarefas que competem a cada funcionário, o que possibilita uma gestão transparente, visando alcance dos objectivos da empresa.

A existência de uma estrutura empresarial, nesta PME, conferiu maior credibilidade à mesma perante as partes interessadas, pois parte significativa das PME's, ainda que estejam registadas, operam na informalidade, isto é, sem a devida estrutura empresarial.

ii. Licenças & seguros

A PME de Estudo de Caso detém seguros e licenças específicas das áreas da sua actuação. Para esta PME, a adesão ao seguro é um meio através do qual os riscos são alocados a terceiros (empresa seguradora), isto é, mitigados para eventuais cenários, não dependentes de factores internos da empresa.

Dos vários seguros detidos por esta PME, destaca-se o seguro de vida para os colaboradores, seguro de acidentes de trabalho, seguros de propriedade e de automóveis.

¹⁵ Decreto 44º/2011 de Setembro de 2011 - Estatuto Geral das PME's.

A PME de Estudo de Caso é detentora de licenças e outras autorizações relacionadas com o objecto social da mesma (transportes, logística e construção civil) e todas as outras relevantes para levar a cabo as suas operações, assim como:

- Licença de Impacto Ambiental;
- Licenças Comerciais;
- Autorizações de Trabalho;
- Declaração de início de actividade.

iii. Recursos humanos

A PME de Estudo de Caso possui mão-de-obra qualificada alocada nas várias actividades, em conformidade com as áreas da empresa. Os cargos de gestão na PME de Estudo de Caso são assumidos por funcionários com mínimo de nível de licenciatura.

Segundo a PME de Estudo de Caso, a qualificação dos seus funcionários de nível de gestão é a chave de sucesso para o alcance dos objectivos traçados. É de realçar que, dos seus 55 funcionários, cerca de 80% possui nível médio técnico-profissional e nível médio geral, sendo os restantes 20% de níveis superiores.

As empresas são influenciadas pela qualidade do seu capital humano, sendo igualmente o sucesso destas, dependente dos factores como inovação e habilidade (Williamson 2000, *apud* Davies et al, 2016).

O que significa que, sem a mão-de-obra qualificada, devidamente comprometida com os objectivos da empresa, há maior probabilidade de insucesso na empresa. Há necessidade de existir um comprometimento dos recursos humanos, baseando-se nas restrições de projectos, isto é, as PME devem perceber todos os factores que podem influenciar negativa ou positivamente ao projecto, de modo a poder potenciar as oportunidades e combater as ameaças.

A PME de Estudo de Caso acrescentou que os serviços contratados pelas empresas multinacionais devem ser entregues no tempo acordado, pois uma sequência de outras actividades pode depender das entregas, isto é, serem *inputs* para a fase seguinte.

As entregas (*deliverables*), segundo as especificações acordadas, são determinantes para a satisfação das multinacionais com bastantes exigências. A PME de Estudo de Caso disse que o cumprimento do âmbito é indispensável. A qualidade dos entregáveis é fundamental, aliás, é por isso as empresas multinacionais exigem das PME uma certificação em gestão da qualidade, que comprove que a empresa possui técnicas e conhecimento na matéria ligada à qualidade.

A PME de Estudo de Caso procura orientar os seus colaboradores em função dos objectivos e metas da empresa, e conhecendo as expectativas de cada colaborador. Um bom plano de comunicação pode evitar que haja distorção das expectativas, tanto dos colaboradores, bem como da empresa.

Para esta PME, a qualidade dos seus recursos humanos tem sido um factor-chave na competitividade e aceitação por parte dos seus clientes. Para assegurar a continuidade, no que diz respeito à capacitação e formação do seu pessoal, esta PME inclui nos seus orçamentos anuais um valor satisfatório destinado às áreas de pesquisa e treinamento de pessoas em função de novas exigências do mercado.

No contexto de gestão de recursos humanos, torna-se fundamental descrever que a estratégia desta PME assenta no fortalecimento da comunicação interna e externa com todas as partes interessadas, o que transmite confiança às multinacionais de petróleo e gás e equipas de trabalho. Através da comunicação, pode ser feito acompanhamento de desempenho dos membros da equipa e avaliar todas as acções, com o objectivo de maximizar o desempenho dos mesmos. Para garantir a satisfação dos colaboradores, esta PME possui também um plano de reconhecimento e recompensas.

iv. Finanças

Em termos de finanças, a PME do Estudo de Caso mostrou ter contabilidade organizada, com pessoal qualificado nesta área, desde o director financeiro, contabilistas, tesoureiros e auditor interno.

A saúde financeira da própria empresa, segundo esta PME, é estável, com tendências crescentes, apesar da crise que afectou a economia nacional, com realce no sector de transportes e logística, motivado pela redução de importações e exportações.

A solidez financeira da PME de Estudo de Caso permitiu que a mesma contraísse empréstimo bancário, para responder a alguma demanda de serviços de uma das empresas multinacionais que opera em Moçambique. O referido empréstimo foi contraído num dos bancos locais, a uma taxa que a PME considera bastante elevada para a sua realidade. A elevada taxa de juro deve-se aos valores altos praticados na banca nacional.

Não foi possível colher mais informações acerca da saúde financeira desta PME, por considerar a mesma informação confidencial, contudo, garantiu estar preparada para responder à contratação de bens e serviços das empresas multinacionais de petróleo e gás, sem precisar de recorrer, nesta primeira fase, a outros financiamentos.

v. Certificações

A certificação constitui uma das maiores apostas para esta PME, tendo já conseguido as principais certificações exigidas pelas empresas multinacionais, tais como:

- ISO 9001 – Gestão de Qualidade (ou Norma Nacional NM ISO 9001: 2015);
- ISO 45001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança de Trabalho.

Embora seja bastante complexo obter essas certificações, tanto a nível das exigências como do custo associado, a empresa sente-se cada vez mais preparada para responder

aos pedidos de grandes projectos. Com o domínio das técnicas e procedimentos trazidos por cada uma das normas acima, abrem-se caminhos a uma real profissionalização empresarial. Os elementos de cada certificação, quando devidamente aplicados, transformam por completo a actuação dos trabalhadores e da empresa em geral, em prol das melhores práticas.

Foi através da implementação da Norma ISO 9001 ou NM ISO 9001:2015 que permitiu à PME de Estudo de Caso a melhoria contínua da qualidade, tendo influenciado nas altas taxas de produtividade e consequentemente o aumento dos lucros.

A PME do Caso de Estudo possui uma licença de gestão ambiental e o respectivo plano de monitorização, que visa responder às constantes e rápidas mudanças ambientais.

Por isso, tornou-se indispensável para esta PME estar enquadrada no desenvolvimento sustentável. Segundo a PME de Estudo de Caso, nas questões ambientais, a posse da Licença Ambiental é um passo fundamental para obter outras licenças, como por exemplo a licença de construção e outras autorizações que a empresa requer.

A segunda certificação detida por esta empresa, a ISO 45001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança de Trabalho, permitiu a esta PME criar um ambiente de trabalho seguro e saudável, para que todos os funcionários e utentes se beneficiassem da melhoria das condições de trabalho, redução de acidentes, por exemplo, contaminação de doenças no exercício das suas actividades.

4.1.2 Oportunidades de investimentos na multinacional Sasol

A Sasol contrata serviços de áreas de logística, transporte, alojamento, construção civil, serviços profissionais, gestão de acampamentos, entre outros, dependendo de interesses das várias fases, desde a pesquisa, produção, distribuição, entre outras.

Segundo o entrevistado da Sasol, a cifra de gastos com as PME ronda nos 60% do valor total anual projectado para aquisição de bens e serviços no mercado local. Sendo que a referida cifra inclui duas categorias de PME, isto é, as registadas em Moçambique sem necessariamente serem detidas por moçambicanos e as registadas e detidas maioritariamente por moçambicanos.

A Sasol, por sua vez, não separa as duas categorias acima indicadas, tal como objecto deste estudo (PME locais, aquelas maioritariamente detidas por moçambicanos, pelo menos no mínimo de 51%, tal como prevê a Lei dos Petróleos¹⁶).

i. Contributo da Sasol na capacitação das PME

De acordo com a Sasol, as PME enfrentam imensas dificuldades para satisfazer os requisitos da indústria de petróleo e gás em Moçambique. Por esta razão, a Sasol reconhece a importância da capacitação e transferência de conhecimento e, para melhorar este cenário, criou um programa de desenvolvimento de fornecedores que visa capacitar as PME locais para que possam satisfazer os requisitos de contratação da indústria.

A Sasol acrescentou que uma das formas de apoiar as PME para aproveitar as oportunidades por si criadas é investir directamente na contratação de consultores que assistem as PME. Este programa está aberto para as PME moçambicanas que reúnam as condições de participação, que vão de acordo com o plano de compras e das necessidades.

A Sasol disse ainda ter um programa de desenvolvimento de fornecedores que visa dotar as PME de conhecimento e ferramentas não só em matérias ligadas a concursos por ela promovidos, mas também para poderem gerir melhor os seus negócios.

¹⁶ Lei nº 21/2014 de 18 de Agosto – Lei dos Petróleos

A Sasol encoraja, nessas formações, a criação ou estabelecimento de parcerias e “*joint ventures*” entre os seus fornecedores estrangeiros e locais de modo a permitir a transferência de conhecimentos e de tecnologias.

Por um lado, a Sasol tem contribuído para a capacitação da mão-de obra local, através de uma parceria com a UEM, para um programa de mestrado. Em parceria com o MIREME, tem implementado o programa de bolsas de estudo para a área de engenharia de petróleos. Esses programas visam criar uma base de mão-de-obra qualificada, não só para a Sasol, mas também para Moçambique no geral.

A Sasol sente, deste modo, estar a contribuir para a capacitação da mão-de-obra local e de PME para o benefício de todo o país.

ii. Principais requisitos para a contratação das PME moçambicanas na Sasol

Para a Sasol, os requisitos determinantes e colocados nos cadernos de encargo são:

- Capacidade técnica (humana e material) para executar o trabalho;
- Capacidade financeira, que determina a idoneidade da empresa;
- A Sasol disse que, para trabalhos mais sofisticados (especializados), exige certificações ISO, mas não é sempre determinante;
- Para trabalhos de pequeno porte (não especializados) a Sasol disse não exigir certificações ISO, uma vez que tem consciência das dificuldades enfrentadas pelas PME em obter tais certificações.

Em relação a outros tipos de certificações, a Sasol segue os requisitos estabelecidos por lei. Por exemplo, para obras de construção civil, a lei já estabelece que tipo de qualificações a equipa técnica deve ter, por classe da licença. Para os outros casos, é exigido que a empresa apresente as qualificações dos colaboradores que vão

executar o trabalho. Se for área de transporte, a empresa deve apresentar a carta de condução do colaborador, de acordo com a categoria exigida por lei, por exemplo.

iii. Factores que limitam as PME no aproveitamento das oportunidades criadas pelas Sasol

De acordo com os dados recolhidos junto da Sasol, os principais factores que concorrem para o não aproveitamento das oportunidades criadas pela empresa Sasol às PME estão estritamente ligados a:

- **Fraca capacidade para apresentar propostas:** De acordo com a Sasol, a maior parte das propostas apresentadas não está de acordo com o concurso. Várias vezes as propostas recebidas não respondem aos requisitos da mesma.
- **Fraca qualidade de bens e serviços:** De acordo com a Sasol, em alguns casos a qualidade dos bens e serviços fornecidos pelas PME é inadequada, associado ao tempo de entrega.
- **Fraca estrutura organizacional interna:** A Sasol testemunha alguns casos de PME, em que o/a dono/a da empresa é que faz tudo. Ele/a é o gestor/a, contabilista, RH, entre outras funções de gestão. Isso não é aconselhável. É necessário que haja distribuição de tarefas para evitar casos em que quando o dono está ausente tudo fica parado, mencionou a Sasol, que acrescentou que tem tentado encorajar que haja uma estrutura formal dentro da empresa;
- **Falta de especialização:** Este é um outro problema típico das PME. Na sua maioria elas não têm uma área específica de especialização. Muitas vezes, o alvará inclui muitos serviços, que às vezes nem prestam. Essa fraca capacidade de especialização faz com que não desenvolvam competências adequadas.

- **Não cumprimento das normas de saúde, segurança e gestão ambiental ou certificações:** Muitas vezes, as PME não reúnem as mínimas condições exigidas. A Sasol diz que as exigências são flexíveis de acordo com cada âmbito de trabalho, e, como já mencionado, nem sempre são exigidos certificados da ISO (dependendo da dimensão e exigência do âmbito) mas sim, pelo menos, demonstrar como tratam as questões relacionadas com HST.
- **Fraca cultura de procurar oportunidades:** A Sasol tem pautado por publicar, sempre que necessário, os seus concursos no jornal de maior circulação do país, concretamente no Jornal Notícias. Nota-se que as PME não têm a cultura de adquirir jonais para aferir a existência ou não de concursos. Muitas vezes contactam a Sasol numa altura que o concurso já está encerrado;
- **Fraca capacidade de gestão financeira:** Nos concursos, a Sasol solicita que as PME apresentem relatórios financeiros. Solicita-se que a empresa tenha pelo menos uma contabilidade organizada, que permita avaliar a capacidade financeira da empresa. Geralmente, essa informação não é facultada ou, se o é, tem muitas lacunas, segundo informou a Sasol;
- **Falta de ambiente favorável de negócios:** Um dos principais problemas reside na falta de um ambiente favorável para o crescimento das PME. Por exemplo, para uma PME crescer precisa de fundos e as taxas de juros cobradas pelos bancos comerciais são muito altas para a sua sobrevivência.

4.1.3 Oportunidades de investimentos na multinacional Anadarko (Total)

Através das operações a serem levadas a cabo pela empresa Total, que passou a deter a participação da Anadarko na Área 1 e não só, Moçambique será colocado no mapa como um dos futuros líderes na indústria global de GNL, o que pode gerar oportunidades de investimento para as PME, desde as áreas de logística e transporte, alojamento, restauração, entre outros sectores. Assim sendo, a contratação de PME locais deve ser

vista como parte integrante de um conjunto de obrigações que devem ser honradas pelas multinacionais.

No Seminário das Oportunidades Locais (SOL) realizado em Palma, no dia 10 de Agosto de 2018, promovido pela Anadarko e em parceria com o INP, prevalecia a falta de consensos referentes às oportunidades de investimentos direccionadas às PME moçambicanas (locais), contra PME registadas em Moçambique.

Na senda deste debate, as opiniões dos participantes do SOL divergiam, uma vez que alguns defendiam que as PME moçambicanas (locais) são as legalmente registadas em Moçambique, não sendo necessariamente detidas por moçambicanos. Outros defendiam que as PME moçambicanas (locais) são somente aquelas que são maioritariamente detidas por moçambicanos. Contudo, a presente pesquisa considera PME locais à luz da Lei do Petróleo¹⁷.

Os principais elementos que as empresas devem demonstrar para satisfazerem os requisitos mínimos da CCS JV, estão ligados a estabelecimento da empresa, seguros e licenças, capacidade da empresa, finanças, certificações, recursos humanos e *compliance* (CCS JV, 2018).

Com estes requisitos, haverá obstáculos para as PME locais que pretenderem concorrer às oportunidades de petróleo e gás, salvo se as próprias empresas multinacionais assumirem um papel activo no empoderamento dessas PME, desde o início do processo.

De outra forma, a Lei do Conteúdo Local deverá criar condições para que os elementos supramencionados sejam observados pelas PME moçambicanas. Para além da necessidade de exigência do Conteúdo Local às multinacionais, deverá distinguir-se as PME locais das registadas em Moçambique, como ponto de partida. A integração deve

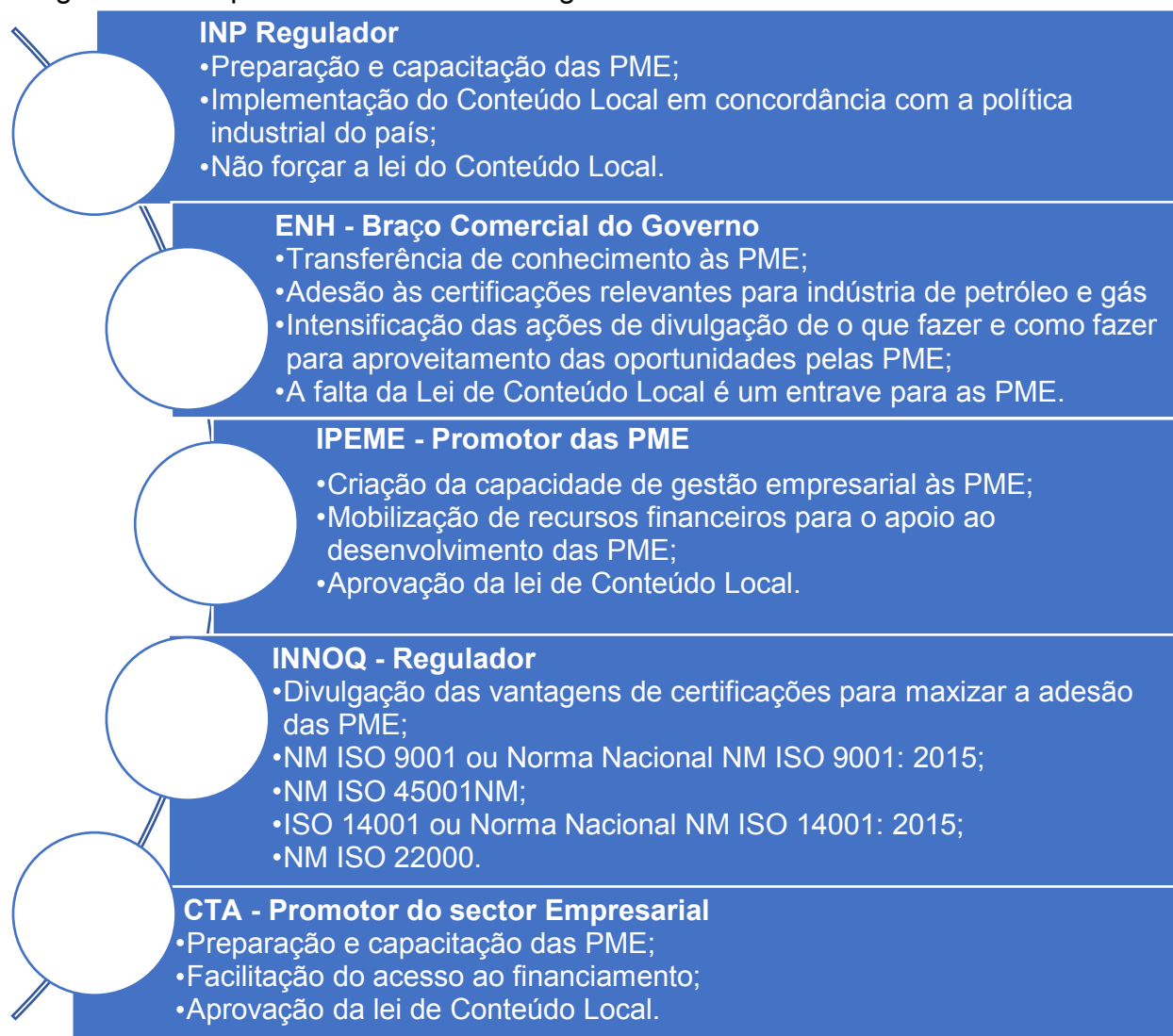
¹⁷ Lei nº 21/2014 de 18 de Agosto – Lei dos Petróleos

ser materializada por via de uma Lei do Conteúdo Local que estabeleça os percentuais mínimos de empresas locais na cadeia de fornecimento de bens e serviços e a capacitação e financiamento das PME como obrigação das multinacionais.

4.1.4 Análise dos dados recolhidos no INNOQ, IPEME, ENH, INP e CTA

A figura 9 representa o esquema das abordagens levadas a cabo pelas entidades ligadas às PME & Indústria de Petróleo e Gás, conforme listadas abaixo:

Figura 9 - Perspectivas das entidades ligadas às PME & Indústria de Petróleo e Gás



Fonte: Adaptado pelo autor (2019)

O esquema é o resultado das pesquisas relativamente à posição das entidades supras, onde, segundo o entrevistado 1, representante do INP, regulador do sector de petróleo e gás, entende que, antes de qualquer acção que intente obrigar as multinacionais à observância do Conteúdo Local, é necessário que as PME estejam preparadas.

A capacitação das PME locais constitui, à luz do regulador, uma prioridade para que possam aproveitar-se as oportunidades criadas pelas multinacionais de petróleo e gás estabelecidas em Moçambique. Por isso, o INP diz não haver necessidade de forçar a implementação da política do Conteúdo Local, sem que haja uma preparação prévia das PME locais, sob pena de criar um desincentivo para as multinacionais. Assim sendo, o entrevistado 1 reforça a necessidade de se criar mecanismos de fortalecimento das PME locais, através de uma unidade em via de criação que irá liderar o processo de coordenação das partes interessadas.

Segundo o entrevistado 1, a implementação de uma Lei de Conteúdo Local que estabeleça os mínimos percentuais a serem contratados localmente, deve aliar-se à política industrial do país. Caso contrário, as multinacionais irão sujeitar-se às multas, do que à contratação de PME locais não preparadas, tal como sucedeu no Brasil.

Embora haja receio de retrair investidores, com a implementação da política de exigência de Conteúdo Local, torna-se fundamental a aprovação deste instrumento regulador, sendo evidente que haverá pré-condições para que as PME sejam elegíveis nesses mercados.

A visão de avançar-se com a implementação de Conteúdo Local o mais breve possível é compartilhada pelo entrevistado 2, do ENH, que vê a falta deste instrumento como o maior entrave para o desenvolvimento das PME, perante as oportunidades criadas pela indústria de petróleo e gás.

O entrevistado 2 não descarta a necessidade de formação às PME, mas acredita haver espaços para gradualmente as PME crescerem junto das empresas multinacionais desde sector.

Defendeu o entrevistado 2 que é preciso implementar um processo que visa a transferência de conhecimento, a definição clara do que se precisa e o que deve ser feito, sob pena de os moçambicanos não beneficiarem desta riqueza, que coloca o país na lista dos 10 maiores detentores de reservas de gás do mundo. Embora desafiante, com a visão de avançar com a implementação de uma política de Conteúdo Local poderá ser encontrado um caminho de capacitação das PME, que antecede a fase de produção, possibilitando às empresas locais prepararem-se, com auxílio das grandes empresas, por via de uma responsabilidade empresarial.

O entrevistado 3, do IPEME, centrou a abordagem na necessidade da capacitação das PME e no apoio necessário para acesso ao financiamento, pois trata-se de uma indústria com bastante exigência. Se o IPEME estivesse dotado de um mandato com plenos poderes, incluindo capacidade financeira, seria por excelência a instituição que poderia desempenhar este papel de estabelecer um programa de capacitação para PME.

Embora o entrevistado 3 reconheça a necessidade de adaptar tecnicamente e financeiramente as PME, diz ser necessário que haja uma política de Conteúdo Local, para que não sejam mais perdidas outras oportunidades.

Para o entrevistado 4, representante do INNOQ, as PME locais sem certificação não terão chances nenhuma para concorrer a esta indústria. E, por isso, tem levado a cabo programas de sensibilização, de modo a divulgar o âmbito do seu trabalho e atrair mais PME a vergar-se por tais iniciativas.

O INNOQ deveria criar programas concretos, em parceria com as empresas multinacionais de petróleo e gás, visando o entendimento de todos os elementos exigidos nas certificações, incluindo os seus custos.

Por sua vez, a CTA, através do entrevistado 5, defende a preparação e capacitação das PME, facilitação do acesso ao financiamento e aprovação da Lei de Conteúdo Local. Sendo uma instituição que representa o sector privado no diálogo junto do Governo, busca por uma visão que pode empoderar e crescer o desempenho económico do país.

Embora a CTA tenha identificado como lacunas a falta de capacidade das empresas locais, vê grande potencial para estas crescerem junto dos grandes. Contudo, um dos factores que poderá influenciar nisso é a Lei de *Conteúdo Local*.

4.2 Exploração de resultados

Tabela 10 - Perspectivas das PME, Multinacionais e do Estudo

PME	Multinacional	Observações do Estudo
<i>Lei do Conteúdo Local</i>		
Perspectiva 1 PME	Perspectiva 1 Multinacional	Perspectiva 1 do Estudo
As PME indicam que as empresas multinacionais possuem preferências de contratação de bens e/ou serviços de empresas estrangeiras, dada a falta de um instrumento legal que salvaguarda os interesses nacionais em relação ao Conteúdo Local.	- As multinacionais apontam a falta da certificação, capacidade (humana e financeira), entre outros requisitos chaves para não contratação das PME; - As multinacionais não distinguem nos seus concursos, entre PME locais (detidas maioritariamente por locais), e as registadas em Moçambique, mesmo que sejam detidas maioritariamente por estrangeiros.	- A Lei do Conteúdo Local irá trazer uma abordagem jurídico-legal sobre as exigências na contratação de empresas locais para fornecimento de bens e serviços às multinacionais; - Esta lei deverá trazer as percentagens mínimas de Conteúdo Local; - O Conteúdo Local deve contribuir para a preparação das PME, sendo as multinacionais chamadas a criar um fundo destinado à capacitação e financiamento das PME; - A falta da Lei de Conteúdo Local propicia um ambiente de desigualdade na concorrência entre PME locais e PME

		estrangeiras, embora estas últimas estejam registadas localmente; • Para melhor enquadramento da Lei do Conteúdo Local, é fundamental distinguir-se entre PME locais e PME registadas localmente; • É oportuna a aprovação e implementação imediata desta lei, devendo certificar que as obrigações da sua observância devem fazer parte dos contratos assinados entre o Governo de Moçambique e as multinacionais.
Organização/estruturação		
Perspectiva 2 PME	Perspectiva 2 Multinacional	Perspectiva 2 do Estudo
• As PME têm uma fraca estrutura organizacional, o que origina fraca organização interna, falta de níveis de	• As multinacionais possuem um alto grau de formalização e padronização. Operações geridas por regras e procedimentos formais; • Tem disponibilidade de espaços físicos devidamente	• A organização/estruturação é fundamental para as PME se posicionarem para dar respostas eficientes e eficazes às multinacionais; • Para que as PME se adaptem ao ambiente das multinacionais, precisam de ser organizadas e estruturadas, de

hierarquia e divisão de actividades; • PME geridas informalmente, sem regras e procedimentos; • Fraca disponibilidade de instalações físicas.	equipados para sua funcionalidade.	modo a executarem suas tarefas de forma coordenada, visando atingir um objectivo comum. Sem organização/estruturação, as PME operam no modelo de gestão tradicional/familiar; • A disponibilidade de infraestrutura física para o funcionamento das PME é fundamental.
Habilidades, ferramentas e técnicas		
Perspectiva 3 PME	Perspectiva 3 Multinacional	Perspectiva 3 do Estudo
• Devido à fraca capacidade de planeamento, operando na lógica de curto prazo, sem objectivos estratégicos para o longo prazo; • As PME são influenciadas negativamente pela	• As empresas são extremamente qualificadas, com uma enorme capacidade técnica; • As multinacionais possuem altas tecnologias, processos baseados em sistemas e contratam provedores de bens e/ou serviços com qualidade.	• Habilidades, ferramentas e técnicas são essenciais para as PME definirem as suas estratégias • As PME devem apostar na formação e qualificação do seu pessoal, priorizando as áreas chave do sector de petróleo e gás; • As PME devem procurar buscar parcerias que acrescentam valor, tanto

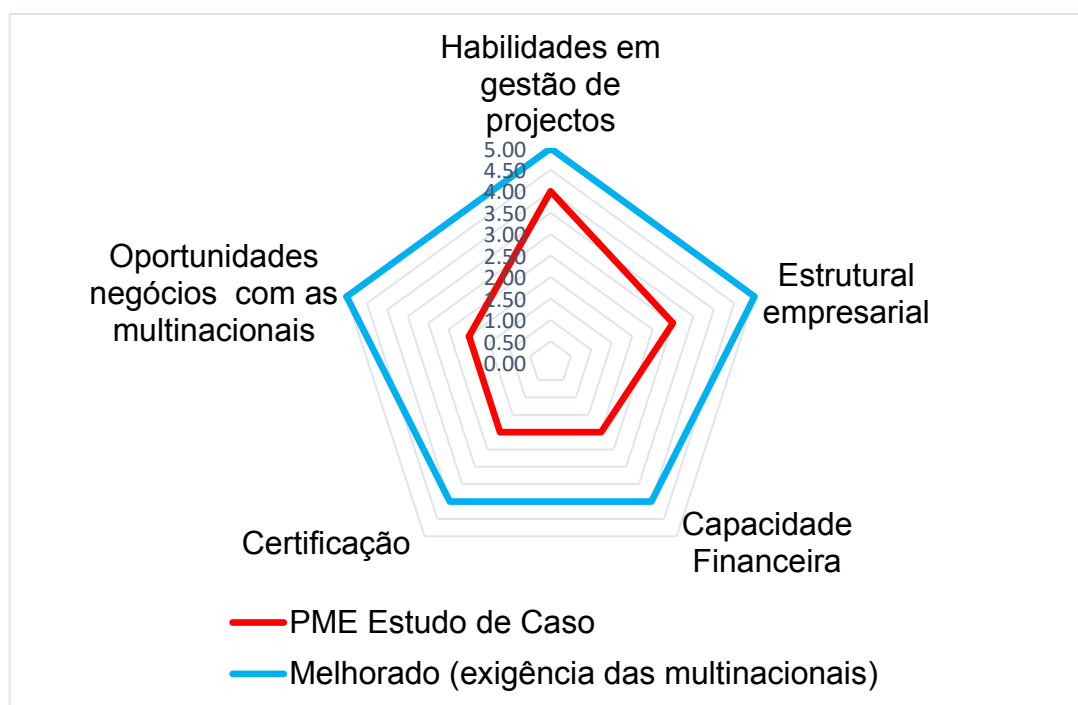
alta taxa de alfabetização.		na componente financeira, como na técnica.
Certificação		
Perspectiva 4 PME	Perspectiva 4 Multinacional	Perspectiva 4 do Estudo
• A falta da certificação é um enorme desafio para as PME em Moçambique; • Falta de observância de requisitos associados, bem como a não acreditação do INNOQ para as principais certificações, dificultam a certificação das PME.	• As empresas multinacionais de petróleo e gás exigem certificações tais como ISO 9001, 14001 e 45001; • Para as empresas multinacionais ter instrumentos formais que garantam que a observância de especificações pré-estabelecidas para um produto ou serviço é indispensável.	• A qualidade gera a produtividade que por sua vez está ligada à competitividade e esta à sobrevivência da empresa. Por esta razão ter certificação é fundamental para as próprias PME; • As PME devem procurar reunir os requisitos necessários para a sua certificação e através da Lei do Conteúdo Local as multinacionais devem criar mecanismos para apoiarem as PME no processo de certificação; • Também através do IPEME podem aderir a programas que visam apoiar as PME na sua certificação;
Capacidade financeira		

Perspectiva 5 PME	Perspectiva 5 Multinacional	Perspectiva 5 do Estudo
• A fraca capacidade financeira é um entrave, bloqueando o seu crescimento e expansão; • As opções oferecidas pelos mercados financeiros locais, não são competitivas, sendo bastante proibitivas dadas as altas taxas de juros, a solicitação de garantias que as PME não têm.	• Ao contrário da realidade das PME, as empresas multinacionais detêm uma capacidade financeira altamente robusta; • Têm um amplo capital financeiro, orçamento específico para cada actividade desenvolvida pela empresa.	• As empresas multinacionais devem jogar um papel fundamental para transformar a actual capacidade financeira das PME locais através da Lei do Conteúdo Local; • A Lei do Conteúdo Local poderia abrir espaço de financiamento às PME através das multinacionais, podendo ser cobrada parte deste financiamento no acto de prestação de bens e/ou serviços; • Os bancos e outros serviços financeiros instalados em Moçambique, têm de ajustar o custo de dinheiro para adicionalmente aos esforços que serão implementados pelas empresas multinacionais possibilitarem o financiamento das PME.

Fonte: Adaptado pelo autor (2019)

O gráfico abaixo mostra o estágio da PME de Estudo de Caso na observância de requisitos necessários para elegibilidade na prestação de bens e serviços no sector de petróleo e gás.

Gráfico 3 - PME de Estudo de caso versus exigências das multinacionais



Fonte: Adaptado pelo autor (2019)

Neste gráfico é evidente a discrepância negativa entre os actuais níveis empresariais da PME de Estudo de Caso e as reais exigências das empresas multinacionais. Embora a PME seja pragmática de sucesso, ainda há lugar a muitas melhorias. As certificações empresariais, por exemplo, estão entre as mais baixas de todos os factores exigidos pelas multinacionais, e por sinal um dos fundamentais.

Como forma de responder a essas exigências de qualificações, os programas de capacitação e formação podem ser intensificados junto das entidades públicas de tutela (INP, INEFP, IPEME, INNOQ, Direcções Provinciais de Indústria e Comércio, Ministério da Ciência e Tecnologia) para capacitação das PME.

Os processos de capacitação das PME devem ser sistemáticos e abrangentes, com maior intensidade, antes do arranque das operações de extracção dos recursos naturais em Pemba, para garantir que as empresas locais estejam preparadas até lá. Por essa razão, para responder à realidade das PME moçambicanas é necessário intensificar e criar centros de capacitação ou formação adequados ao longo de todo o país.

As empresas multinacionais, através da sua responsabilidade social empresarial, podem assumir um posicionamento de líderes nas acções de capacitação e transferência de conhecimento às PME locais, sem que necessariamente esta função deixe de ser da responsabilidade do Estado.

Programas específicos, geridos por empresas multinacionais de petróleo, para a capacitação das PME, podem melhor transferir conhecimento das áreas prioritárias, segundo o âmbito das suas exigências.

As PME têm o grande desafio de responder adequadamente a essas oportunidades, sob pena de não as aproveitar para seu crescimento. É necessária uma atitude de transformação institucional completa das PME, deixando para trás as deficiências ligadas aos seus maiores desafios, como gestão tradicional/familiar, a falta de estrutura empresarial, mão-de-obra pouco qualificada, gestão financeira ineficiente, entre outros.

A transformação institucional das PME envolve sobretudo o empoderamento, em alguns dos aspectos considerados nesta pesquisa, importante para alavancar as suas capacidades.

A organização/estruturação permite que as PME executem suas tarefas de forma coordenada, visando atingir um objetivo comum, passando pela atribuição de responsabilidades de cada elemento da empresa. Sem organização ou estruturação, a PME opera por via tradicional/familiar, sem funções de gestão claramente definidas.

A especialização é fundamental para que as PME possam desenvolver competências, que permitam a focalização nas áreas do seu domínio para melhor aproveitamento das oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás. Com a falta de especialização, dificilmente as PME podem otimizar os seus esforços de oferecer algo com excelência aos seus clientes, devido ao risco de pretender entrar em vários negócios, sem o devido domínio das áreas.

A certificação das PME é um caminho incontornável para se desenvolverem na indústria de hidrocarbonetos, pois, as empresas multinacionais pretendem assegurar eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema e assegurar que os mesmos atendam às normas.

Outro aspecto importante na transformação institucional, tem a ver com a modernização tecnológica das PME, desde a implementação de ferramentas informáticas capazes de responder a demanda de bens e serviços da indústria de hidrocarbonetos. A aquisição de maquinaria especializada, industrial ou tecnologias avançadas para reposicionar as PME e aumentar a sua competitividade é essencial neste processo de transformação.

A Lei do Conteúdo Local pode ser um instrumento que consiga dar luz às PME para que apostem nessa transformação institucional, que exige um alto investimento das PME cuja situação financeira é considerada débil. Com as garantias legalmente salvaguardadas, no que diz respeito à definição do Conteúdo Local mínimo exigido em cada sector, já é motivador suficiente para tal transformação institucional focando nas oportunidades.

O esquema a seguir apresenta a Lei de Conteúdo Local, entre outros requisitos fundamentais para alavancar a capacidade das PME no aproveitamento das oportunidades geradas pelas multinacionais, com destaque na Sasol e Anadarko (Total).

Figura 10 - Esquema de elegibilidade às oportunidades das multinacionais para as PME



Fonte: Adaptado pelo autor (2019)

4.3 Contraste de hipóteses

Após a análise da estrutura funcional das PME, foi possível identificar discrepâncias entre o nível actual das mesmas e as exigências das empresas multinacionais de petróleo e gás. Isto significa que os requisitos exigidos pelas multinacionais, tais como certificações, competências em gestão de projectos, capacidade financeira, entre outras qualificações, estão longe de serem respondidos adequadamente pelas PME.

Embora a PME de Estudo de Caso seja uma que se diz ser pragmática de sucesso no aproveitamento de algumas oportunidades criadas pelas multinacionais de petróleo e gás, a mesma apresenta espaço para melhorias, avaliando pelos níveis encontrados no cumprimento dos referidos requisitos para elegibilidade aos concursos, que mostram uma relação directa entre a sua observância e a probabilidade de prestar bens ou serviços.

O Conteúdo Local é uma função fundamental para garantir que haja um instrumento legal que vai regular a relação das partes, contudo o valor das PME resultará da sua capacidade de oferecer algo de excelência com um custo adequado, através da diferenciação, inovação, especialização, pelo que a relação de não contratação de serviços de empresas locais está ligada ao não cumprimento dos requisitos exigidos pelas empresas multinacionais de petróleo e gás e a falta da Lei de *Conteúdo Local*.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES (SUGESTÕES)

5.1 Conclusões

As recentes descobertas de hidrocarbonetos colocam Moçambique na curta lista dos países com maiores reservas de petróleo e gás do mundo, facto que atraiu várias grandes multinacionais como ENI, Exxon, Anadarko, Total, Sasol, Shell, entre outras que podem influenciar o rumo deste país.

Os três modelos actualmente mais usados na cedência de áreas para exploração de hidrocarbonetos, nomeadamente concessão, partilha de produção e serviços, permitiram concluir que podem ser aplicáveis em vários contextos de acordo com a realidade e capacidades de cada país. Por sua vez, Moçambique vem usando com destaque, os modelos de concessão e partilha de produção. Independentemente do modelo, é fundamental a inclusão das PME no sector de hidrocarbonetos, já que chegam a constituir quase a totalidade das empresas existentes em Moçambique, desempenhando um papel extremamente importante na mitigação da pobreza, criação de emprego e promoção do crescimento económico e social.

Actualmente as PME apresentam deficiências estruturantes, que incluem a ausência de uma estrutura empresarial adequada, certificações, mão-de-obra qualificada e habilidades de gestão, o que põe em causa o seu sucesso.

Para aproveitamento das oportunidades criadas pelas empresas multinacionais de petróleo e gás, é fundamental alavancar as capacidades das PME, de modo que ofereçam os seus bens e serviços com a excelência e qualidade desejada, passando pelo crescimento dos níveis de produtividade e competitividade para ganhar a sua sobrevivência no mercado, através da diferenciação e inovação. Mas, para isso, as PME são chamadas a certificarem-se, particularmente em ISO 9001: 2015 - Sistema de Gestão de Qualidade, ISO 14001: 2015 – Sistema de Gestão Ambiental, ISO 45001 - Sistema de

Gestão de Saúde e Segurança de Trabalho e ISO 22000 - Sistema de Gestão da Segurança Alimentar.

A aprovação da Lei do Conteúdo Local é um factor determinante, pois irá trazer uma abordagem jurídico-legal sobre as exigências da contratação das PME locais, onde deverão ser definidos percentuais mínimos de Conteúdo Local a serem observados pelas multinacionais. Através da Lei do Conteúdo Local as empresas multinacionais poderão criar um fundo para financiar a capacitação e certificação das PME.

No presente estudo, quando se refere a empresas moçambicanas, pretende-se dizer aquelas que são maioritariamente detidas por moçambicanos, conforme estabelecido na Lei do Petróleo 21/2014, de 18 de Agosto. Noutros contextos, as discussões ainda não foram concluídas e não há consenso se devem incluir as empresas também detidas maioritariamente por estrangeiros, mas que estejam registadas em Moçambique.

A Lei do Conteúdo Local em Moçambique é bastante oportuna, numa altura em que decisão final de investimentos na bacia do Rovuma, em Pemba já foi anunciada. Espera-se que a Lei do Conteúdo Local promova uma política industrial efectiva, que fortaleça e desenvolva os fornecedores locais, utilizando tecnologia e inovação para promover um aumento da competitividade da indústria nacional, até que esta possa participar no mercado internacional.

Com base nos resultados do presente estudo, pode-se concluir que o estado actual das PME não possibilita boas condições para o aproveitamento das oportunidades concedidas pelas empresas de petróleo e gás operando em Moçambique.

5.2 Recomendações/ Sugestões

Em função das constatações da presente pesquisa, recomenda-se o seguinte:

Para as PME:

- Recomenda-se às PME a prepararem-se imediatamente para garantir o seu envolvimento nos projectos de petróleo e gás em Moçambique. A preparação deve estar sobretudo assente na mudança de atitude, da gestão familiar para a gestão profissional, dentro de uma estrutura empresarial puramente baseada em sistemas e procedimentos;
- Recomenda-se às PME a certificarem-se para a indústria de petróleo e gás;
- Apostar em acções que visam posicionar as PME, através do seu valor, em fornecer bens ou serviços de qualidade, pautando pela produtividade e competitividade;
- Capacitação empresarial em matérias de gestão de projectos, qualificação da mão-de-obra e planificação de treinamentos periódicos;
- Melhoria da gestão financeira da empresa, possuir contabilidade organizada e criar competências de gestão financeira a nível da gestão da empresa;
- Apostarem em firmar parcerias, como forma de responder melhor a algumas oportunidades de empresas multinacionais.

Sugestões às empresas multinacionais de Petróleo e Gás:

- Apostarem na capacitação e transferência de conhecimentos às PME;
- Sugere-se a intensificação e divulgação das oportunidades, clarificando como podem ser aproveitadas pelas PME locais;
- Ter uma responsabilidade social e empresarial mais activa e participativa, para o desenvolvimento sustentável de Moçambique através dos seus projectos;
- Ponderação nas exigências, flexibilidade para atender às preocupações das PME, tradução de documentos para língua nacional para entendimento fácil das PME.

Sugestões às entidades públicas de tutela do sector de Hidrocarbonetos:

- Promover e acelerar a aprovação da Lei do Conteúdo Local, com percentuais mínimos obrigatórios a serem observados pelas multinacionais, como resposta política para salvaguardar os interesses nacionais;
- Assegurar a criação de um fundo inserido dentro da Lei do Conteúdo Local, que servirá exclusivamente para financiamento, capacitação e inovação tecnológica das PME na sua capacitação;
- Adoptar uma política industrial nacional e envolver em maior escala às PME, para agregar valor e possibilitar uma preparação adequada para essa indústria;
- Acelerar a criação de uma unidade ou programa que irá gerir estritamente assuntos ligados ao Conteúdo Local e empresas multinacionais;
- Sugere-se maior e melhor fiscalização e monitoria dos processos.

Acreditamos que o presente trabalho de pesquisa apresenta contribuições oportunas que podem influenciar no desenvolvimento económico e social do país. Além disso, é mais uma contribuição no âmbito académico e prático, por ser um tema bastante actual e recente em Moçambique, pois as pesquisas sobre o Conteúdo Local na área de hidrocarbonetos ainda são escassas, recomendando-se, deste modo, que o trabalho prossiga e mais pesquisas sejam feitas.

5.3 Limitações do estudo

O método de pesquisa usado neste trabalho apresenta algumas limitações, sobretudo na pesquisa exploratória, onde os dados foram obtidos através de entrevistas e questionários conduzidos aos representantes e/ou gestores das empresas como a Sasol, PME de Estudo de Caso, INP, ENH, IPEME, INNOQ e CTA, que de modo geral influenciaram na definição dos dados considerados para a pesquisa.

Numa das empresas multinacionais alvo de consulta, ao autor foi solicitado que traduzisse o questionário em língua inglesa. Embora tenha sido possível efectuar a tradução, o facto constituiu um entrave, mesmo porque foram mais de seis meses de espera da resposta ao questionário e no fim sem sucesso.

A estrutura rígida e burocrática de uma das empresas multinacionais não possibilitou que fosse possível conduzir pelo menos uma entrevista, mesmo tendo seguido o protocolo estabelecido. Este facto influenciou os resultados do estudo, na medida em que os dados aqui apresentados, em relação a esta multinacional, basearam-se em fontes bibliográficas indicadas pela mesma empresa, portanto sem a necessária confrontação ou contraste por entrevista.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, Máriam; Bruna, Natacha (2016). “Competitividade da Economia Moçambicana” in Kaufmann, Friedrich; Braun, Katharina (eds.) *Pequenas E Médias em Moçambique: Situação e Desafio*. Maputo: Gabinete para o Fomento Económico Moçambique-Alemanha AHK, 115-125. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf> [17 de Março de 2018].
- Almeida, Raquel Filgueiras (2015). Tese de Mestrado. *Políticas De Conteúdo Local e setor Para-Petroleiro: Uma análise comparativa entre Brasil E Noruega*. Rio de Janeiro, Brasil. http://www.ppe.ufrj.br/images/publica%C3%A7%C3%B5es/mestrado/Raquel_Filgueiras_de_Almeida.pdf [2 de Agosto de 2018].
- AMA1; ENI (2013). *Relatório do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) para o Projecto de Gás Natural Liquefeito (GNL)*. Maputo: AMA1 & ENI.
- Baker Tilly Moçambique (2014). Programa de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Empresarial em Moçambique. Maputo: Baker Tilly Moçambique, 21-60. <https://www.scribd.com/document/361725742/Relatorio-PME-Em-Mocambique-Oportunidades-e-Desafios1> [21 de Março de 2018].
- Barbieri, José; Cajazeira, Jorge (2009). *Responsabilidade social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Berry, Al; Blottnitz, Magali; Cassim, Rashad; Kesper, Anna; Rejaratnam, Bala; Seventer, Dirk (2002). “The Economics of SMMES in South Africa”. *Trade and Industrial Policy Strategies South Africa*. Africa de Sul. <http://www.tips.org.za/files/506.pdf> [2 de Setembro de 2018].

- Bettencourt, Dorival (2016). “O Desafio de Ligar as Pequenas e Médias Empresas Moçambicanas à Indústria Extractiva” in Kaufmann, Friedrich; Braun, Katharina (eds.) *Pequenas E Médias em Moçambique: Situação e Desafio*. Maputo: Gabinete para o Fomento Económico Moçambique-Alemanha AHK, 177-195. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf> [20 de Março de 2018].
- Brito, Luís; Castel-Branco, Carlos Nuno, Chichava, Sérgio, Forquilha, Salvador, Francisco António (2013). *Desafios Para Mocambique*. Maputo: IESE. <http://www.iese.ac.mz/desafios-para-mocambique-2016/> [7 de Setembro de 2018].
- Campos, Vicente (1992). *Controle da Qualidade Total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG <https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/falconi-1992.pdf> [10 de Setembro de 2018].
- Castel-Branco, C. N. (2002). *An Investigation into the Political Economy of Industrial Policy: the Mozambican case*. Tese de Doutoramento. Londres, Departamento de Economia do SOAS, Universidade de Londres.
- CCS JV (2018). *Seminário de Oportunidades Locais: Manual de competências para a fase de desenvolvimento das instalações em terra de GNL em Moçambique*, <http://www.mzlng.com/Opportunities/Suppliers/> [30 de Outubro de 2018].
- CIP (2017). “Baseline sobre o Estado da Governação – Transparência e Prestação de Contas – da Exploração dos Recursos Naturais em Moçambique” <https://cipmoz.org/wp-content/uploads/2018/09/Baseline-Accountability2017-1.pdf> [1 de Julho de 2019].

Correia, Elisabete; Sousa, Sara (2005). "Os sistemas de Gestão da Qualidade nas PME's: Certificação e Dimensão Organizacional" *Lusíada. Economia e Empresa*. Lisboa, nº 5. 77-90

Davies, Carrie; USAID/SPEED; Graça, Teresa; RSM Moçambique (2016). "PME em Moçambique - Condições Para o Seu Sucesso" in Kaufmann, Friedrich; Braun, Katharina (eds.) *Pequenas E Médias em Moçambique: Situação e Desafio*. Maputo: Gabinete para o Fomento Económico Moçambique-Alemanha AHK, 76-89. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf> [20 de Março de 2018].

Denardin, Valdir; Vinter, Glaucia (2016). "Algumas Considerações acerca dos Benefícios Económicos, Sociais e Ambientais Advindos da Obtenção da Certificação ISO 14000 Pelas Empresas" e-review. São paulo http://www.esalq.usp.br/pangea/artigos/pangea_beneficios.pdf [7 de Setembro de 2018].

Dimande, Cláudio (2012). "A (Possível) Inserção de Pequenas e Médias Empresas na Cadeia Reprodutiva do Gás Natural em Moçambique". *Conference Paper nº 20*. IESE. Maputo. http://www.iese.ac.mz/lib/publication/III_Conf2012/IESE_IIIConf_Paper20.pdf [1 de Março de 2018].

DW Moçambique (2018). "Sasol". <https://www.dw.com/pt-002/sasol/t-41143584> [1 de Março de 2018].

Economia e Negócios (2018). "Oportunidade no Gás no Palma: Abertas oportunidades para o empresariado nacional" in Anadarko *Seminário de Oportunidades Locais*. Palma, Cabo Delgado 10 de Agosto de 2018. Moçambique: Suplemento Económico do Jornal Notícias.

ENH Logistics (2014). “Reflexões sobre Conteúdo Local & Áreas de Oportunidade”. Maputo, Fevereiro de 2014. Maputo: ENH Logistics. [http://www.enhlogistics.co.mz/download/ENH%20Logistics%20-%20Local%20Content%20Development%20&%20Opportunities_vfinal%20\(PT\).pdf](http://www.enhlogistics.co.mz/download/ENH%20Logistics%20-%20Local%20Content%20Development%20&%20Opportunities_vfinal%20(PT).pdf) [28 de Março de 2018].

Fernández, Eloi (2017). “Conteúdo Local no Sector de O&G”. Brasil, Março de 2017. Maputo. http://fundacaofhc.org.br/imagens/37/49/arq_13749.pdf [1 de Março de 2018].

Freire, Ielson; Morano, Cássia; Ferreira, Miguel (2014). *Importância do Conteúdo Local, voltado para o Segmento de petróleo e gás no cenário Nacional*. Brasil: REUCP, Petrópolis, v.8, nº, p.83-91, ISSN 2318 – 0692. http://www.academia.edu/32089392/Import%C3%A2ncia_Do_Conte%C3%BAdo_Local_Voltado_Para_O_Segmento_De_Petr%C3%B3leo_e_G%C3%A1s_No_Cen%C3%A1rio_Nacional [21 de Março de 2018].

Gil, António C. (2002). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: ATLAS S.A.

Guedes, Helio; Magalhaes Roberto; Vasconcellos, Wellington (2012). Conteúdo Local aplicado ao Sector de Oleo e Gás no Brasil. ONIP. p.78-102.

IMF (2013). International Monetary Fund “*staff report for the 2013 article iv consultation, sixth review Under the policy support instrument, request for a three-year Policy support instrument and cancellation of current policy Support instrument Country Report*”. IMF, Washington DC, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13200.pdf> [21 de Julho de 2019].

IMF (2018). International Monetary Fund “*World Economic Outlook Data*” IMF, Washington DC

https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/MOZ [21 de Março de 2018].

INE (2017). Empresas em Moçambique: Resultados do segundo censo nacional (2014 – 2015). Maputo: Instituto Nacional de Estatística, 13-61. <http://www.ine.gov.mz/operacoes-estatisticas/censos/censo-das-empresas/empresas-em-mocambique-resultados-do-segundo-censo-nacional-2014-2013-2015/view> [20 de Julho de 2019].

INNOQ (2017). Catálogo de Normas Moçambicanas 2017. Maputo: Instituto Nacional de Normalização e Qualidade.

INNOQ (2017). "Norma para a saúde e segurança ocupacional (ISO 45001) - Tudo o que precisa saber" *INNOQ newsletter*. 1-3. <http://www.innoq.gov.mz/por/Conteudo-Principal/Ultimas-Noticias/Norma-para-saude-e-seguranca-ocupacional-ISO-45001> [28 de Setembro de 2018].

INNOQ (2020). "Principais benefícios da Certificação" <http://www.innoq.gov.mz/por/Certificacao/Principais-beneficios-da-Certificacao> [28 de Setembro de 2018].

INP (2016). "Desenvolvimentos de Gás Natural em África" in RELOP. Maputo, Moçambique 25 e 26 de Abril de 2016. Maputo, Moçambique, INP. <http://www.relop.org/files/eventos/201612/IX%20Conferencia%20RELOP%20INP.pdf> [21 de Março de 2018].

INP (2019). "Governo e Anadarko Anunciam Decisão Final de Investimentos do Projecto Golfinho/Atum". Maputo, Moçambique 18 de Junho de 2019. Maputo, Moçambique, INP. <http://www.inp.gov.mz/pt/Noticias/Governo-e-Anadarko->

[Anunciam-Decisao-Final-de-Investimentos-do-Projecto-Golfinho-Atum](#) [3 de Julho de 2019].

Kagwathi, Githii; Kamau, John; Njau, Mary; Kamau, Stephen (2014). "Risks Faced and Mitigation Strategies Employed by Small and Medium Enterprises in Nairobi, Kenya". *Journal of Business and Management: Kenya*. https://www.researchgate.net/publication/314891240_Risks_Faced_and_Mitigation_Strategies_Employed_By_Small_and_Medium_Enterprises_in_Nairobi_Kenya [2 de Setembro de 2018].

Kaplan, Zachary (2011). Opções de políticas para reforçar o Conteúdo Local em Moçambique. Maputo: USAID, EDH-I-00-05-00004-00/13 <http://speed-test.co.s79942.gridserver.com/wp-content/uploads/2013/10/2013-SPEED-Report-010-Policy-Options-for-Strengthening-Local-Content-in-Mozambique-PT.pdf> [1 de Março de 2018].

Kaufmann, Friedrich; Braun, Katharina (2016). Pequenas e Médias Empresas em Moçambique: Situação e Desafios. Maputo: Gabinete para o Fomento Económico Moçambique-Alemanha AHK, 40-90 <https://www.giz.de/de/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf> [20 de Março de 2018].

Kaufmann; Friedrich, AHK & Willy Parlmeyer (2016). "As Particularidades do Acesso ao Crédito Para PME's" in Kaufmann, Friedrich; Braun, Katharina (eds.) Maputo: Gabinete para o Fomento Económico Moçambique-Alemanha AHK, 127-132. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf> [21 de Março de 2018].

Kucinski, Bernardo (1981). O Que São Multinacionais. Brasil: Editora Brasiliense.

- Mabjaia, Gilberto (2017). "A qualidade e Oportunidades de Negócios para o Empresariado Nacional nos Megaprojectos". *INNOQ newsletter*. 4-5. <http://www.innoq.gov.mz/por/content/download/640/4535/version/2/file/Newsletter+do+INNOQ+2018.pdf> [28 de Setembro de 2018].
- Macaé Offshore (2016). "Conteúdo Local: o X da questão" <http://www.macaeeoffshore.com.br/capa/ListaMateriasTipo.aspx?t=7&tt=Pol%C3%ADtica%20e%20Economia> [05 e Maio de 2018]
- Machado, Rosa (2000). *Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27122002-151411/en.php> [18 de Setembro de 2018].
- Mandlate, Oksana, (2015). "Capacitação das Empresas Nacionais e Conteúdo Local de Megaprojectos em Moçambique" Maputo, 47-267, http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2015/IESE-Desafios2015_10_CapEmp.pdf [20 de Março de 2018].
- Mosse, Marcelo; Selemene, Tomás (2008). *Alguns Desafios na Indústria Extractiva em Moçambique*. Maputo: CIP, http://www.iese.ac.mz/lib/saber/ind_1.pdf [30 de Setembro de 2018].
- Nuvunga, Adriano; Mimbire Fátima (2015). "Análise do Decreto-lei de LNG do Rovuma" Multinacionais Asseguram Termos Generosos. Centro de Integridade Pública de Moçambique, Maputo -Edição Nº 2/2015. 1-5. <http://docplayer.com.br/24243612-Multinacionais-asseguram-termos-generosos.html> [15 de Abril de 2018].
- O País (2019). "Moçambique considera Brasil um aliado no processo de exploração de gás natural" in *Seminário sobre gás e petróleo*. Maputo 03 de Julho de 2019.

<http://opais.sapo.mz/-mocambique-considera-brasil-um-aliado-no-processo-de-exploracao-de-gas-natural#> [21 de Agosto de 2019]. Mocambique: O País.

O País (2019). "Total pagou USD 3.9 biliões na compra dos activos da Anadarko em Moçambique" <http://opais.sapo.mz/total-pagou-usd-39-biloes-na-compra-dos-activos-da-anadarko-em-mocambique> [4 de Outubro de 2020]. Moçambique: O País.

OIT (2017). "Segurança e saúde no trabalho na indústria do petróleo e do gás em países seleccionados da África Subsaariana: Relatório para discussão no Seminário tripartido da África subsaariana sobre segurança e saúde no trabalho na indústria de petróleo e gás". Maputo, Moçambique, 17–18 de Maio de 2017). Genebra: OIT. <https://www.passeidireto.com/arquivo/51667431/riscos-mais-comuns> [25 de Agosto de 2019].

Olawuyi, Damilola S. (2017). "*Local content and procurement requirements in oil and gas contracts: Regional trends in the Middle East and North Africa*". Qatar: The Oxford Institute for Energy Studies, 20-27. <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/11/Local-content-and-procurement-requirements-in-oil-and-gas-contracts-regional-trends-in-the-Middle-East-and-North-Africa-MEP-18.pdf>. Qatar: The Oxford Institute for Energy Studies, 20-27 [1 de Maio de 2018].

PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 6th Edition, EUA: Project Management Institute, ISBN: 978-1-62825-192-0

PRM (2019). "Presidente da República procede à abertura da 55^a Edição da FACIM" <http://www.presidencia.gov.mz/por/Actualidade/Presidente-da-Republica-procede-a-abertura-da-55a-Edicao-da-FACIM2> [Maputo 26 de Julho 2018].

PwC (2014). A indústria Brasileira de Petróleo e Gás. PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/oil-gas/2014/pwc-oeg-tsp-14-port.pdf>. [Maputo 10 de Junho 2018].

Santana, Guilherme; Rodrigues, Gimene; Sacramento, Alice. (2009). "Contribuições da Certificação de Qualidade para Melhoria de Processos do Software Brasileiro (MPS.BR): A implementação da MPS.BR em uma Empresa Pernambucana". *Estudos sobre a tecnologia, ciência e gestão da informação*. 2 – 3. https://www.academia.edu/1585758/CONTRIBUI%C3%87%C3%95ES_DA_CERTIFICA%C3%87%C3%83O_DE_QUALIDADE_PARA_MELHORIA_DE_PROCESSOS_DOFTWARE_BRASILEIRO_MPS_BR_A_IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O_DA_MPS [23 de Setembro de 2018].

Soares, Eduardo José (2010). *O modelo de Diagnostico para avaliação de sistemas de Gestão da qualidade em PMES*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco. https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/5507/1/arquivo567_1.pdf [24 de Setembro de 2018].

Stal, Eva; Campanário, Milton de Abreu (2010) “Empresas Multinacionais de países emergentes: o crescimento das multilatinas”. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 15 (1), 55-73 <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v15n1/v15n1a04.pdf> [20 de Março de 2018].

Valá, Salim (2009) “III Conferência Internacional do IESE”, *A Possível Inserção de Pequenas e Médias Empresas na Cadeia Reprodutiva do Gás Natural em Moçambique conference paper* 20. Moçambique, Maputo: https://www.iese.ac.mz/~ieseacmz/lib/publication/II_conf/GrupoIII/Distritos_VALA.pdf [20 de Abril de 2018].

Walter, Luís Fernando (2007) *O Papel e Contributo do Sector dos Petróleos de Angola no Desenvolvimento Socioeconómico do País*. Desafios e Expectativas (1975–2005), <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/656/1/TESE%20NOVEMBRO%20ACTUALIZADA.pdf> [3 de Maio de 2018].

WEF (2018) *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva – Switzerland. World Economic Forum. http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/?doing_wp_cron=1609679409.5092880725860595703125#economy=MOZ [22 de Dezembro de 2020].

Outros sítios consultados:

<https://www.anadarko.com/Operations/Upstream/Africa/Mozambique/> [01 de Novembro de 2018].

<https://www.sasol.com/mozambique> [28 de Outubro de 2018].

https://earth.google.com/web/search/Sasol+-+Temane,+Inhassoro,+Mozambique/@-21.7506284,35.062423,33.86271792a,2926.45505672d,35y,-0h,0t,0r/data=CigiJgokCfVNFXZCzj9AEfVNFXZCzj_AGXLFklvs115AIXHFklvs117A [12 de Novembro de 2018].

<https://www.worldbank.org/pt/country/mozambique> [01 de Dezembro de 2018].

7. ANEXOS

ANEXO 1

Guião de entrevista com a SASOL

1. Que oportunidades de investimento são criadas às PME moçambicanas pela Sasol?
2. Que factores limitam as PME moçambicanas de aproveitar as oportunidades criadas pela Sasol?
3. Quais são os requisitos determinantes para a contratação das PME moçambicanas na cadeia de fornecimento de bens ou serviços da Sasol?
4. Que certificações são exigidas pela Sasol às PME e aos colaboradores que desejam fazer parte da cadeia de empresas de prestação de bens ou serviços?
5. Que desafios são encontrados nas PME contratadas pela Sasol em relação à gestão de qualidade, âmbito e tempo, nas diversas áreas de actuação?
6. Que comentários se pode fazer em torno da diferenciação, inovação e especialização das PME que já fornecem bens ou serviços à Sasol?
7. Que contributo a Sasol tem na capacitação e transferência de conhecimento às PME?
8. Qual é a actual quota de PME moçambicanas e estrangeiras na cadeia de fornecimento de bens ou serviços à Sasol?
9. Que sectores empresariais de PME são considerados prioritários na cadeia produtiva da Sasol?
10. Que análise a Sasol pode fazer da lei de *Conteúdo Local* em fase de debate, que eventualmente culminará com sua aprovação e implementação?
11. De que forma a Sasol pode contribuir no crescimento das PME a partir de programas de Responsabilidade Social Empresarial?
12. Como a Sasol vê o crescimento das PME moçambicanas à volta de seus projectos a médio e longo prazos? Que perspectivas se pode esperar?

ANEXO 2

Guião de entrevistas com Gestores de entidades públicas e empresas privadas ligadas ao Sector de Hidrocarbonetos

1. Que medidas as entidades e/ou empresas públicas e privadas ligadas ao sector de hidrocarbonetos têm para garantir a máxima participação das PME neste sector?
2. O que são consideradas PME locais (moçambicanas)?
3. Que acções são levadas a cabo para garantir preparação das PME à indústria de petróleo e gás, no contexto da certificação e capacitação?
4. Qual é o estágio da Lei do *Conteúdo Local*?
5. Que conteúdo a proposta de Lei do Conteúdo Local traz relativamente às PME no aproveitamento de oportunidades de geradas pelos hidrocarbonetos?

ANEXO 3

Guião de entrevista com a PME de Estudo de Caso
--

1. Que oportunidades de investimento são criadas pelas multinacionais às PME moçambicanas?
2. Que limitações e desafios são encontrados para responder a essas oportunidades?
3. Que recursos (humanos, financeiros e outros) a empresa possui para responder às oportunidades do sector de hidrocarbonetos?
4. Que barreiras e/ou factores podem limitar as PME moçambicanas no aproveitamento das oportunidades criadas pelas multinacionais?
5. Quais são os requisitos determinantes nos concursos lançados pelas multinacionais às PME moçambicanas?
6. Que certificações são exigidas pelas multinacionais às PME e quais é que a vossa empresa possui?
7. De que forma as multinacionais podem contribuir no crescimento das PME locais?
8. Que análise a vossa empresa faz à volta da Lei de *Conteúdo Local* em fase de debate?