

Agência Japonesa de Cooperação Internacional (JICA)  
Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas da  
República de Moçambique (IPEME)

Projecto para o Desenvolvimento da Indústria Local  
através do Movimento Cada Distrito Um Produto na  
República de Moçambique

Relatório de Conclusão do Projecto

Fevereiro 2017

KRI International Corporation  
UNICO International Corporation





Mapa de Localização da Área de Projecto



# FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

## 1º Ano (Janeiro 2013 – Março 2014)

### Reunião de lançamento da Projecto (12 de Fevereiro de 2013)



Reunião de lançamento, que contou com a participação de 24 funcionários para o início oficial (12 de Fevereiro de 2013, Cidade de Maputo)



Sr. Adriano, IPEME, e Sr. Nasu, Escritório da JICA Moçambique (12 de Fevereiro de 2013, Cidade de Maputo)

### Pesquisa de Base (Maio-Dezembro, 2013)



Reunião distrital entre PME, SDAE, DPIC e IPEME antes da pesquisa (1 de Julho de 2013, Cidade da Matola, Província de Maputo)



Pesquisa no produtor de licor e Jam (4 de Julho, 2013, Cidade da Matola, Província de Maputo)

### FACIM ( 49ª Edição) (26 de Agosto – 1 de Setembro 2013)



Stand do IPEME na FACIM ( 49ª Edição) (29 de Agosto de 2013, Distrito de Marracuene, Província de Maputo)



Entrevista aos oficiais da província de Nampula (27 de Agosto de 2013, distrito de Marracuene, Província de Maputo)

### 1º Comité de coordenação Conjunta (CCC) (30 de Setembro 2013)



O 1º JCC contou com a presença de 32 participantes da JICA, do IPEME e de outras 11 organizações (30 de Setembro de 2013, Cidade de Maputo)



Foto Família dos participantes do CCC (30 de Setembro de 2013, Cidade de Maputo)

## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### Follow-up Apoios aos produtos CaDUP



Orientação técnica de controle de higiene para produtores de Piri-piri  
(31 de Novembro de 2013, Distrito de Inharrime, Província de Inhambane)



Orientação técnica de extração a baixa temperatura para óleo de coco  
(30 de Outubro de 2013, Cidade de Maxixe, Inhambane)



Demonstração para melhorar a condição do solo usando carvão de casca de coco  
(30 de Outubro de 2013, cidade de Maxixe, província de Inhambane)



Workshop sobre gestão de negócio para a cooperativa capulana  
(25 de Novembro de 2013, Distrito de Xai-xai, Província de Gaza)

### O 1º Treinamento no Exterior - Japão (17 a 28 de fevereiro de 2014)



Palestra sobre o Desenvolvimento das PME no Japão por SMRJ  
(19 de Fevereiro de 2014, Tóquio, Japão)

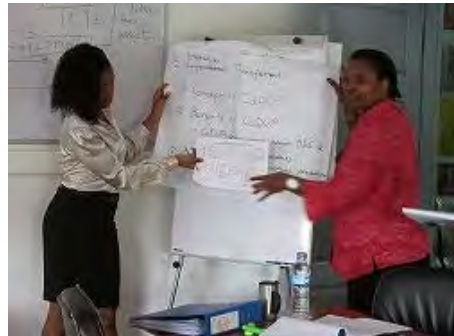


Visita a Michi-no-Eki de Tomiura  
(20 de Fevereiro de 2014, Minami-Boso, Chiba, Japão)

### Formação em Moçambique



Palestra sobre análise de cadeia de valor para a equipe técnica da DPIC e SDAE (30 de Agosto, 2013, cidade de Maputo)



Chefe C/P, a explicar os resultados da discussão no workshop sobre o Guião CaDUP (10 de Abril de 2013, cidade de Maputo)

## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### 2º Ano (Abril 2014 – Março 2015)

#### Reunião de lançamento do projecto-piloto (PP) (1-2 de julho de 2014)



Reunião de lançamento do PP foi realizada com 37 participantes de 9 SDAEs & 5 DPICs (2 de Julho de 2014, cidade de Maputo)



Apresentações sobre o contorno e o procedimento do PP por C/P do IPEME (1 de Julho de 2014, cidade de Maputo)

#### Treinamento sobre Habilidades de Negócio (Sessão 1) (11 a 19 de Agosto de 2014)



Os formadores foram principalmente C/P do IPEME, com o apoio da JPT(11 de Agosto de 2014, cidade de Maxixe, província de Inhanbane)



Introdução do CaDUP e palestra sobre habilidades básicas de negócios (11 de Agosto de 2014, Distrito de Manhiça, Província de Maputo)

#### Treinamento de Habilidades de Negócio (Sessão 2) (3 a 12 de setembro de 2014)



Treinamento realizado principalmente pelo C/P do IPEME com a assistência da DPIC e SDAE (11 de Setembro de 2014, Distrito Xai-xai, Província de Gaza)



Trabalho em grupo e prática com uso de estudo de caso (4 de Setembro de 2014, Distrito de Namaacha, Província de Maputo)

#### FACIM (50ª Edição) (25-31 de Agosto 2014)



Presidente da República e Ministro da MIC visitaram o stand do IPEME (25 de Agosto de 2014, distrito de Marracuene, Província de Maputo)



Stand do IPEME na FACIM (50ª Edição) (25 de Agosto de 2014, distrito de Marracuene, Província de Maputo)

## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### Treinamento de Habilidades de Negócio (Sessão 3) (Viagem de Estudo) (12 a 26 de novembro de 2014)



Observação do processo de secagem de coco na Africa Oil Works (26 de Novembro de 2016, Cidade de Maxixe Província de Inhambane)



Preparação do Plano de Melhoria com uso de planilha após visita de estudo (26 de Novembro de 2016, Município de Maxixe, Província de Inhambane)

### 3º Comitê de Coordenação Conjunto (CCC) (8 de dezembro de 2014)



O 3º CCC contou com a presença de 37 participantes (8 de Dezembro de 2014, Cidade de Maputo)



Relatório do Chefe dos Consultor da JPT (8 de Dezembro de 2014, Cidade de Maputo)

### Treinamento de Habilidades de Negócio (Sessão 4) (27 de janeiro a 12 de fevereiro de 2015)



Trabalho em grupo sobre Marketing (2 de Fevereiro de 2015, Distrito de Namaacha, Província de Maputo)

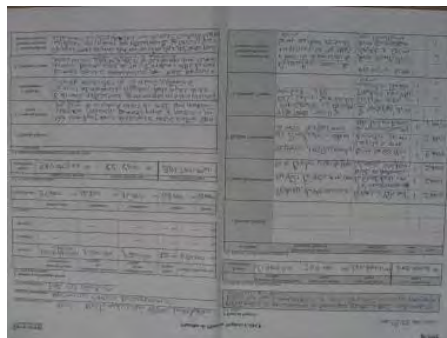


Palestra sobre Marketing (1º de Fevereiro de 2015, distrito de Bilene, província de Gaza)

### Treinamento de Habilidades de Negócio (Sessão 5) (16 de fevereiro - 9 de março de 2015)



Apoio na elaboração do Plano de Negócios pelo funcionário da DPIC (25 de Fevereiro de 2015, Distrito de Inharrime, Província de Inhambane)



Plano de Negócios preparado por um dos participantes do treinamento (9 de Março de 2015, distrito de Manhíça, província de Maputo)



## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### 3º Ano (Abril de 2015 - Março de 2016)

#### Reunião Concertação sobre o Treinamento de Habilidade de Negócio (12 de maio de 2015)



Apresentação sobre o resultado do treinamento de habilidades de negócios por C/P do IPEME (12 de Maio de 2015, cidade de Maputo)



Trabalho sobre as lições aprendidas de treinamento (12 de Maio de 2015, cidade de Maputo)

#### Assistência técnica (TA) para as PME de parceiras



Treinamento na preparação de adubo com materiais locais (Outubro, 2015, distrito deManhiça, província de Maputo)



Ponto focal da DPIC verifica a eliminação de resíduos no licor (Outubro, 2015, Distrito de Chokwe District, província de Gaza)



Introdução de várias técnicas para diversificar seus produtos cerâmicos (Província de Gaza)



Entrevista ao gerente de vendas do supermercado (Shoprite) (Setembro, 2015, Província de Maputo)

#### 4º Comité de Coordenação Conjunta (CCC) (21 de Agosto de 2015)



4º JCC, participação do SDAEs e proprietários das empresas (21 de Agosto de 2015, Cidade de Maputo)



Apresentação pelo proprietário da empresa (Africa Oil Works na cidade da Maxixe) (21 de Agosto de 2015, Cidade de Maputo)

## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### FACIM ( 51ª Edição) (26 de Agosto – 1 de Setembro de 2015)



Stand do IPEME na FACIM ( 51ª Edição)  
(26 de Agosto de 2016, Distrito de Marracuene, província de Maputo)



Aconselhamento às PME's no stand do IPEME  
(Agosto 2016, Distrito de Marracuene, Província de Maputo)

### 2º treinamento no estrangeiro - Japão( 30 de Setembro – 8 de Outubro de 2015)



Palestra no Instituto de Pesquisas Industriais de Oita  
(5 de Outubro de 2015, Oita, Japão)



Visita a um grupo de mulheres produtoras em Oita em torno do conceito de OVOP (01 de Outubro de 2015, Oita, Japão)

### Workshop para elaboração do Manual CaDUP e Kit de Assitência PME



Apresentação da proposta de melhoria do Kit de Assitência PME e plano de acção em cada Província  
(1 de Fevereiro de 2016, Cidade de Maputo)



Palestra sobre preparação do cartão de visita com MS Publisher  
(5 de Fevereiro de 2016, Distrito de Mandlakaze, Província de Gaza)



Visita a PME Modelo (Pro-socala)  
(11 de Fevereiro de 2016, Distrito de Zavala, Província Inhambane)



Identificação da questão prioritária do produtor de pote utilizando o questionário do SDAE  
(1 de Março de 2016, Distrito de Chibuto, Província de Gaza)

## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### 4º Ano (Abril 2016 – Janeiro 2017)

Formação de formadores (ToT) sobre Kit de Assistência PME para DPIC/SDAE (21, 22, 25 de Abril de 2016)



Visita ao produtor de sumo de frutas e prática de diagnóstico de negócio (21 de Abril de 2016, Distrito de Manhiça, Província de Maputo)



Explicação sobre como usar o Kit de Assistência PME (22 de Abril de 2016, distrito de Chibuto, província de Gaza)

### 5º Comité de Coordenação Conjunta (CCC) (9 de Junho de 2016)



Foto Família dos Participantes do CCC (9 de Junho de 2016, Cidade de Maputo)



Introdução de Produtos por Ponto Focal da DPIC Inhambane (9 de Junho de 2016, cidade de Maputo)

Seminário de Disseminação CaDUP nas 5 províncias alvo (14, 22, 28, 30, 5 de Julho de 2016)



Entrevista ao Director Geral do IPEME pela TV e Radio (14 de Junho de 2016, Cidade de Nampula, Província de Nampula)



Trabalho em grupo entre Directores do SDAE e Pontos focais com PME convidada (30 de Junho 2016, Distrito de Chokwe, Província de Gaza)

Seminário de seguimento nas 5 Províncias alvo (10, 14, 16, 19, 24, de Agosto de 2016)



Apresentação pelo Poto focal da DPIC (12 de Agosto de 2016, Cidade de Maxixe, Província Inhambane)



Perguntas e respostas sobre boas práticas (19 de Agosto de 2016, Cidade de Chimoio, Província de Manica )

## FOTOGRAFIAS DO PROJECTO

### FACIM ( 52ª Edição) (29 de Agosto – 4 de Setembro de 2016)



Stand de IPEME na FACIM ( 52ª Edição)  
( 29 de Agosto de 2016, Distrito de Marracuene Província de Maputo)



B2B interação entre as PMEs convidadas e fornecedores  
(31 de Agosto de 2016, Distrito de Marracuene, Província de Maputo)

### Seminário Nacional CaDUP (13 de Outubro de 2016)



Apresentação do CaDUP pelo C/P do IPEME  
(13 de Outubro de 2016, Cidade de Maputo)



Exposição do CaDUP exibida pela DPIC  
(13 de Outubro de 2016, Cidade de Maputo)

### 6º Comité de Coordenação Conjunta (CCC) (19 de Janeiro de 2017)



Foto Família dos Participantes do CCC  
(19 de Janeiro de 2017, Cidade de Maputo)



Apresentação do Plano de Ação pela DPIC Inhambane  
(19 de Janeiro de 2017, Cidade de Maputo)

### Ferramenta CaDUP Para programa de Impelementação



Guião CaDUP



Manual de Operação CaDUP (Video)



Kit de Assistência PME CaDUP

Projecto para o Desenvolvimento da Indústria Local através  
do Movimento Cada Distrito Um Produto na República de Moçambique

Relatório de Conclusão do Projecto

Conteúdo

Mapa de Localização da Área do Projecto

Fotografias do Projecto

Conteúdo

Abreviações e Acrónimos

Página

CAPÍTULO 1	INTRODUÇÃO .....	1- 1
1.1	Antecedentes do Projecto .....	1- 1
1.2	Objetivo do Projecto .....	1- 2
1.3	Área do Projecto .....	1- 2
1.4	Estrutura de Implementação .....	1- 2
1.5	Matriz de Desenho do Projecto (PDM) .....	1- 2
1.5.1	Revisão passada do PDM .....	1- 3
1.5.2	Esboço do PDM .....	1- 3
1.6	Calendário de Implementação .....	1- 5
1.7	Equipa de contrapartida Moçambicana .....	1- 6
1.8	Equipe do Projecto JICA (EPJ).....	1- 7
1.9	Equipamentos fornecidos pela JICA .....	1- 8
1.10	Custos de Operação Local Cobertos pela JICA.....	1- 8
CAPÍTULO 2	REALIZAÇÃO DO PROJECTO E RESULTADOS .....	2- 1
2.1	Realização dos Resultados.....	2- 1
2.2	Realização do Objectivo do Projecto .....	2- 1
2.3	Perspectivas para a Realização do Objectivo Geral.....	2- 2
CAPÍTULO 3	ESTABELECIMENTO DA ESTRUTURA DO CADUP (RESULTADO1) .....	3- 1
3.1	Revisar as Políticas, Estratégias e Actividades Existentes do CaDUP (Actividade 1-1).....	3- 1
3.2	Realizar o Levantamento de Base das PMEs nas Províncias-alvo (Actividade 1-2).....	3- 2
3.2.1	Objectivos e Alvo da Pesquisa.....	3- 2
3.2.2	Situação Actual das PMEs na Área-alvo .....	3- 2

3.3	Avaliar as Estruturas Administrativas para a Implementação do Programa CaDUP (Actividade 1-3) .....	3-5
3.3.1	Estrutura Organizacional do IPEME .....	3- 5
3.3.2	Sistema de Implementação do CaDUP.....	3- 6
3.4	Elaborar uma Lista de BDS Públicos e Privados e de Fornecedores de Serviços Financeiros (Actividade 1-4) .....	3- 7
3.5	Rever o Projecto do Guião CaDUP (Actividade 1-5).....	3- 7
3.6	Preparar Materiais de Relações Públicas para o Programa CaDUP (Actividade 1-6).....	3- 8
3.7	Estabelecer um Quadro Sustentável do Programa CaDUP (Actividade 1-7) .....	3- 9
3.8	Realizar um Estudo de Impacto nas Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane (Actividade 1-8) .....	3- 9
 CAPÍTULO 4 CAPACITAÇÃO DO PESSOAL DO CADUP (RESULTADO 2) .....		4- 1
4.1	Identificar as Capacidades Necessárias dos Membros da Equipe do CaDUP nos Níveis Central, Provincial e Distrital (Actividade 2-1) .....	4- 1
4.2	Treinar a Equipe do CaDUP do IPEME (Actividade 2-2).....	4- 2
4.2.1	Formação para o Pessoal C/P.....	4- 2
4.2.2	Formação no Estrangeiro no Japão .....	4- 3
4.3	Avaliação do Fortalecimento de Capacidade através da Participação no Programa CaDUP (Actividade 2-3) .....	4- 7
 CAPÍTULO 5 ASSISTÊNCIAS ADEQUADAS ÀS PMES NA ÁREA DO PROJECTO .....		5- 1
5.1	Plano Geral do Projecto Piloto (Actividade 3-1 e 3-2).....	5- 1
5.1.1	Objectivos do Projecto Piloto .....	5- 1
5.1.2	Cronograma de Implementação .....	5- 2
5.2	Seleção de Distritos Piloto .....	5- 3
5.3	Reunião <i>Kickoff Meeting</i> do projecto piloto .....	5-10
5.3.1	Esboço da Reunião <i>Kickoff Meeting</i> .....	5-10
5.3.2	Principais Questões Discutidas na Reunião .....	5-10
5.4	Seleção das PMEs para o Projecto Piloto .....	5-10
5.4.1	Critérios de Seleção das PMEs .....	5-10
5.4.2	Rádio e Efeitos Comunitários .....	5-11
5.4.3	Lista de Participantes .....	5-11
5.5	Capacitação de Habilidades Empresariais CaDUP (Atividade 3-3) .....	5-12
5.5.1	Estrutura Geral .....	5-12
5.5.2	Esboço de Cada Sessão .....	5-14
5.5.3	Resultado e Observação da Formação .....	5-15
5.6	Assistência Técnica às PMEs Parceiras (Actividade 3-4) .....	5-21

5.7	A Lição Aprendida Através do PP (Atividade 3-5).....	5-27
5.8	Estudo de Impacto (Actividade 1-8).....	5-27
5.8.1	Área do Estudo de Impacto.....	5-27
5.8.2	Resultados da Pesquisa de Impacto .....	5-29
5.8.3	Questões e Lições Aprendidas .....	5-39
CAPÍTULO 6 COMPARTILHANDO DO CONHECIMENTO E DA EXPERIÊNCIA DO CADUP		
	(RESULTADO 4) .....	6- 1
6.1	Finalizar o Guião CaDUP (Atividade 4-3) .....	6- 1
6.1.1	Conteúdo do Guião CaDUP (a 2ª Edição) .....	6- 2
6.1.2	Manual de Operação CaDUP e Kit de Assistência PME .....	6- 2
6.2	Implementar Seminários do CaDUP (Atividade 4-2).....	6- 4
6.2.1	Implementação do Seminário de Divulgação do CaDUP para as Cinco Províncias Alvo .....	6- 4
6.2.2	Implementação do Seminário de Acompanhamento para as Cinco Províncias-alvo .....	6- 5
6.2.3	Implementação do Seminário Nacional do CaDUP.....	6- 8
6.3	Implementação da Exposição do CaDUP (Actividade 4-1).....	6- 9
6.4	Destilação das Lições Aprendidas dos Produtos 1 a 3 (Actividade 4-4) .....	6-10
CAPÍTULO 7 OUTRAS ACTIVIDADES DE PROMOÇÃO DO CADUP.....		
7.1	Participação na Feira Internacional de Maputo (FACIM) .....	7- 1
7.2	Colaboração com a Direcção Provincial de Cultura e Turismo em Inhambane .....	7- 2
7.3	Consideração de Género.....	7- 2
7.4	Revisão Intercalar .....	7- 4
7.5	Avaliação Terminal.....	7- 6
CAPÍTULO 8 LIÇÕES APRENDIDAS E OUTRAS QUESTÕES.....		
8.1	Lição aprendida .....	8- 1
8.2	Outras questões do programa CaDUP .....	8- 5

## Lista de Tabelas

## Página

Tabela 1.1	Equipa de Contrapartida Moçambicana.....	1- 7
Tabela 1.2	Membros da Equipa do Projecto JICA (EPJ).....	1- 8
Tabela 1.3	Lista de Equipamentos Fornecidos .....	1- 8
Tabela 1.4	Custos de Operação Local Cobertos pela JICA (em 20 de Janeiro de 2017).....	1- 8
Tabela 2.1	Realização dos Resultados.....	2- 1
Tabela 2.2	Realização do Objetivo do Projecto.....	2- 2
Tabela 2.3	Perspectivas para a Realização do Objetivo Geral.....	2- 3
Tabela 3.1	Produtos Locais Produzidos por 100 PMEs Seleccionadas.....	3- 3
Tabela 3.2	Materiais de Relações Públicas para CaDUP .....	3- 9
Tabela 4.1	Descrições das Funções dos Membros da Equipa do CaDUP nos Níveis Central, Provincial e Distrital .....	4- 1
Tabela 4.2	Resumo dos Treinamentos e Workshops (por fase e tema).....	4- 2
Tabela 4.3	Agenda Diária do 1º Treinamento no Exterior no Japão (somente em Inglês) .....	4- 4
Tabela 4.4	Lista de Participantes do 1º Treinamento no Exterior no Japão.....	4- 5
Tabela 4.5	Agenda Diária do 2º Treinamento no Exterior no Japão (somente em Inglês) .....	4- 6
Tabela 4.6	Lista de Participantes do 2º Treinamento no Exterior no Japão.....	4- 6
Tabela 5.1	Critério de Selecção e Método de Pontuação para os Distritos Piloto.....	5- 4
Tabela 5.2	Resultados da Pontuação da Província de Maputo .....	5- 5
Tabela 5.3	Resultados da pontuação da Província de Gaza.....	5- 5
Tabela 5.4	Resultados da Pontuação da Província de Inhambane .....	5- 5
Tabela 5.5	Número de Formulários .....	5-11
Tabela 5.6	Sectores de Actividades de Registo de PMEs Apresentados pelo SDAE .....	5-12
Tabela 5.7	Esboço de Cada Sessão.....	5-14
Tabela 5.8	Modelo de PMEs para Visitas de Estudo .....	5-15
Tabela 5.9	Lista de Parceiros PMEs CaDUP Seleccionado.....	5-21
Tabela 5.10	Resultados da Assistência Técnica às Parceiros PMEs.....	5-22
Tabela 5.11	Amostra do Estudo de Impacto.....	5-28
Tabela 5.12	Caso de Sucesso de Redução de Custos de Produção.....	5-32
Tabela 5.13	Promoção de Material Antes / Depois AT.....	5-34
Tabela 5.14	Casos de Sucesso: Aumentar dos Lucros.....	5-35
Tabela 5.15	Casos de Sucesso: Aumentar as Vendas.....	5-37
Tabela 5.16	Avaliação do Conteúdo da Assistência Técnica.....	5-38
Tabela 6.1	Índice do Documentos de CaDUP .....	6- 1
Tabela 6.2	Conteúdo do Guião CaDUP (a 2ª edição).....	6- 2
Tabela 6.3	Treinamento e Workshop sobre o KIT de Assistência PME CaDUP.....	6- 3
Tabela 6.4	Conteúdo de Vídeo .....	6- 4
Tabela 6.5	Número de Participantes no Seminário de Disseminação (por Instituições) .....	6- 4



Tabela 6.6	Numero de Participantes no seminário de acompanhamento (por instituições) .....	6- 6
Tabela 6.7	Número de Participantes no Seminário Nacional do CaDUP .....	6- 9
Tabela 6.8	Programa do Seminário Nacional do CaDUP .....	6- 9
Tabela 7.1	Visão Geral da Assistência na FACIM (2013-2016) .....	7- 1
Tabela 7.2	Participantes na Sessão B2B .....	7- 1
Tabela 7.3	Vendas dos PMEs Participantes do CaDUP .....	7- 2
Tabela 7.4	Resultados Esperado e Acções com Vista a Consideração do Género em PP .....	7- 3

### Lista de Figuras

### Página

Figura 1.1	Mapa de Localização da Área do Projecto .....	1- 2
Figura 1.2	Programação de Peritos .....	1- 9
Figura 3.1	Estrutura de Políticas para a Estratégia de Desenvolvimento das PMEs .....	3- 1
Figura 3.2	Aspectos de Treinamento Exigidos (número, múltiplas respostas) (em Inglês) .....	3- 5
Figura 3.3	Estrutura Organizacional do IPEME .....	3- 6
Figura 3.4	Estrutura Institucional da Implementação do CaDUP .....	3- 6
Figura 3.5	Sistema Redonda Proposto no Projecto do Guião CaDUP em 2012 .....	3- 8
Figura 5.1	Principais Actividades do PP .....	5- 1
Figura 5.2	Cronograma Geral do Projecto Piloto .....	5- 2
Figura 5.3	Visão Global dos Distritos Piloto da Província de Maputo .....	5- 7
Figura 5.4	Visão Global dos Distritos Piloto da Província de Gaza .....	5- 8
Figura 5.5	Visão Global dos Distritos Piloto da Província de Inhambane .....	5- 9
Figura 5.6	Uma Série de Sessões de Treinamento do CaDUP em Habilidades Empresariais sob o PP (somente em Inglês) .....	5-13
Figura 5.7	Número de Participantes (por distrito) .....	5-16
Figura 5.8	Expectativas .....	5-17
Figura 5.9	Adequação dos Conteúdos da Capacitação .....	5-18
Figura 5.10	Esforços Recentemente Efectuados após a Capacitação .....	5-19
Figura 5.11	Mudanças no Custo de Produção (matéria prima, Combustível, tempo, mão de obra) .....	5-31
Figura 5.12	Principais Mercados Antes/ Depois AT .....	5-33
Figura 5.13	Variação no Lucro Antes/ Depois AT .....	5-35
Figura 5.14	Variação de Vendas e Antes/ Depois AT .....	5-37
Figura 5.15	Emprego Antes/ Depois AT .....	5-39
Figura 6.1	Fluxo de Implementação CaDUP .....	6- 2
Figura 6.2	Numero de PMEs que o SDAE Ajuda com o KIT de Assistência .....	6- 6
Figura 6.3	Providenciado Ajuda com o Kit .....	6- 6
Figura 6.4	Conhecimento e Abilidades Melhorado atraves de CaDUP .....	6- 7
Figura 6.5	Itens de Dificil Uso/ Percepção no KIT de Assistência ao Kit .....	6- 8
Figura 7.1	Numero dos Trabalhadores por Género em PMEs .....	7- 4

### Lista de Anexos

- Anexo1: Registo das Discussões e Síntese da Reunião (R/D e S/R), Outubro 2012
- Anexo2: Matriz de Desenho do Projecto (PDM) 1ª. Versão, Fevereiro 2014
- Anexo 3: Matriz de Desenho do Projecto (PDM) 2ª. Versão, Dezembro 2014
- Anexo 4: Matriz de Desenho do Projecto (PDM) 3ª. Versão, Janeiro 2017
- Anexo 5: Esboço do Comitê de Coordenação Conjunta (CCC)
- Anexo 6: Resumo dos Resultados do esquisa de base/ *Baseline Survey*
- Anexo 7: Lista de Capacitação e Workshop em Moçambique
- Anexo 8: Utilize Casos do KIT de Assistência PME CaDUP
- Anexo 9: Nota Suplementar para o Diagnóstico de Negócio KIT de Assistência PME CaDUP

## Abreviações e Acrónimos

Abreviações e Acrónimos	Inglês / Português
AT	Assistência Técnica
BCI	Banco Comercial e de Investimentos
BDS	Business Development Service/ Serviços de Desenvolvimento de Negócio
CaDUP	Cada Distrito Um Produto
CEMPRE	Censo de Empresas
COrE	Centro de Orientação ao Empresário
C/P	Counterpart/ Contrapartes
DASP	Direcção de Assistência ao Sector Privado
DAFOM	Direcção de Assistência Financeira, Organizacional e Marketing, IPEME
DDTP	Direcção de Desenvolvimento Técnico e Produtividade, IPEME
DEE	Direcção de Estudos e Estatística, IPEME
DPIC	Direcção Provincial da Indústria e Comércio
EPJ	Equipe do Projecto da JICA
FACIM	Feira Internacional de Maputo
FDD	Fundo de Desenvolvimento Distrital
FIEI	Feira Internacional de Embalagem e Impressão
INNOQ	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade, MIC
IPEME	Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas
IPEX	Instituto para a Promoção de Exportações, MIC
CCC	Comité Conjunto de Coordenação
JICA	Japan International Cooperation Agency/ Agência Japonesa de Cooperação Internacional
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers/ Cooperação Internacional de Voluntários do Japão
MIC	Ministério da Indústria e Comércio
M/M	Minutes of Meeting/ Síntese da Reunião
OJT	On-the-job Training/ Capacitação no Local de Trabalho
OVOP	One Village One Product
PDM	Project Design Matrix/ Matriz de Desenho do Projecto
PP	Projecto Piloto
R/D	Record of Discussion/ Registo das Discussões
SDAE	Serviço Distrital de Actividades Economicas
PME	Pequena e Média Empresa

Taxa de Câmbio (JICA, Dezembro 2016)

Metical (Mt.) 1.00 = Yen 1.5004 = US\$ 0.013

Yen 1.00 = Mt.0.666 = US\$0.009

US\$ 1.00 = Mt.74.850 = Yen 112.305



## CAPITULO 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Antecedentes do Projecto

A República de Moçambique conseguiu uma revitalização económica com uma taxa de crescimento económico anual de cerca de 6% no final dos anos 90, juntamente com o progresso da paz após a guerra civil. Embora a economia Moçambicana tenha sido confrontada com a desaceleração causada pelas inundações em 2000 e 2001 sucessivamente, foi recuperada a um crescimento estável através de projectos de reabilitação de infra-estruturas e melhoria na entrada de investimento directo estrangeiro. Por outro lado, o rápido crescimento económico ampliou a lacuna socioeconómico entre as regiões. Para mitigar o desequilíbrio regional, o Governo de Moçambique atribuiu maior prioridade ao desenvolvimento promovendo a indústria local, explorando recursos locais ricamente dotados em cada uma das regiões. A este respeito, o Governo sublinha a criação de um sistema de serviço público para incentivar as micro, pequenas e médias empresas, incluindo os agrupamentos de produtores (a seguir designadas "PMEs") que conduzem a economia regional em relação ao desenvolvimento dos recursos humanos nas zonas rurais de o país.

De acordo com o Censo de Empresas (CEMPRE) 2014, existem cerca de 32.629<sup>1</sup> empresas registadas em Moçambique, das quais 95% são classificadas em PMEs investidas por empresários locais. A maioria das PMEs enfrenta actualmente dificuldades comuns com uma competitividade limitada dos produtos locais, tanto no mercado global como no local. As causas apontadas incluem 1) situação financeira vulnerável, 2) insuficiente trabalho qualificado, 3) acesso limitado ao mercado, 4) falta de grupos industrial, 5) falta de habilidades de gestão e assim por diante. Por conseguinte, para desenvolver as PMEs é urgente promover 1) a preparação de um ambiente empresarial adequado, 2) o desenvolvimento de capacidades nos aspectos técnicos e de gestão e 3) o apoio estratégico às PMEs.

O Governo de Moçambique criou, em 2008, o Instituto de Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME) do Ministério da Indústria e Comércio (MIC), com o objectivo de expandir o mercado local e incentivar o consumo de produtos locais, tendo iniciado o CaDUP (Cada Distrito Um Produto), que foi desenhado em torno de conceitos semelhantes do movimento OVOP (Uma Vila Um Produto) no Japão. A agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA) enviou um especialista japonês ao IPEME para apoiar o CaDUP de 2010 a 2012 durante dois anos. Para acompanhar a realização do IPEME e da JICA nos últimos dois anos, o Governo de Moçambique solicitou ainda ao Governo do Japão a extensão da cooperação técnica para o reforço do sistema de implementação dos serviços públicos no âmbito do CaDUP e desenvolvimento de recursos humanos necessários para a implementação bem sucedida do CaDUP.

Em resposta ao pedido do Governo de Moçambique, a JICA enviou a equipe de pesquisa de planeamento detalhado para Moçambique em Julho de 2012. Através de uma série de discussões, o

---

<sup>1</sup>De acordo com a actualização do IPEME em 2015, existem 50.156 empresas registadas, das quais 98% são classificadas em PME.

Registo de Discussão (R / D) sobre o Projeto de Desenvolvimento da Indústria Local através do movimento “Uma Vila Um produto” (doravante denominado "o Projecto") foi acordado e assinado entre o IPEME e a JICA em Outubro de 2012 conforme apresentado no Anexo 1. De acordo com o R / D, a JICA enviou a Equipe do Projecto JICA (EPJ), que consiste em sete (7) peritos em Moçambique em Janeiro de 2013. Este Relatório de Conclusão do Projecto resume e relata as atividades do Projecto e seus resultados por quatro (4) Anos a partir de Janeiro de 2013 até Dezembro de 2016.

## 1.2 Objetivo do Projecto

O projecto visa estabelecer procedimentos e estruturas de implementação do CaDUP adequados para Moçambique nas províncias visadas, a fim de melhorar os serviços públicos para a promoção da indústria local pelas PME.

## 1.3 Área do Projecto

Conforme ilustrado na Figura 1.1, o Projecto abrange cinco (5) províncias-alvo, nomeadamente as províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula e Manica. Eles são categorizados em dois (2) grupos. As três primeiras províncias, nomeadamente Maputo, Gaza e Inhambane, já têm algumas experiências de CaDUP com o apoio da JICA nos últimos 2 anos. As atividades nestas províncias são implementadas conjuntamente pelo IPEME e EPJ.

Por outro lado, as actividades em Nampula e Manica são geridas directamente sob a iniciativa do IPEME, utilizando as experiências e lições aprendidas através das actividades nas três primeiras províncias. O EPJ desempenha um papel consultivo para as actividades em Nampula e Manica.



Fonte: Elaborado pelo EPJ

Figura 1.1 Mapa de Localização da Área do Projecto

## 1.4 Estrutura de Implementação

O IPEME assume todas as responsabilidades pela implementação do CaDUP e coordena com a Direcção Provincial de Indústria e Comércio (DPIC). A Direcção Técnica e de Desenvolvimento da Produtividade (DDTP) é responsável pela unidade do CaDUP no IPEME. Os Serviços Distritais para as Actividades Económicas (SDAE) são disponibilizados pela DPIC e são responsáveis pela recolha e comunicação de uma série de informações sobre as PMEs e assistência técnica a elas nos distritos relevantes.

## 1.5 Matriz de Desenho do Projecto (PDM)

### 1.5.1 Revisão passada do PDM

Os indicadores de monitoramento e avaliação no PDM devem ser estabelecidos após o levantamento de linha de base realizado no 1º ano. Tendo em conta o resultado do inquérito de linha de base concluído em Outubro de 2013, o plano de trabalho para o 2º ano foi determinado em Janeiro de 2014. Referindo-se ao plano de trabalho, foram analisados e acordados os indicadores quantitativos de monitorização e avaliação entre IPEME C/Ps EPJ em Fevereiro de 2014. O PDM (versão01) está no Anexo 2. O PDM (versão01) foi explicado e partilhado no CCC (2).

O projecto-piloto foi lançado em Julho de 2014. Tendo em conta o procedimento do projecto-piloto e o número de PMEs alvo, o EPJ e o IPEME / CP discutiram para tornar os indicadores claros e qualitativos em Dezembro de 2014. Como resultado, o PDM Versão01) foi revisado como PDM (versão02) (consulte o Anexo 3). Como o PDM (versão02) foi explicado e partilhado no CCC (3), o Projecto foi gerenciado com base no PDM (versão02) até a Avaliação Terminal em Outubro de 2016.

A avaliação final foi realizada em Outubro de 2016. A Missão de Avaliação concluiu que o objectivo do Projecto foi alcançado no Comité de Coordenação Conjunta. Por outro lado, recomenda-se a adição do Objectivo Geral tendo em conta a actual situação orçamental de Moçambique, tendo o PDM (versão03) sido elaborado e aprovado pelo Comité. O PDM (versão03) está no Anexo 4. O PDM (versão03) foi ratificado no 6º CCC, realizado no dia 19 de Janeiro de 2017.

### 1.5.2 Esboço do PDM

Como mencionado acima, o PDM do Projecto foi revisado três (3) vezes. O esboço do PDM (versão03) é o seguinte:

**Objectivo Super** : Ao aprofundar e disseminar o programa Uma Vila Um Produto (CaDUP), os negócios de PMEs segmentadas são mantidos ou desenvolvidos.

**Objectivo Geral** : Ao aprofundar e divulgar o programa CaDUP, os negócios das PME visadas são mantidos ou desenvolvidas nas áreas-alvo.

**Objectivo do Projecto** : Os procedimentos e estruturas de implementação do CaDUP para Moçambique estão bem estabelecidos nas áreas alvo.

**Resultado 1** : A estrutura do CaDUP é estabelecida nas áreas-alvo.

**Resultado 2** : A capacidade dos membros do pessoal das agências de implementação do CaDUP é reforçada.

**Resultado 3** : Os apoios adequados às PME são fornecidos nas áreas-alvo.

**Resultado 4** : O conhecimento e a experiência do CaDUP são partilhados entre as áreas-alvo e as outras províncias.

As atividades, que estão relacionadas com o "Resultado 1: Quadro CaDUP é estabelecido nas áreas-alvo", incluem os seguintes:

- 1-1 Revisar as políticas, estratégias e actividades existentes do CaDUP
- 1-2 Conduzir o Inquérito de Base das PMEs nas províncias-alvo
- 1-3 Avaliar as estruturas administrativas para a implementação do programa CaDUP
- 1-4 Elaborar uma lista dos BDS e prestadores de serviços financeiros públicos e privados e estabelecer uma rede de colaboração
- 1-5 Revisar o rascunho da diretriz do CaDUP (incluindo manual) com base na experiência das actividades do Projecto
- 1-6 Preparar materiais de relações públicas para o programa CaDUP
- 1-7 Estabelecer um quadro sustentável do programa CaDUP
- 1-8 Realizar um inquérito de impacto (inquérito de fim de linha) às PME das províncias de Maputo, Gaza e Inhambane

As actividades, que estão relacionadas com o "Resultado 2: Capacidade dos funcionários das agências de implementação CaDUP é reforçada", incluem os seguintes:

- 2-1 Avaliar as capacidades dos funcionários do CaDUP do IPEME, DPIC e SDAE
- 2-2 Treinar os membros do pessoal do CaDUP através da formação no local de trabalho (OJT) e de outros treinamentos
- 2-3 Avaliar os resultados do desenvolvimento de capacidade e capacidade de implementação do Projecto através das actividades do resultado 3

As actividades, que estão relacionadas com o "Resultado 3: Os apoios adequados às PME são fornecidos nas áreas-alvo", incluem os seguintes:

- 3-1 Determinar os apoios do programa CaDUP
- 3-2 Estabelecer o plano de trabalho para apoiar as PME, ou seja, a selecção dos apoios, implementação, monitorização, feedback, etc. nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane de acordo com o projecto do Guião do CaDUP
- 3-3 Prestar apoio às PMEs das províncias de Maputo, Gaza e Inhambane, de acordo com o plano de trabalho (formação de competências empresariais para 180 PMEs)
- 3-4 Prestar apoio às PMEs das províncias de Maputo, Gaza e Inhambane de acordo com o plano de trabalho (assistência técnica para a criação de 27 PMEs parceiras)
- 3-5 Partilhar as lições aprendidas sobre as actividades de apoio entre os membros do pessoal do CaDUP do IPEME, DPIC e SDAE

As actividades relacionadas ao "Resultado 4: O conhecimento e a experiência do CaDUP são compartilhadas entre as áreas-alvo e as outras províncias" incluem os seguintes:

- 4-1 Organizar uma feira de CaDUP
- 4-2 Implementar as conferências do CaDUP
- 4-3 Finalizar Guião CaDUP
- 4-4 Destilar as lições aprendidas dos Resultados 1 a 3 e fornecer recomendações para melhorar o



## programa CaDUP

### 1.6 Calendário de Implementação

O Projecto foi implementado por 49 meses, de Janeiro de 2013 a Janeiro de 2017. O período do Projecto é dividido nas seguintes quatro (4) fases;

- Fase 1 : Janeiro de 2013 a Março de 2014 (15 meses)
- Fase 2 : Abril de 2014 a Março de 2015 (12 meses)
- Fase 3 : Abril de 2015 a Março de 2016 (12 meses)
- Fase 4 : Abril de 2016 a Janeiro de 2017 (10 meses)

Esboço e minuta<sup>2</sup> das 6 Sessões do Comitê de Coordenação Conjunta (CCC) elaboradas durante o período do projecto encontra-se no Anexo-5.

#### Fase 1: Janeiro de 2013 a Março de 2014

A reunião de lançamento teve lugar entre a JICA e o IPEME em 12 de Fevereiro de 2013. O projecto de Relatório Inicial, incluindo o procedimento de implementação e a estrutura, foi explicado e aprovado pelo Gabinete da JICA Moçambique e pelo IPEME.

Após a reunião de lançamento, foram realizadas a revisão do actual Guião do CaDUP e estrutura de implementação, bem como a pesquisa sobre a situação actual das PME's (Pesquisa de linha de base). Com base nestas revisões e na pesquisa, deu-se início a actividades tais como acompanhamento da assistência a 7 PME's, que tinham recebido assistência por parte dos peritos japoneses antes do Projecto, formações para o desenvolvimento de capacidades dos funcionários da C/P, elaboração da lista de provedores de serviços, entre outras. No fim da Fase 1 foi estabelecida o quadro do Projecto Piloto a partir da Fase 2 e foram seleccionados os Distritos Piloto.

Todas as actividades realizadas nos primeiros oito meses de Janeiro a Setembro de 2013 foram apresentadas no Relatório de Progresso (1), que foi apresentado e aprovado na 1ª reunião do Comité de Coordenação Conjunta de (CCC), realizada em 30 de Setembro de 2013. As actividades e resultados realizado no período de 15 meses, de Janeiro de 2013 a Março de 2014, no Relatório Anual (1), que foi aprovado no 2º CCC em 11 de Março de 2014.

#### Fase 2: Abril de 2014 a Março de 2015

A Fase 2 foi iniciada em Junho de 2014. Com base no plano de implementação do Projecto Piloto elaborado pelo IPEME e pelo EPJ, o Treinamento de Habilidades Empresariais foi iniciado em Agosto de 2014. Ao longo da Fase 2, foi realizado em cada Distrito Piloto, o Treinamento de Habilidades Empresariais, que foi constituído por 6 sessões. Foi realizada uma série de treinamentos implementados e geridos por funcionários do IPEME, DPIC e SDAE, sob a forma de Treinamento no

---

<sup>2</sup> A minuta do 6º CCC está a ser prepara pelo IPEME como preparação deste relatório. Apenas os Planos de Acção preparados e apresentados no CCC pelo IPEME e DPICs das 5 províncias alvo estão anexados no Anexo -5.

Local de Trabalho (OJT). No fim da Fase 2, foram seleccionadas, dentre os participantes no treinamento, as PMEs que receberam assistência técnica na Fase 3. Em paralelo com o Projecto Piloto, o Projecto do Guião CaDUP começou a ser preparado.

As actividades e os resultados principalmente dos projectos-piloto de Junho a Setembro de 2014 foram reportados no Relatório de Progresso (2), aprovado no 3º CCC em 8 de Dezembro de 2014. Neste CCC, o Guião CaDUP (a 1ª edição) foi entregue Para a DPIC de cinco (5) províncias.

Em fevereiro a março de 2015, a Revisão de Médio Prazo foi realizada. Os progressos realizados nos últimos dois anos foram confirmados e as questões a superar no resto do período do projecto foram debatidas e acordadas na reunião de avaliação.

### Fase 3: Abril de 2015 a Março de 2016

As actividades na Fase 3 tiveram foco na assistência a 30 PMEs parceiras seleccionadas dentre os participantes no Treinamento de Habilidades de Negócios. O Plano Mestre das actividades, tendo em conta a recomendação feita na Revisão Intercalar, bem como os progressos realizados entre Novembro de 2014 e Março de 2015, foram compilados no Relatório de Progresso (3) e apresentados em Abril de 2015. As actividades e os resultados de Abril de 2015 até meados de Setembro de 2015 foram relatados no Relatório de Progresso (4) apresentado em Setembro de 2015. O IPEME e a EPJ concordaram em compilar as dicas de Assistência Técnica no Kit de Apoio às PMEs e iniciaram a preparação do Kit em Dezembro de 2015.

### Fase 4: Abril de 2016 a Janeiro de 2017

As actividades e os resultados a partir de meados de Setembro de 2015 até ao início de Fevereiro de 2016 foram compilados no Relatório de Progresso (5), concentrando-se na assistência técnica às PMEs através do Projecto Piloto, do Manual do CaDUP e dos documentos relacionados e outras actividades de promoção Do programa CaDUP. A Assistência Técnica terminou em abril de 2016. O Manual do CaDUP e o Kit de Assistência PME foram aprovados no 5º CCC no início de Junho de 2016 e o CaDUP começou a ser divulgado a todas as áreas das províncias-alvo.

Em Outubro de 2016, foi apresentado o Relatório de Progresso (6), e Guião CaDUP ( 2ª edição) e Manual CaDUP (vídeo) foi aprovado pela Secretária Permanente do MIC, Presidente do CCC e Director Geral do IPEME. Foi realizado o Seminário Nacional do CaDUP, convidando diretores e pontos focais da DPIC de todas as dez (10) províncias. Neste seminário, o Guião CaDUP (a 2ª edição) foi fornecida a todas as DPICs. A Terminal de Missões de Avaliação da JICA também participou deste seminário.

Foi realizada, no dia 30 de Novembro de 2016, a Reunião Técnica entre o IPEME, JICA e a EPJ. Os participantes confirmaram os resultados da Avaliação Final Conjunta e a direcção da promoção do programa CaDUP com base na proposta do Plano de Acção após a conclusão do projecto. No dia 19 de Janeiro de 2017 foi realizada o 6º CCC para a ractificação do PDM (versão 03) e para a

confirmação das actividades a serem realizadas após o término do projecto, com base no Plano de Acção apresentado pelas DPICs das províncias alvo e para confirmar que as actividades do projecto em Moçambique foram concluídas, em Fevereiro de 2017, a EPJ submeteu o Relatório de Conclusão do Projecto e concluiu todas as actividades do Projecto. ProjectoProjecto

### 1.7 Equipa de Contrapartida Moçambicana

O IPEME e os funcionários da DPIC na Tabela 1.1 são nomeados como a contrapartida para EPJ. Madina Ismail foi a Contraparte Chefe desde o início do Projecto em Janeiro de 2013. Em Abril de 2015, a Contraparte Chefe foi substituída pelo Sr. Nabil Osman pois foi promovida a directora da DAFOM, IPEME. Em Janeiro de 2016, o Homologado Chefe Nabil Osman foi substituído pela Sra. Sonia Mbanze.

Tabela1.1 Equipa de Contrapartida Moçambicana

No.	Nome	Cargo & Instituição	Período
1	Sr. Claire Mateus Zimba	Director do Projecto, Director Geral do IPEME	2013.1- presente
2	Sra. Madina Ismail	Gestora do Projecto CaDUP,	2013.1 -2015.3
		Contraparte a tempo parcial, DAFOM, IPEME	2015.4 -presente
3	Sr. Nabil Osman	Contraparte a tempo inteiro, DDTP, IPEME	2013.1 -2015.4 2016.1 - presente
		Gestor do Projecto, DDTP, IPEME	2015.4 - 2015.12
4	Sra. Sónia Mbanze	Contraparte a tempo inteiro, DDTP, IPEME	2013.1 -2015.12
		Gestor do Projecto, DDTP, IPEME	2016.1 - presente
5	Sr.Ramatane Ernesto	Contraparte a tempo inteiro DDTP, IPEME	2013.1 - presente
		Sr. Emir Ussene	Contraparte a tempo parcial, DDTP, IPEME
6	Sra. Engrácia Bangalane	Contraparte a tempo parcial, DDTP, IPEME	2013.1 - presente
	Sra. Érica Munguambe	Contraparte a tempo parcial, DDTP, IPEME	2013.1 -2014.3
	Sr. Nassir Abubakar	Contraparte a tempo parcial, DDTP, IPEME	2013.1 -2014.12
	Sr. Sérgio Ernesto	Contraparte a tempo parcial, DEE, IPEME	2013.1 - presente
7	Sra. Valentina Mafuiane	Contraparte a tempo parcial, DAFOM, IPEME	2016.1 - presente
8	Sr. Wilson Cavele	Contraparte a tempo parcial, DAFOM, IPEME	2013.1 - presente
9	Sr. José Tembe	Contraparte a tempo parcial, DAFOM, IPEME	2013.1 - presente
	Sr. Carlos Muchuine	Ponto Focal, DPIC, Maputo	2013.1 -2013.11
10	Sr. Dércio Dos Santos	Ponto Focal, DPIC, Maputo	2014.1 - presente
11	Sr. João Chicanhanza	Ponto Focal, DPIC, Maputo	2014.2 -presente
12	Sr. Fulgêncio Novela	Ponto Focal, DPIC, Gaza	2013.1 - presente
13	Sr. António Nhacale	Ponto Focal, DPIC, Gaza	2014.7 -presente
14	Sr. Pedro Vilankulos	Ponto Focal, DPIC, Inhambane	2013.1 - presente
15	Sr. Máuro Nelo Quirino	Ponto Focal, DPIC, Gaza	2014.7 -presente
	Sr. Felizardo Chacuamba	Ponto Focal, DPIC, Nampula	2013.1 - 2016.4
16	Sr. Bonifacio Cambir	Ponto Focal, DPIC, Nampula	2016.5 -presente
17	Sra. Francisca Morgado	Ponto Focal, DPIC, Nampula	2014.7 -presente
18	Sr. Joaquim Raimundo	Ponto Focal, DPIC, Nampula	2014.2-presente
19	Sr. Dinis Mative	Ponto Focal, DPIC, Manica	2013.1 -presente
20	Sr. Feliciano Mucupo	Ponto Focal, DPIC, Manica	2014.7 -presente

Fonte: EPJ

Foram também nomeados duas ou três pessoas chaves em cada SDAE para a implementação do projecto-piloto, em Julho de 2014.

### 1.8 Equipe do Projecto JICA (EPJ)

EPJ é organizado por sete (7) peritos, como mostrado na Tabela 1.2. O cronograma de atribuição real de EPJ é como descrito na Figura 1.2 no final deste capítulo.

Tabela1.2 Membros da Equipe do Projecto JICA (EPJ)

Especialistas	Nome
1. Chefe da Equipe de Especialistas/Promoção de PMEs (OVOP Movement)	Sr. Masayuki KOYAMA
2. Diagnóstico de Negócio/ Orientador de Gestão	Sr. Masahiko HONKE
3. Processamento de alimentos /Segurança alimentar	Sr. Shugo HAMA
4. Marketing/Análise da Cadeia de Valor (Género) (1)	Sra. Izumi OKATA
5. Marketing/ Análise da Cadeia de Valor (2)	Sr. Kleber B. PETTAN
6. Artesanato/Turismo	Sra. Kaori MORI
7. Coordenador Administrativo/Assistente de Promoção das PMEs	Sr. Masayuki SAKATA

Fonte: EPJ

### 1.9 Equipamentos Fornecidos pela JICA

A JICA forneceu o equipamento do Tabela 1.3 ao C/P para a implementação do Projecto.

Tabela1.3 Lista de Equipamentos Fornecidos

Item	Especificação	Número	Data de fornecimento	Objectivos
Copiadora	Canon 2520	1	Abril, 2013	Para ser usado para CaDUP no IPEME
Câmeras digitais	Canon DIG PS A800 10MG PIC ZOOM	5	Abril, 2013	A ser transferido para cinco (5) DPICs de modo a assegurar o seu registo do progresso do projecto em cada Província.
Computador de secretária	HP600MT G640 500GB HD 2GB	1	Abril, 2013	Para armazenar todos os dados e informações do CaDUP
Computador portátil (laptop)	15HP Windows 8 6GB HDD750	4	Abril, 2013	Para garantir que quatro (4) contrapartes a tempo integrais mantenham as informações do Projecto e suas análises, que são recomendados a serem feitas intensamente através das operações diárias do CaDUP.
Projector	Canon LV-7292M	1	Fevereiro, 2015	Para ser usado para CaDUP

Fonte: EPJ

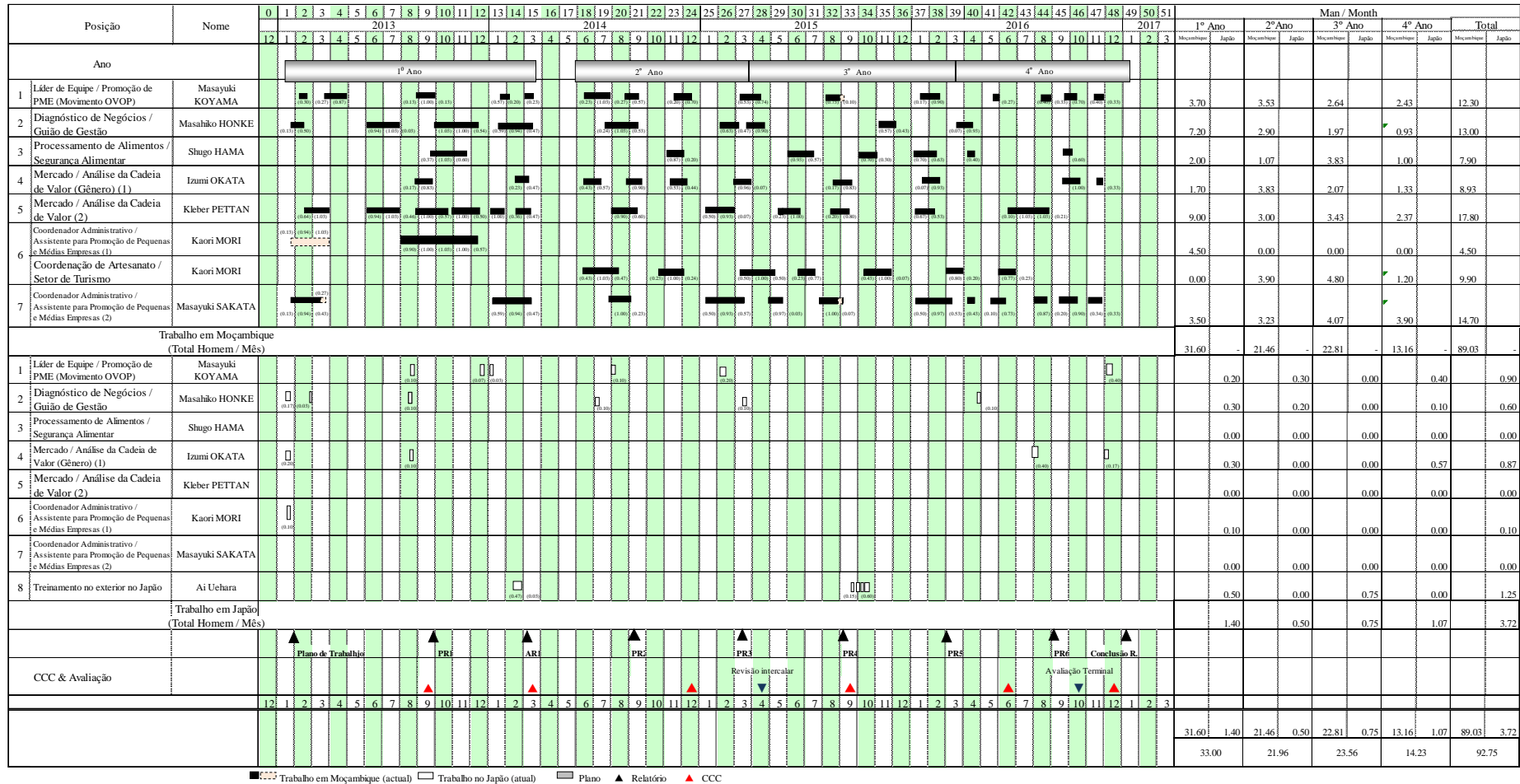
### 1.10 Custos de Operação Local Cobertos pela JICA

O custo de operação local gasto pela JICA em 20 de Janeiro de 2017, é de cerca de 85 milhões de Yen no total conforme indicado na tabela 1.4

Tabela 1.4 Custos de Operação Local Cobertos pela JICA (em 20 de Janeiro de 2017)

Item	(Unidade: Yen)			
	Total Desembolsado (A)	Orçamento (B)	Saldo (B)-(A)	Taxa de Execução (A)/(B)
1) Equipamento	1,098,955	1,144,000	45,045	96.1%
2) Carro (incl. manutenção, combustível, etc.)	19,314,969	19,137,377	-177,592	100.9%
3) Ajudas de custos para os C/P	13,897,501	14,386,471	488,970	96.6%
4) Custo do Projecto Piloto, Workshop, Formação, etc.	24,147,732	17,981,000	-6,166,732	134.3%
5) Subcontratação & consultores locais (incl. tradutores)	19,984,108	30,912,677	10,928,569	64.6%
6) Relações Públicas	2,281,478	3,795,936	1,514,458	60.1%
7) Comunicação & Correio	676,687	1,344,800	668,113	50.3%
8) Papelaria & Manutenção de equipamento	3,981,885	4,596,500	614,615	86.6%
<b>Total</b>	<b>85,383,315</b>	<b>93,298,761</b>	<b>7,915,446</b>	<b>91.5%</b>

Fonte: EPJ



Fonte: EPJ

Figura 1.2 Programação de Peritos



## CAPÍTULO 2 REALIZAÇÃO DO PROJECTO E RESULTADOS

### 2.1 Realização dos Resultados

A realização de quatro (4) resultados especulados no PDM do Projeto é confirmado tal como na Tabela 2.1 na Avaliação Terminal em Outubro de 2016. Conforme descrito na tabela, os resultados no PDM foram todos alcançados. As actividades para cada resultado são relatadas nos capítulos a seguir.

Tabela 2.1 Realização dos Resultados

Indicadores (breve descrição)	Realização	Estado
<b>Resultado 1: A estrutura do CaDUP é estabelecida nas áreas-alvo.</b>		
Revisão do Guião, preparação e utilização da lista BDS, elaboração do Relatório de Progresso, preparação de material de RP e etc..	O Guião do CaDUP foi preparado para especular a estrutura do programa, e o Manual de Vídeo CaDUP e o Kit de Assistência às PME foi preparado como um documento suplementar do Guião. Nota-se que i) o Kit foi preparado através da colecta dos resultados do Projecto Piloto no Resultado 3, ii) o processo para preparar e revisar o Kit contribuiu para a capacitação no Resultado 2 e iii) o Kit foi utilizado Como uma ferramenta para disseminar a experiência no CaDUP no Produto 4.	<u>Alcançado</u>
<b>Resultado 2: A capacidade dos membros do pessoal das agências de implementação do CaDUP é reforçada.</b>		
Seminário sobre CaDUP, Seminário de Disseminação, capacitação da DPIC e SDAE, melhoria da comunicação entre CIP, etc.	A capacitação do IPEME, DPIC e SDAE foi conduzida com sucesso através do treinamento no Japão, treinamento e seminário em Moçambique, e Treinamento no trabalho (OJT) da assistência às PME com EPJ. Como resultado, foi estabelecido um sistema de colaboração entre o IPEME, DPIC e SDAE, e a assistência às PME no distrito pela SDAE e a disseminação na província pela DPIC foram aceleradas.	<u>Alcançado</u>
<b>Resultado 3: Os apoios adequados às PME são fornecidos nas áreas-alvo.</b>		
Identificação do âmbito adequado da assistência às PMEs, número de PMEs participantes na formação, satisfação com os conteúdos de formação, utilização dos conteúdos de formação, crescimento dos lucros, cooperação com o projecto pelas PMEs parceiras e etc.	Nove (9) distritos foram selecionados como Distrito Piloto em três províncias alvo (3). Nestes distritos, foram realizadas Treinamento de Habilidades Empresariais para 180 PMEs (número alvo) e Assistência Técnica para 27 PMEs Parceiras. Embora o número de PMEs participantes na formação (157 PMEs em média) não satisfizesse o número-alvo, mais de 80% das PMEs responderam estar satisfeitas com o conteúdo da formação. O crescimento do lucro foi confirmado em 54,5% das PMEs entre as PMEs parceiras devido à grave recessão económica (o número alvo foi superior a 60%). No entanto, cerca de 90% das PMEs responderam que utilizaram os conteúdos de formação, como contabilidade, melhoria da qualidade e marketing. 5 PMEs parceiras tem crescido para receber a viagem de estudo para partilhar boas práticas.	<u>Alcançado</u>
<b>Resultado 4: O conhecimento e a experiência do CaDUP são partilhados entre as áreas-alvo e as outras províncias.</b>		
Participação da DPIC de Nampula e Manica, organização da Feira CaDUP e divulgação da Guião	DPIC e SDAE de Nampula e Manica participaram do treinamento / seminário e de cada CCC, e iniciaram CaDUP por si mesmos (especialmente em Nampula). Os resultados do Projecto foram partilhados no Seminário de Disseminação e Seminário de Acompanhamento nas cinco (5) províncias alvo, e foram apresentados às dez (10) províncias no Seminário Nacional do CaDUP, em 13 de Outubro.	<u>Alcançado</u>

Fonte: Preparado com base no documento de relatório para Avaliação Terminal

### 2.2 Realização do Objetivo do Projecto

A consecução do objetivo do Projecto especulado no PDM do Projecto é confirmada tal como na

Tabela 2.2 na Avaliação Terminal em Outubro de 2016. Conforme descrito na tabela, o objetivo do Projecto no PDM foi alcançado.

Tabela2.2 Realização do Objectivo do Projecto

Indicadores	Realização	Estado
<b>Objectivo do Projecto: Os procedimentos e estruturas de implementação do CaDUP para Moçambique estão bem estabelecidos nas áreas alvo.</b>		
1. A estrutura do CaDUP está estabelecida nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.	Através dos Resultados 1 a 4, foi estabelecida a estrutura de implementação do CaDUP e foram preparados os instrumentos de implementação, nomeadamente o Guião, o Manual e o Kit de assistência às PME. O programa CaDUP é implementado de acordo com o Guião que especula a estrutura de implementação.	<u>Alcançado</u>
2. A estrutura estabelecida do CaDUP é aplicada às províncias de Nampula e Manica com iniciativa do IPEME.	DPIC e SDAE Nampula e Manica participaram do treinamento/ seminário e de cada CCC. Já começaram a divulgar aos distritos de cada província e a prestarem assistência às PMEs utilizando o Kit de assistência às PME.	<u>Alcançado</u>

Fonte: Preparado com base no documento de relatório para Avaliação Terminal

### 2.3 Perspectivas para a Realização do Objectivo Geral

As perspectivas para a consecução do objectivo geral especulado no PDM do Projecto são confirmadas tal como na Tabela 2.3 na Avaliação Terminal em Outubro de 2016. Conforme descrito na tabela, parece difícil atingir o objetivo geral no PDM (versão02) em 3 a 5 anos após o término do Projecto devido às condições externas severas embora o passo para disseminar a todas as dez (10) províncias já tenha sido estabelecido durante o período do Projecto. Portanto, foi elaborado e aprovado o PDM (versão 03). Na PDM (versão 03), o Objectivo Geral na PDM (versão 02) foi elevado para Objectivo Super ao passo que o Objectivo Geral, nomeadamente, *desenvolver ou manter as actividades das PMEs alvo nas áreas alvo, por via do aprofundamento e disseminação do programa CaDUP*, foi adicionado. A PDM (versão 03) foi ractificada no 6º CCC realizado no dia 19 de Janeiro de 2017.

Como Objectivo de atingir o objective Geral actualizado, o IPEME e as DPICs de 5 províncias alvo apresentaram no CCC os Planos de Acção para 2017-2019, incluindo actividades principais e estimativas orçamentais necessárias. Os Planos de Acção do IPEME e de cada DPIC são apresentados no Anexo-5. A Secretária Permanente do MIC, Presidente do CCC, recomendou as DPICs das 5 províncias alvo partilhar o Plano de Acção com o Governo Provincial e melhora-lo. Como DPIC e IPEME são capazes de realizar actividades dos Planos de Acção utilizando suas expriências do Projecto Piloto. Presume-se que atingem o Objectivo Global através de alocação do orçamento necessário e pessoal em cada província.



Tabela2.3 Perspectivas para a Realização do Objetivo Geral

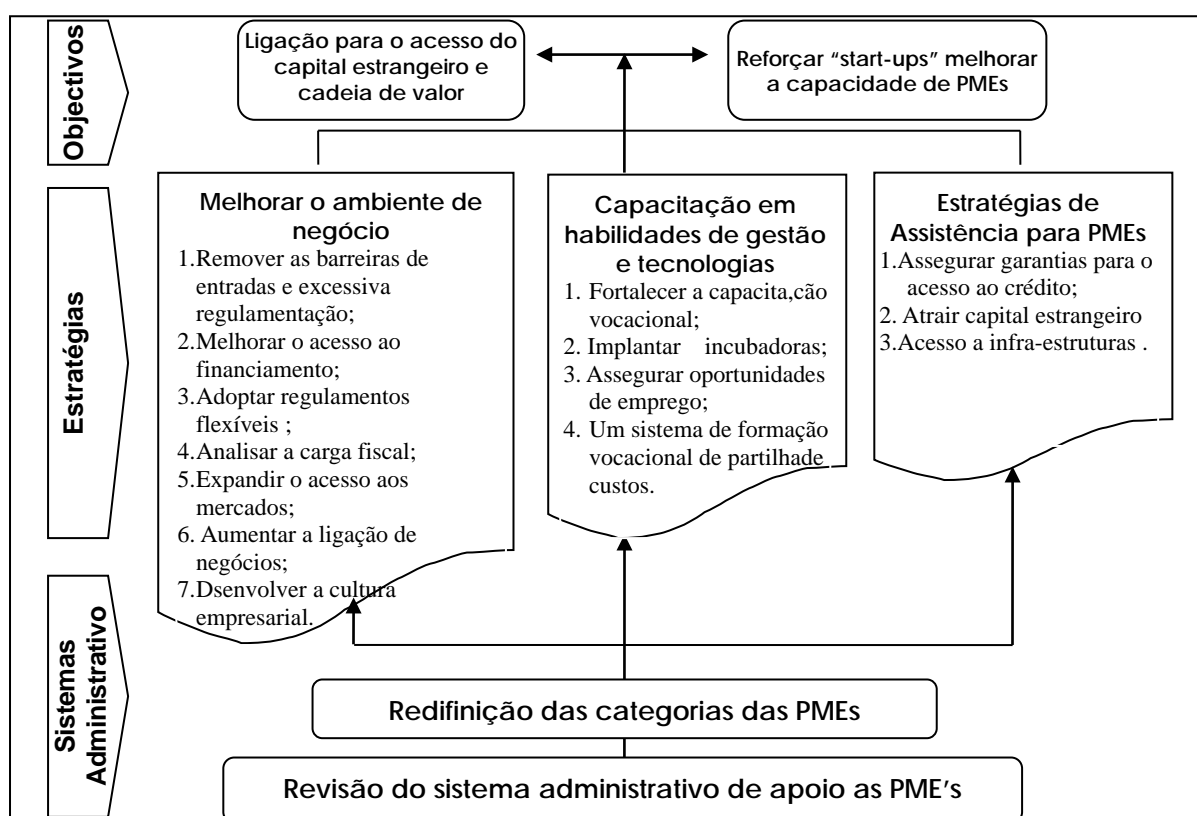
Indicador	Realização	Perspectiva e recomendação
<b>Objetivo Geral (PDM (versão02)): Ao aprofundar e disseminar o programa Uma Vila Um Produto (CaDUP), o negócio das PMEs alvo é mantido ou desenvolvido.</b>		
O programa CaDUP está operacional em todas as 10 Províncias de Moçambique.	A introdução de CaDUP e ferramentas “tis” como o Guião para as outras cinco (5) províncias, além das províncias alvo foi conduzida no Seminário Nacional CaDUP. Embora seja planejado enviar essas ferramentas para todos os 152 distritos com a conclusão do Projecto, parece necessário realizar seminários/ treinamento e compartilhar a experiência em outras províncias pelo IPEME para as outras cinco (5) províncias.	A actual situação fiscal em Moçambique não satisfaz o pressuposto importante do PDM, ou seja, "o orçamento do governo para o programa CaDUP é alocado durante todo o período do Projecto". Parece difícil conseguir a disseminação para as outras cinco (5) províncias em 3 a 5 anos após a conclusão do Projecto. Por conseguinte, recomenda-se definir como novo objectivo geral a disseminação e continuação nas cinco (5) províncias-alvo e aumentar a meta em geral no PDM (versão02), ou seja, a divulgação a todas as 10 províncias,

Fonte: Preparado com base no documento de relatório para Avaliação Terminal



3.1 Revisar as Políticas, Estratégias e Actividades Existentes do CaDUP (Atividade 1-1)

"Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique", elaborado pelo Ministério da Indústria e do Comércio em 2007, indica que o desenvolvimento das PME's será impulsionado pelos três (3) pilares, a saber: 1) Melhorar o ambiente empresarial; ) Capacitação em tecnologia e capacidade de gestão, e 3) Estratégias de apoio às PME's, conforme ilustrado na Figura 3.1 na próxima página. A estratégia aponta para a necessidade de simplificação das regras e regulamentos relativos ao desenvolvimento das PME's, à melhoria do acesso aos recursos financeiros, à partilha de informação relacionada com o mercado e aos treinamentos técnicos para melhorar os produtos que correspondam às necessidades do mercado e assim por diante.



Fonte: Elaborado pelo EPI com base na Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2007)

Figura 3.1 Estrutura de Políticas para a Estratégia de Desenvolvimento das PME's

O IPEME foi estabelecido para a realização da Estratégia em Dezembro de 2008, sob a tutela do Ministério da Indústria e Comércio (Decreto No.47, 2008). O IPEME promove o desenvolvimento das PME's através da promoção do "Made in Mozambique – Feito em Moçambique", da oferta de treinamentos através do CORE, e assim por diante, além do CaDUP, sob os três (3) pilares acima mencionados. Como a "Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique" (2007) está actualmente a ser revista, o IPEME segue a estratégia existente até a revisão ser concluída. O CaDUP promove as actividades Seguindo a política de desenvolvimento das PME's

de "capacitação em tecnologia e capacidade de gestão" e "estratégias de apoio às PMEs".

O PARPA (Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta) III (2011-2014) salienta também a importância da criação de emprego através da dinamização das actividades económicas das PMEs, como uma das abordagens importantes para a redução da pobreza. O plano também enfatiza a importância da promoção de actividades económicas utilizando os recursos locais com carácter único como o turismo, a agricultura, os recursos naturais, e assim por diante.

### 3.2 Realizar o Levantamento de Base das PMEs nas Províncias-alvo (Actividade 1-2)

#### 3.2.1 Objectivos e Alvo da Pesquisa

O inquérito de base para as PMEs na área-alvo foi realizado a partir de Maio de 2016 até Dezembro de 2016. Neste inquérito, os consultores locais realizaram uma entrevista directa aos representantes de 20 PMEs de cada província (100 PMEs no total), de acordo com o questionário (de 80 Perguntas) preparadas pelo EPJ em cinco (5) províncias. O resultado do inquérito foi utilizado para: i) análise da situação e necessidades reais das PMEs, ii) revisão dos indicadores e definição do valor-alvo dos produtos no PDM, e iii) recolha de dados de base para o monitoramento e avaliação.

As PMEs são seleccionadas nas seguintes condições:

- 1) PMEs que produzem produtos locais priorizados pelo plano de desenvolvimento agrícola provincial,
- 2) As PMEs que promovem a exploração de recursos locais representativos na região,
- 3) PMEs com fortes mentes de renovação de negócios e
- 4) PMEs com experiência e conhecimento básico de produção orientada para o mercado.

Os produtos locais de 100 PMEs (98 PMEs resultantes da anulação de 2 PMEs) responderam por 44 itens, conforme apresentado na Tabela 3.1 na próxima página.

#### 3.2.2 Situação Actual das PMEs na Área-alvo

O resultado detalhado do Levantamento da Linha de Base está resumido no Anexo 6. Como mencionado acima, 98 PMEs não foram seleccionadas por amostragem aleatória, mas as PMEs que a DPIC e a SDAE esperavam desenvolver através do CaDUP em cada província foram priorizadas. A actual situação das PMEs nas cinco províncias-alvo é a seguinte.

##### (1) Sector Industrial e Estrutura Organizacional

Das 98 PMEs, 47 PMEs (48%) gerem negócios de agro-processamento, enquanto 23 PMEs (24%) operam actividades de produção agrícola. Assim, as PMEs do agro-negócio, com 72% no total, lideram o sector de PMEs da área do projecto. Eles são seguidos pela indústria de artesanato (14%). As outras indústrias ocupam menos de 5%. As PMEs classificadas em associações e empresas familiares (indústria artesanal) representam respectivamente 48% e 42%, que ocupam 91% das 98 PMEs.

Tabela3.1 Produtos Locais Produzidos por 100 PME's Seleccionadas

Produtos	Maputo	Gaza	Inhambane	Manica	Nampula	Total
<b>Produtos processados (12itens)</b>						
Farinha de mandioca e outros produtos processadas		1	4		2	7
Produtos processados derivados de coco			2			2
Produtos de batata doce processados				1		1
Farinha de milho					2	2
Arroz processado		1				1
Cereais					1	1
Piri-piri e molho de piri-piri	2					2
Mel		1	1	2	1	5
Jam		2	1			3
Sumo			1	2		3
Licor e brande	3					3
Vinho		1				1
<b>Fruitas e Vegetais/hortícolas (4itens)</b>						
Morango	3					3
Cenoura					1	1
Ananás			1			1
Banana	1					1
Vegetais diversos	3	4	2	1	1	11
<b>Castanhas e Produtos processados (3itens)</b>						
Castanhas	1	1	2	1	2	7
Macadamia/Castanha				1		1
Manteiga de amendoim				1		1
<b>Sementes e Condimentos (3 itens)</b>						
Gergelim					2	2
Sal					1	1
Semente				1		1
<b>Produtos pecuários e pesqueiros (4itens)</b>						
Yogurt e leite processado			1	3		4
Aves		1				1
Carne processada		1				1
Peixe e peixe processado		1		2		3
<b>Cosméticos e alimentos medicinais (3itens)</b>						
Produtos processados de Aloe vera					1	1
Pó de Mussiro					1	1
Pó de Moringa	1	1	1			3
<b>Artesanato (11item)</b>						
Mobiliário		1			1	2
Cerâmica	2	2				4
Produtos de bambú		1				1
Escultura			1	2		3
Produtos de frutos de mbondeiro	1					1
Accessórios	1					1
Produtos de concha de coco	1					1
Produtos de papel caseiros		1				1
Textéis				1	2	3
Produtos de madeira					1	1
Produtos pesqueiros / frutos do mar					1	1
<b>Equipamento e materiais (3itens)</b>						
Material de construção			1			1
Fogão de carvão			1			1
Equipamento agrícola			1			1
<b>Outros (1itens)</b>						
Turismo (Gestão de Hotel)	1					1
<b>Total (44itens)</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>98</b>

Nota: Produtos representativos de 98 PME's (2 PME's de Manica foram canceladas)

Fonte: EPJ

## (2) Tamanho da Empresa

De acordo com os critérios de classificação do IPEME com base no número de empregados, as microempresas com menos de 4 empregados ocupam 30%, enquanto as pequenas empresas com 5 a 49 empregados estão para 59%. Nenhum negócio médio com 50 a 99 foi identificado no levantamento de linha de base. A média global dos trabalhadores foi de 14 por PME, excluindo as associações excepcionais organizadas por mais de 100 agricultores membros. Em Maputo, a proporção de pequenas empresas é 65% relativamente elevada. Em Gaza, as médias e grandes empresas representam 30%, porque há muitas associações.

## (3) Vendas Anuais

A dimensão da empresa é categorizada com base no volume de vendas segundo os critérios do IPEME. Pequenas empresas com vendas anuais de 1,2 milhões de Mt a 14,7 milhões de Mt. Representam 86%. Microempresas com vendas anuais de menos de 1,2 milhões de Mt. Representam 14%. As vendas anuais médias de 84 empresas que ascenderam a 838.000 Mt / ano em 2012. As vendas médias anuais de 84 PMEs foram Mt.1.719.000 de 17 PMEs em Maputo, Mt.444.000 de 17 PMEs em Gaza, Mt.284.000 de 17 PMEs em Inhambane, Mt.1.033.000 de 17 PMEs em Nampula e Mt.1.039.000 / ano de 10 PMEs em Manica.

## (4) Clientes

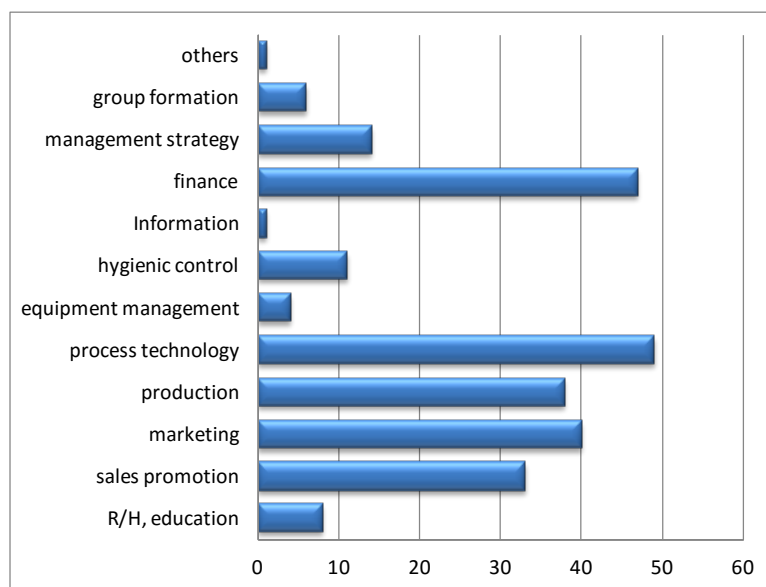
As PMEs vendem seus produtos directamente aos consumidores finais individualmente (49%), corretores (28%), varejo e supermercados (6%) e estrangeiros (4%). Em Maputo, as vendas a lojas e supermercados ocupam 17%, o que é uma percentagem relativamente elevada em comparação com outras províncias.

## (5) Apoio Necessário para a Realização dos Objectivos do Negócio

Necessary support is procurement of equipment, vehicles, machinery, and construction factories account for 49%. Financial support is accounted 28%, technical training is 19% and business matching support is 4%.

## (6) Aspectos de Treinamento

O treinamento exigido pelas PMEs é representado pelas técnicas de vendas e promoção de mercado, produção e processamento e finanças. As PMEs têm um forte interesse na formação técnica do processo de fabrico, que deverá contribuir para a melhoria da qualidade do produto. (Ver Figura 3.20)



Fonte : EPJ

Figura 3.2 Aspectos de Treinamento Exigidos (número, múltiplas respostas) (em Inglês)

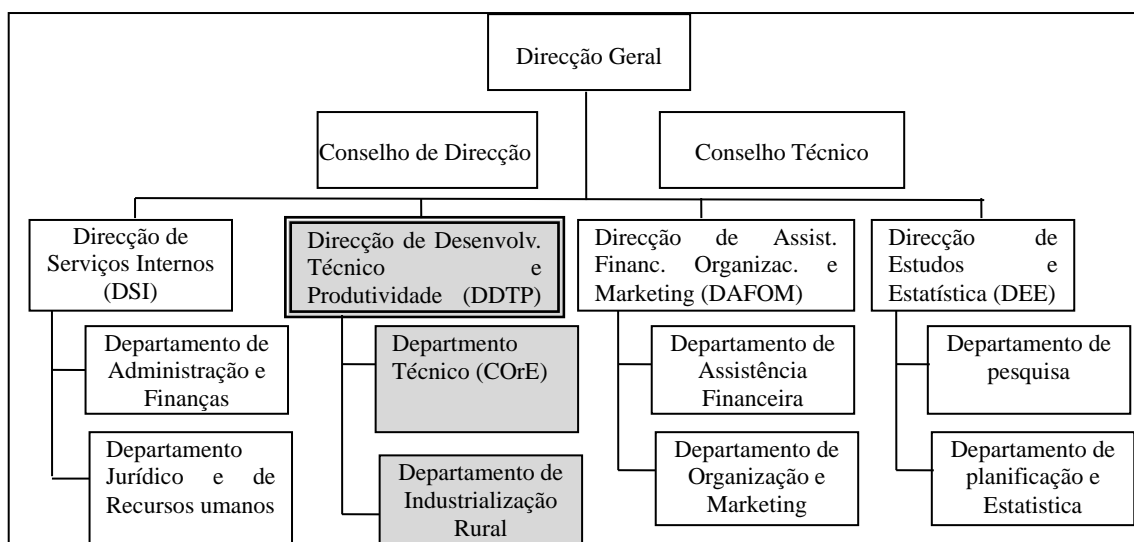
### (7) Requisitos sobre Financiamento

Quarenta e cinco PME's (46%) já receberam serviços financeiros de instituições públicas, instituições financeiras privadas e ONG, etc. O número de vezes que recebem serviços financeiros é maioritariamente uma ou duas vezes. A repartição dos apoios financeiros institucionais prestados é: instituições públicas 51%, ONG 40% e instituições privadas 9%. Das 98 PME's, 88% responderam à necessidade urgente dos apoios financeiros, enquanto apenas 12% responderam que os apoios financeiros não são urgentes porque utilizam actualmente apoios de ONGs, assistência de empresas-mãe estrangeiras e subsídios do governo. Os apoios financeiros são necessários para fazer face às despesas de funcionamento (50%) e aquisição de equipamento (50%). Quase todas as PME's enfrentam défice financeiro na aquisição de matérias-primas, custos de serviços públicos e salários dos funcionários.

### 3.3 Avaliar as Estruturas Administrativas para a Implementação do Programa CaDUP (Actividade 1-3)

#### 3.3.1 Estrutura Organizacional do IPEME

O IPEME é o instituto do MIC, cuja gestão é independente financeiramente e na tomada de decisões. Conforme descrito na Figura 3.3, o IPEME é composto por quatro (4) departamentos sob a direcção geral. O número de funcionários é de 45 no final de Agosto de 2013, e o DDTP (14 membros) é responsável pela implementação do CaDUP.

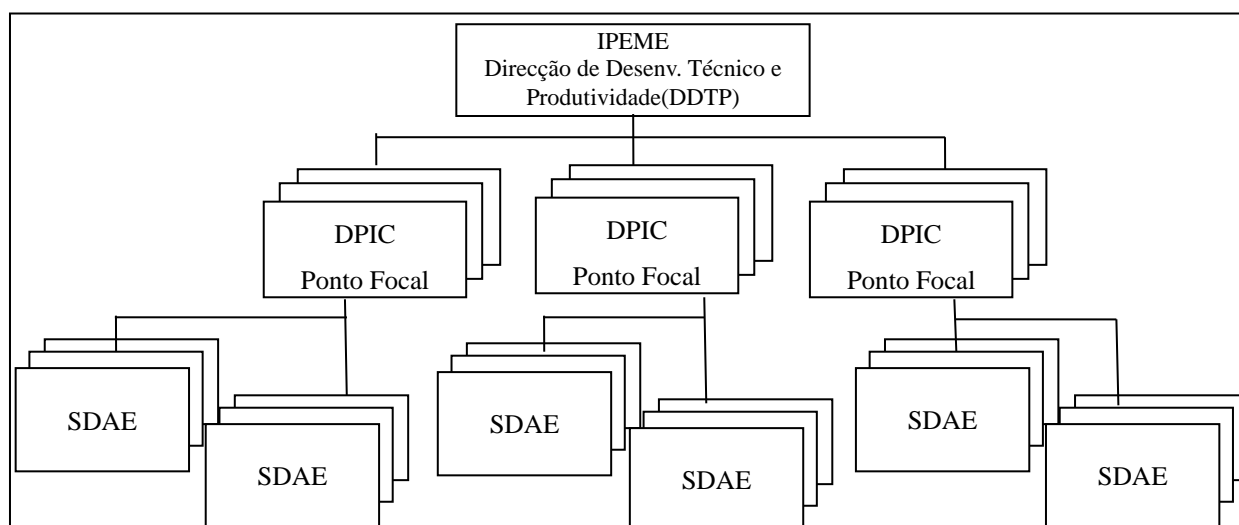


Fonte: Elaborado pelo EPJ de acordo com as informações do IPEME

Figura 3.3 Estrutura Organizacional do IPEME

### 3.3.2 Sistema de Implementação do CaDUP

O organograma do IPEME é apresentado na Figura 3.4. O DDTP do IPEME é responsável pelo planeamento, implementação e gestão do CaDUP. O MIC tem DPIC a nível provincial, e um ponto focal do IPEME é nomeado em cada DPIC, que tem um papel de ligação entre o nível central e o nível do distrito. A nível distrital, a SDAE desempenha o papel importante das actividades do CaDUP, comunicando directamente com as PMEs. SDAE encontra-se sob o Ministério da Administração Estatal e Função Pública, antigo Ministério da Administração Estatal, e tem várias tarefas diferentes do CaDUP. SDAE também desempenha um papel como uma janela para FDD, que foi estabelecido como um dos programas abrangentes para a redução da pobreza. A estrutura organizacional e a escala de cada DPIC e SDAE variam consoante a província e o distrito, tais como 25-55 funcionários na DPIC, 10-60 funcionários na SDAE.



Fonte: Elaborado pelo EPJ de acordo com as informações do IPEME

Figura 3.4 Estrutura Institucional da Implementação do CaDUP



### 3.4 Elaborar uma Lista de BDS Públicos e Privados e de Fornecedores de Serviços Financeiros (Actividade 1-4)

O MIC é bastante pró-activo para promover a melhoria do acesso financeiro das PME's. Embora o programa CaDUP não forneça assistência financeira às PME's, já foram estabelecidos vários regimes financeiros para as PME's em Moçambique. Em Fevereiro de 2014, o IPEME e a EPJ recolheram as informações dos BDS e prestadores de serviços financeiros para o programa CaDUP e prepararam a 1ª versão da lista de prestadores de serviços a utilizar pelas PME's. A primeira versão inclui 479 BDS fornece. Ao actualizar a lista em Maio de 2015 (aumentada para 512), o directório BDS foi preparado para fornecer informações detalhadas sobre provedores de BDS altamente demandados, como instituições de assistência técnica, máquinas / equipamentos, fornecedores de embalagens, e assim por diante. Como mencionado mais tarde, o IPEME e o EPJ concordaram em incorporar a lista no Kit de assistência às PME's, de forma que a SDAE pudesse introduzir os fornecedores de BDS às PME's facilmente em Dezembro de 2015. Em Abril de 2016, a lista foi incorporada na base de dados online<sup>3</sup> das empresas no mesmo tempo de actualização à lista.

A conferência sobre a promoção da utilização efectiva de apoios financeiros às PME's foi realizada sob iniciativa do IPEME e Negócios no Centro Internacional de Conferências Joaquim Chissano em 18 de Abril de 2013. Cerca de 200 funcionários participaram desta conferência. Incluem-se os representantes do MIC, da Câmara de Comércio, do Banco de Moçambique, do PACDE, do BCI, do Mozabanco, do Millennium bim, Austral Seguros, de outros bancos, das companhias de seguros, das associações de PME's, etc. Embora o IPEME não preste directamente serviços financeiros, busca promover a assistência financeira às PME's.

### 3.5 Rever o Projecto do Guião CaDUP (Actividade 1-5)

O Guião CaDUP foi preparado pelo IPEME com a assistência do especialista japonês em Julho de 2012. Seu rascunho é apresentado na Figura 3.5. O guião inclui conteúdo abrangente a partir da aplicação das PME's às etapas de implementação através de 14 etapas.

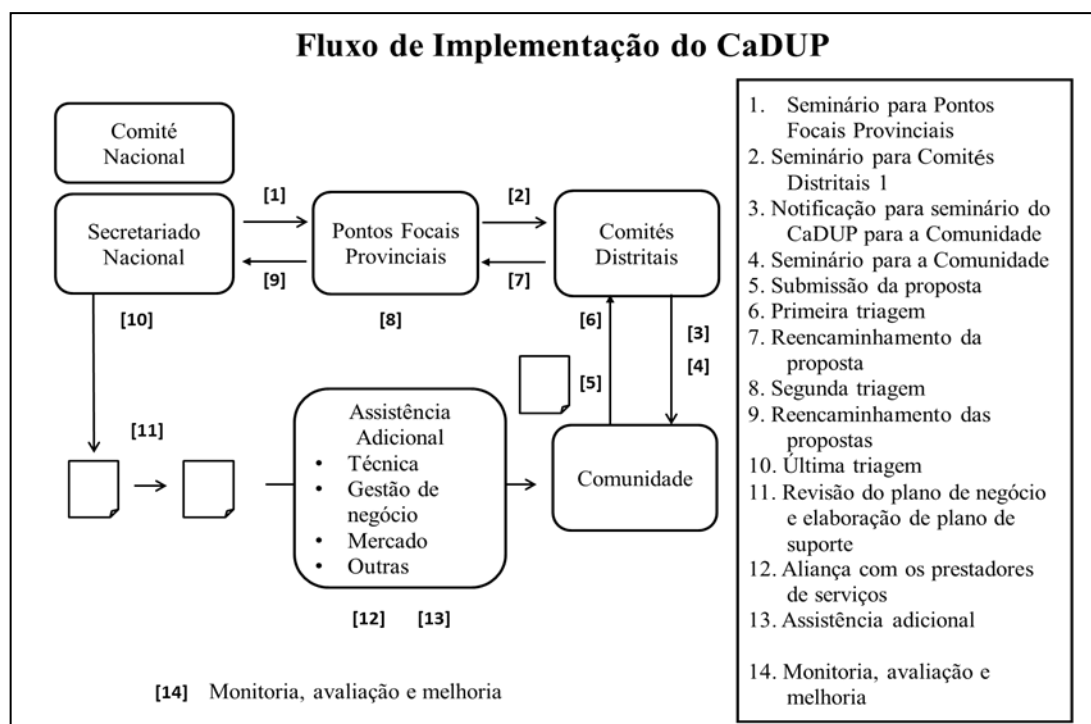
Dado que o sistema proposto no projecto do guião em 2012 exigia muitas etapas a partir da informação às PME's até à prestação de assistência, não é fácil prestar assistência atempada às PME's. Estes passos são especialmente pesados para o nível distrital. De acordo com o estudo preliminar do CaDUP, os procedimentos acima mencionados não são totalmente realizados nas operações do dia-a-dia.

O papel do nível distrital é muito importante na operação do programa CaDUP. A capacitação da SDAE é uma chave para o contacto com as PME's. SDAE é necessário ter capacidade para aconselhar a elaboração de plano de negócios das PME's e para fornecer assistência adequada no âmbito do programa CaDUP. SDAE desempenha também um papel importante para FDD.

---

<sup>3</sup> As PME's podem acessar a base de dados no site do IPEME (<http://www.ipeme.gov.mz/>). É necessário registar as informações de suas próprias empresas ao acessar a base de dados.

Em Abril de 2013, um seminário foi realizado entre o EPJ e a equipe do CP, e o procedimento de implementação começou a ser revisto com base na situação real do nível local do ponto de vista de uma implementação harmoniosa. O Projecto Piloto, mencionado mais adiante, enfatizou a avaliação da Capacidade de implementação das SDAEs. Através das experiências de Treinamento de Habilidades Empresariais e Assistência Técnica, o guião CaDUP foi revisto e finalizado em Outubro de 2016. (Para detalhes, consulte o Capítulo 6.)



Fonte: elaborado pelo IPEME de acordo com a Orientação do CaDUP (Versão 1.1)

Figura 3.5 Sistema Redonda Proposto no Projecto do Guião CaDUP em 2012

### 3.6 Preparar Materiais de Relações Públicas para o Programa CaDUP (Actividade 1-6)

O programa CaDUP começou suas relações públicas desde FIEI em Junho de 2016 e FACIM em Agosto de 2016. Especialmente, o CaDUP montou um estande na FACIM todos os anos.

Uma vez que a maioria das PMEs não tem orçamento suficiente para a promoção, seus produtos não podem ganhar publicidade e acesso a potenciais clientes. Por conseguinte, o Projecto encorajou as PMEs assistidas a participarem no FACIM, a apresentarem uma amostra de produtos e uma ficha informativa, e a promover a criação de redes de empresas após o FACIM. Os materiais de relações públicas preparados no Projeto são apresentados na Tabela 3.2.

Tabela3.2 Materiais de Relações Públicas para CaDUP

Ano	Materiais de Relações Públicas (número)
2013	1) PR Roll-up (2) 2) Banner (1) 3) Cartazes (70) 4) Panfletos (300) 5) Mini Catálogos dos produtos (30) 6) Cartão de explicação técnica (12) 7) Cabine de degustação (1)
2014	1) PR Roll-up (cópias de um feito em 2013) (3) 2) Panfletos (actualizado) (2000) 3) PR Roll-up (actualizado) (15) 4) Rascunho do Guião (1ª versão) (50) 5) Cadernos com logotipo CaDUP (50)
2015	1) Panfletos (atualizado) (2000) 2) Catálogo de Produtos CaDUP (1000)
2016	1) Panfletos (atualizado) (1000) 2) PR Roll-up (DPIC) (10) 3) PR Roll-up (DPIC Inhambane) (1)

Fonte: EPJ

### 3.7 Estabelecer um Quadro Sustentável do Programa CaDUP (Actividade 1-7)

Paralelamente ao Inquérito de Base, as actividades de elaboração da estrutura do CaDUP foram realizadas durante um ano e meio desde o início do Projecto (de Janeiro de 2013 a Julho de 2014). O Projecto-piloto foi constituído por Formação de Habilidades Empresariais centrada na análise de gestão e preparação de plano de negócios e Assistência Técnica em melhoria de qualidade e marketing para PMEs Parceiras.

Enquanto o Projecto Piloto verificou o escopo prioritário de apoio, o papel de cada actor e a estrutura de implementação foram esclarecidos. Com base nestes resultados verificados, o guião CaDUP e os materiais relacionados (Manual do CaDUP e Kit de assistência às PMEs) foram preparados e divulgados desde Abril de 2016. Os detalhes são mencionados no Capítulo 6.

### 3.8 Realizar um Estudo de Impacto nas Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane (Actividade 1-8)

Ao concluir o Projecto-piloto em Abril de 2016, o Estudo de Impacto foi conduzido em três (3) meses de Abril a Junho de 2016. O escopo do Estudo de Impacto foi elaborado da seguinte forma.

- 1) Verificação da melhoria da receita operacional e outros aspectos após a assistência técnica,
- 2) Avaliação do impacto da assistência técnica à promoção da industrial local,
- 3) Análise dos principais factores que resultam em resultados bem-sucedidos ou desfavoráveis, e
- 4) Capacitação do IPEME, DPIC e SDAE para monitoramento, análise de dados e avaliação através do Estudo de Impacto.

As amostras do estudo de impacto são todas as 27 PMEs parceiras, que foram apoiadas individualmente através da assistência técnica no âmbito do projeto-piloto. Em segundo lugar, foi

realizada uma entrevista intensiva com os questionários dos inquiridos para as 10 PME's seleccionadas, que deverão ser os casos de sucesso da assistência técnica individual. (Para detalhes, consulte o Capítulo 5.)

## CAPÍTULO 4 CAPACITAÇÃO DO PESSOAL DO CADUP (RESULTADO 2)

### 4.1 Identificar as Capacidades Necessárias dos Membros da Equipe do CaDUP nos Níveis Central, Provincial e Distrital (Actividade 2-1)

Na fase inicial do Projecto, os papéis e responsabilidades dos funcionários do CaDUP nos níveis central, provincial e distrital foram preliminarmente elaborados sob as condições do sistema circular acima mencionado no Capítulo 2. Contudo, o sistema operacional do programa CaDUP foi revisado de modo a torná-lo mais eficiente e eficaz para satisfazer o ambiente real em torno da promoção das PMEs. Também foram revisadas as descrições de cargos dos funcionários do CaDUP do IPEME, DPIC e SDAE. As suas descrições de funções revistas estão estipuladas no Guião CaDUP publicado em Outubro de 2016 e resumida na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Descrições das Funções dos Membros da Equipe do CaDUP nos Níveis Central, Provincial e Distrital

Organização	Descrição do Trabalho
IPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensão nacional do programa CaDUP</li> <li>• Organização do CCC</li> <li>• Elaboração e implementação de planos anuais, arranjo orçamentário para o Programa CaDUP</li> <li>• Elaboração de relatórios periódicos mensais, trimestrais e anuais, respectivamente</li> <li>• Coordenação com as agências envolvidas na promoção das PMEs</li> <li>• O acompanhamento e o intercâmbio periódicos de informações referentes à promoção das PMEs com a DPIC e a SDAE</li> <li>• Implementação de actividades do PR do programa CaDUP</li> <li>• Preparação e controle de materiais do PR</li> <li>• Selecção das agências parceiras e reforço da relação</li> <li>• Coordenação com a SDAE no âmbito dos contactos estreitos com a DPIC</li> <li>• Promoção dos produtos CaDUP</li> <li>• Organização da feira CaDUP</li> <li>• Acompanhamento das actividades das PMEs</li> <li>• Controle e supervisão das actividades do CaDUP incluindo a visita ao local quando necessário</li> <li>• Acompanhamento dos apoios às PME parceiras</li> <li>• Controle dos recursos alocados ao programa CaDUP</li> <li>• Outras atividades</li> </ul>
DPIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do programa CaDUP a nível provincial</li> <li>• Elaboração do plano de acção provincial e sua implementação</li> <li>• Controle e supervisão das actividades do CaDUP incluindo a visita ao local quando necessário</li> <li>• Coordenação com agências locais a nível provincial</li> <li>• Elaboração de relatórios periódicos mensais, trimestrais e anuais, respectivamente</li> <li>• Recomendação sobre a promoção das PME</li> <li>• Controle dos recursos alocados ao programa CaDUP</li> </ul>
SDAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do programa CaDUP a nível distrital</li> <li>• Elaboração do plano de acção provincial e sua implementação</li> <li>• Acompanhamento das actividades das PME apoiadas pelo SDAE</li> <li>• Coordenação com as agências locais envolvidas</li> <li>• Elaboração de relatórios periódicos mensais, trimestrais e anuais, respectivamente</li> <li>• Recomendação sobre a promoção das PME</li> <li>• Controle dos recursos alocados ao programa CaDUP</li> </ul>

Fonte: Resumo do Guião CaDUP (a 2ª edição) por EPJ

## 4.2 Treinar a Equipe do CaDUP do IPEME (Actividade 2-2)

### 4.2.1 Formação para o Pessoal C/P

O programa CaDUP visa a promoção da indústria rural, que está operacional em cada uma das 10 DPIC e aproximadamente 150 SDAE ao longo das políticas descentralizadas. Portanto, a capacitação do pessoal do CaDUP a nível provincial e distrital é extremamente importante para alcançar os resultados esperados. O projeto da JICA é projetado para estabelecer o sistema CaDUP e treinar o pessoal do CaDUP dentro do período do projeto até o final de 2016. Espera-se que o pessoal que já experimentou o programa CaDUP no local, atuará como atores-chave da disseminação do programa CaDUP para outras áreas após a conclusão do projeto da JICA. Os programas de treinamento realizados no âmbito do projeto da JICA são apresentados no Anexo 7. O resumo dos treinamentos e dos workshops (por fase e tema) é apresentado na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 Resumo dos Treinamentos e Workshops (por fase e tema)

Fase	Número de Treinamentos/ Workshops por Tema					Total
	Gestão de Negócios (incluindo plano de negócios e finanças)	Marketing	Tecnologia de Produção	Gestão do Projecto CaDUP	Outras	
Fase 1	2	13	1	1	4	21
Fase 2	3	1	1	2	0	7
Fase 3	1	0	8	6	0	15
Fase 4	1	0	0	16	0	17
Total	7	14	10	25	4	60

Fonte: Elaborado pela EPJ

Nota 1: Uma série de treinamentos e treinamentos sobre o mesmo conteúdo em vários distritos são considerados como sendo um treinamento

Nota 2: Dentre os participantes dos treinamentos incluem-se funcionários do IPEME, DPIC, SDAE, PME, etc.

Antes do início do projecto-piloto em três províncias, ou seja, Maputo, Gaza e Inhambane, uma ampla gama de formação de pessoal foi fornecida antecipadamente ao pessoal C/P do IPEME. No período de Março a Agosto de 2013, os conhecimentos fundamentais sobre o diagnóstico e o aperfeiçoamento das PMEs foram apresentados ao IPEME C/P para mobilização e familiarização precoce do sistema CaDUP. Os principais aspectos incluem i) a elaboração do plano de negócios, ii) a análise da cadeia de valor, iii) a comercialização, etc., dos quais o conceito básico e as metodologias pragmáticas de assistência às PMEs foram introduzidos através de palestras e conferências.

As palestras e as conferências foram contínuas em paralelo com os projetos-piloto durante e após a operação do 2º ano, enquanto se deu maior ênfase à formação em contexto de trabalho (OJT). Através do OJT, o pessoal do CaDUP experimentou uma série de serviços de extensão reais ao longo do sistema CaDUP, incluindo a preparação e implementação de planos de assistência para PMEs no local. Os funcionários da SDAE participaram em quase todas essas atividades.

No princípio do Projecto, os funcionários da C/P não tinham muita experiência na assistência a PME e respondiam às preocupações das PMEs com base nos seus próprios conhecimentos e experiências. Dos 18 Ponto Focais dos SDAE nos 9 Distritos Piloto (2 de cada distrito), 9 Pontos Focais não possuíam, no início do Projecto Piloto, qualquer experiência de assistência a PMEs. De forma a melhorar esta

situação, os funcionários do IPEME foram sujeitos ao desenvolvimento de capacidades na Fase 1, e os pontos focais da DPIC e SDAE aprenderam, e praticaram, como utilizar o Kit de Assistência às PMEs. Como resultado, os funcionários da C/P do IPEME e DPIC tornaram-se capazes de providenciar uma série de assistência desde o diagnóstico de negócio a outros temas (incluindo gestão, marketing e tecnologia de produção), e desempenharam o papel de formadores nos Seminários de Acompanhamento para os SDAE em cada província. Por outro lado, 56 SDAEs (cerca de 97%) nas 5 províncias alvo utilizaram o Kit de Assistência PME. 54 SDAEs (93%) consideram que os seus conhecimentos e habilidades melhoraram através da participação no Projecto CaDUP, especialmente nas componentes de método de diagnóstico de negócio (71%), como apoiar a elaboração de planos de negócio (67%) e como ensinar a importância e método contabilístico (57%). (Sobre o desenvolvimento de capacidades do SDAE, vide o Capítulo 6 “Partilha de conhecimento e experiência do CaDUP (Resultado 4)”.

#### 4.2.2 Formação no Estrangeiro no Japão

##### (1) A 1ª formação no exterior no Japão

1º treinamento estrangeiro no Japão foi realizado durante 14 dias, de 16 de Fevereiro a 1º de Março de 2014. Nove (9) funcionários do C / P, incluindo o Director Geral do IPEME, quatro (4) funcionários do IPEME e cinco (5) membros-chaves do projecto participaram da referida formação. Visitaram a Organização de Pequenas e Médias Empresas e Inovação Regional, o Japão, as administrações locais das prefeituras de Chiba e Shizuoka, a câmara de comércio e indústria local, Michi-no-Eki (estação rodoviária), etc. Tabela 4.3 e os participantes estão listados na Tabela 4.4. A formação estabeleceu os seguintes objectivos.

- (1) Conhecer as oportunidades e obter ideias para a melhoria da organização e da instituição para a promoção das PMEs em Moçambique, incluindo a capacitação do pessoal do CaDUP através da observação da promoção da industrialização nas áreas centrais e rurais do Japão. Espera-se que os resultados contribuam para a realização dos resultados 2 e 3 do projecto JICA.
- (2) Estudar conteúdos e metodologias em apoios reais às PME no Japão de modo a melhorá-las em Moçambique, isto é, o resultado 3 do projecto JICA.

Tabela 4.3 Agenda Diária do 1º Treinamento no Exterior no Japão (somente em Inglês)

Date	Time Schedule		Training Contents	Venue	Stay
16-Feb			Leave Maputo		
17-Feb			Arrive at Narita airport		Hotel Sun Route Plaza Shinjuku
18-Feb	10:00 - 11:00		Briefing	TIC	Hotel Sun Route Plaza Shinjuku
	11:30 -		Course orientation	TIC	
	-		Courtesy call to JICA HQ	JICA HQ	
2/29	10:00 - 12:00	Lecture	Role of Government for SME support	SMRJ	Hotel Migrant
	12:00 -		Move from SMRJ to Ryogoku (Tokyo)		
	- 16:30	Visit	Edo Tokyo Museum (History of Industrial Development in Japan)	Edo Tokyo Museum	
	16:30 -		Move from Tokyo to Tateyama City		
20-Feb	9:00 - 9:30	Lecture	Courtesy call to Mayor of Minami-Boso city	Minami-Boso city	Hotel Migrant
	9:30 - 11:30	Lecture	Meeting with Minami-Boso city (lecture: the role of local administration for local industry promotion)	Minami-Boso city	
	13:30 - 16:00	Visit	Visit local industry (led by local government) - Michi-no-eki Tomiura Biwa-Club (successful case led by local government) - Michi-no-eki Ohtsu-no-Sato Hana-Club (case of interactive facilities)	- Michi-no-eki Tomiura Biwa-Club - Michi-no-eki Ohtsu-no-Sato Hana-Club	
21-Feb	9:30 - 11:30	Lecture	Local chamber of commerce & industry (Lecture: Collaboration of private sector and local government, role of association, etc.)	Asai chamber of commerce & industry	Hotel Migrant
	13:30 - 15:00	Visit	Michi-no-eki Wadoura (case of collaboration of private sector and local government)	Michi-no-eki Wadoura	
	15:00 - 16:30	Visit	Hakudai Food Company	Hakudai Food Company	
22-Feb	9:00 - 9:40	Visit	Michi-no-eki Miyoshi Village Hina-no-Sato (case of utilization of local resources)	Michi-no-eki Miyoshi Village Hina-no-Sato	JICA TIC
	10:00 - 11:00	Visit	Michi-no-eki Furari Tomiyama (case of multi-functinal public facility)	Michi-no-eki Furari Tomiyama	
			Move from Minami-Boso to Tokyo (via aqua-line)		
			Mr. Zimba: Move from Minami-Boso to Narita Airport and leave Narita		
23-Feb	AM		Move from Tokyo		Umegashima (farm stay)
	10:00 - 10:30	Visit	Mafuji-no-Sato (direct sales depot managed by local producers)	Mafuji-no-Sato	
	11:30 - 14:00	Visit	Tourist Farm (Sixth sector industrialization*) / Agro-processing (mushroom)	Shimura Farm	
	15:00 - 16:00		Mid-term review of the training at Umegashima (farm stay)		
24-Feb	8:30 - 8:45		Move from Umegashima		Hotel Prive Shizuoka Station
	9:00 - 10:00	Visit	Small and simple processing of local resources (Wasabi: Japanese horseradish)	Sugiyama Farm	
	12:00 - 13:00	Visit	Development and marketing of local products (tea)	Satoen Company	
	14:30 - 15:30	Visit	Nihondaira/ Toshogu shrine	Toshogu shrine	
	15:30 - 16:30	Visit	World Heritage and Tourism Promotion (utilization of local resources by Nihondaira Hotel)	Nihondaira Hotel	
25-Feb	8:45 - 9:00		Move from the hotel to Shizuoka City		Hotel Prive Shizuoka Station
	9:00 - 9:50	Lecture	Meeting with Shizuoka city (lecture: SME development service)	Shizuoka city (tentative)	
	10:00 - 10:20		Courtesy call to Mayor of Shizuoka city	Shizuoka city	
	10:30 - 11:30	Lecture	B-nest: SME Support Center/ Industry-University Collaboration Center	B-nest	
	12:10 - 12:30		Center for Education and Research in Field Sciences in Shizuoka Univ.	Center for Education and Research in Field Sciences in Shizuoka Univ.	
	12:30 - 13:00	Visit	Industry-University Collaboration for Agriculture		
26-Feb	13:00 - 16:00	Workshop	Workshop on "Guideline for Food Processing and Hygien" by processing tomatos		JICA TIC
	8:15 - 9:00		Move from Shizuoka city		
	9:00 - 10:00	Lecture	Shimizu Industrial Information Plaza (lecture on SME development service)	SIIP	
	10:30 - 11:50	Visit	Industry-University Collaborative Research at Tokai Univ.	Tokai Univ.	
	12:10 - 13:20	Visit	Maritime Museum	Maritime Museum	
			Move from Shimizu to Tokyo		
27-Feb	AM		Preparation for the presentation	JICA TIC	JICA TIC
	PM		- Presentation of the result of the training - Evaluation, Closing ceremony	JICA TIC	
28-Feb			Leave Narita		
1-Mar			Arrive at Maputo		

\* Sixth sector industrialization: Promotion of primary producers' diversification into processing and distribution

Fonte: EPJ



Tabela 4.4 Lista de Participantes do 1º Treinamento no Exterior no Japão

No.	Nome	Posição
1	Sr. Claire Mateus Filipe Correia Zimba	Director Geral do IPEME
2	Sr. Joaquim Oliveira Raimundo	Chefe do Departamento de Estudo e Análise Económica, DPIC Nampula
3	Sr. João Luis Checanhanza	Chefe do Departamento de Indústria e Comércio, Província de Maputo
4	Sra. Madina Álvaro Remane Ismail	IPEME
5	Sr. Ramatane Ernesto	IPEME
6	Sr. Nabil Eliasse Daúdo Osman	IPEME
7	Sr. Fulgêncio José Miguel Anastácio Novela	Ponto Focal, DPIC Gaza
8	Sr. Dinis Mative José	Ponto Focal, DPIC Manica
9	Sr. Altino de Sa Elisa Macauze	Ponto Focal, SDAE Inharime /Província de Inhambane

Fonte: EPJ

## (2) A 2ª formação no exterior no Japão

A segunda formação no exterior no Japão foi realizada durante 13 dias, de 28 de Setembro a 10 de Outubro de 2015. O treinamento no exterior teve como objetivo estudar as atividades da OVOP no Japão e aprender suas experiências e lições. Esperava-se que fossem utilizados para o reforço da organização criada do programa CaDUP. Dez (10) membros C / P incluindo um (1) membro do IPEME e nove (9) funcionários SDAE que trabalham na área do projecto participaram do treinamento nas prefeituras de Oita e Fukuoka. Eles visitaram JICA Kyushu, Japão, câmara de comércio e indústria local, Michi-no-Eki (estação rodoviária), a associação OVOP e produtores, etc. O cronograma do treinamento está apresentado na Tabela 4.5 e os participantes estão listados na Tabela 4.6. A formação estabeleceu os seguintes objectivos.

Tabela 4.5 Agenda Diária do 2º Treinamento no Exterior no Japão (somente em Inglês)

Date	Time Schedule	Training Contents		Venue	Stay
28-Sep			Leave Maputo		
29-Sep			Arrive at Fukuoka Airport		JICA Kyushu International Center
30-Sep	9:40 - 11:30		JICA Briefing	JICA Kyushu	Sun Hotel Hita
	13:00 - 15:00		Course orientation		
	15:00 - 15:30		Explanation about return flight		
	16:00 - 18:00		Move from Kita-kyushu to Hita		
1-Oct	10:00 - 11:00	Visit	Konohana Garten, agro-processing facilities and points of direct sale of agricultural products	Konohana Gareten (Oyama, Hita city)	Sun Hotel Hita
		Lecture	Lecture by Oyama District Cooperative		
	11:00 - 12:30		Lunch (at Konohana Garten)		
	12:30 - 13:00		Move from Oyama to Amagase	-	
	13:00 - 14:30	Practice	Practice of making Karinto, Japanese biscuit, with using cassava flour produced in Mozambique	Food processing Cooperative Aze-Michi Group (Amagase)	
	14:30 - 15:00		Move from Amagase to Hita	-	
	15:00 - 17:30	Lecture	Lecture on the CaDUP movement with originality by the OVOP International Exchange Committee	Kampono-no-Yado Hita	
2-Oct	8:00 - 10:00		Move from Hita to Taketa		Hotel Route Inn Oita Ekimae
	10:00 - 12:00	Lecture	Lecture on the role of city government in promoting local industry	Taketa city	
	12:30 - 14:00	Visit	Visit Michi-no-Eki Sugo (lunch after the visit)	Michi-no-Eki Sugo	
	14:30 - 15:30	Visit	Visita a Michi-no-Eki Taketa	Michi-no-Eki Taketa	
3-Oct	10:00 - 12:40		Free time		Hotel Route Inn Oita Ekimae
	12:40 - 13:00		Move from Oita Railway Station to Tokiwa Department Store		
	13:00 - 14:00	Visit	Visit the OVOP product section	Tokiwa Department Store	
	14:30 - 15:30	Visit	Visit the Bamboo Traditional Crafts Centre of Beppu City	Bamboo Traditional Crafts Centre	
4-Oct			Day off		Hotel Route Inn Oita Ekimae
5-Oct	10:00 - 12:00	Lecture	Lecture on the role of local government for the promotion of local industry	Oita provincial government	Hotel Route Inn Oita Ekimae
	12:00 - 13:10		Lunch		
	13:30 - 14:30	Lecture	Lecture on supporting local industries and small and medium enterprises by Industry Creation Agency of Oita Province	Center for Industrial Science and Technology of Oita Province	
14:30 - 16:30	Lecture	Lecture on the content of supports and its importance to the local industry by Center for Industrial Science and Technology of Oita Province			
6-Oct	10:15 - 11:55		Move from Oita to Munakata	-	Nishitetsu Inn Hakata
	12:00 - 14:00	Visit	Visit Michi-no-Eki Munakata (lunch after the visit)	Michi-no-Eki Munakata	
7-Oct	10:00 - 11:30	Lecture	Lecture on the role of the SMRJ for the creation of regional SMEs	SMRJ Kyushu	Nishitetsu Inn Hakata
	11:50 - 12:40		Lunch	Nishitetsu Inn Hakata	
	13:00 - 15:00	Visit	Visit Food EXPO Kyushu (Food Fari of Kyushu)	Fukuoka Kokusai Center	
8-Oct	9:00 - 12:00	Presentation	Preparation for the general presentation of the results		Nishitetsu Inn Hakata
	13:30 - 16:00	Presentation	Overview of results Evaluation Meeting, and Closing		
9-Oct			Leave Fukuoka		
10-Oct			Arrive at Maputo		

Fonte: EPJ

Tabela 4.6 Lista de Participantes do 2º Treinamento no Exterior no Japão

No.	Nome	Posição
1	Sra. Sonia Mariza Azarias Mbanze	Técnico da DDTP, IPEME
2	Sra. Ofélia Adelino Dima	Ponto Focal da SDAE de Boane
3	Sr. José Ernesto Constantino Bule	Ponto Focal da SDAE de Namaacha
4	Sr. Paixão Miguel Chilengue	Ponto Focal da SDAE de Manhica
5	Sra. Ednalva Nora Mondlane	Ponto Focal da SDAE de Xai-xai
6	Sr. Ilídio Afonso Soto	Ponto Focal da SDAE de Bilene
7	Sr. Amós André Mondlane	Ponto Focal da SDAE de Mandlakaze
8	Sr. Altino Eliza de Sá Macaunze	Ponto Focal da SDAE de Inharrime
9	Sr. Augusto Zetino Jossefa	Ponto Focal da SDAE de Maxixe

Fonte: EPJ

#### 4.3 Avaliação do Fortalecimento de Capacidade através da Participação no Programa CaDUP (Actividade 2-3)

O impacto da formação do pessoal do CaDUP através da participação no projecto JICA foi avaliado no Seminário de Acompanhamento em Agosto de 2016. A avaliação foi efectuada com base no desempenho das SDAE e no progresso das actividades de extensão com o uso do KIT de assistência à PME ii) apresentação no Seminário pelo pessoal do IPEME e da DPIC. Os detalhes são mencionados no Capítulo 5.

O Seminário de Acompanhamento verificou que 40 escritórios da SDAE ou 58% dos 69 escritórios da SDAE em cinco (5) províncias do projecto realizaram o diagnóstico de negócios usando o KIT de assistência às PME. Pode-se concluir que a capacidade de operação do pessoal da SDAE é notavelmente melhorada através da participação no projecto JICA.

Os membros do CADUP do IPEME e da DPIC foram capacitados em termos de capacidade de análise do desempenho da equipe da SDAE e relatórios dos resultados analíticos. No Seminário de acompanhamento, a apresentação sobre o desempenho do pessoal da SDAE foi feita pelo IPEME em Maputo, Gaza e Inhambane e a DPIC em Manica e Nampula. Essas apresentações focaram tanto em erros comuns quanto em boas práticas na utilização do KIT de assistência às PMEs. Tanto o IPEME como a DPIC fizeram excelente apresentação utilizando a apresentação visual. Pode-se dizer também que a equipe do CaDUP do IPEME e da DPIC melhorou sua capacidade de operação e gestão por meio do projecto JICA.



## CAPÍTULO 5 ASSISTÊNCIAS ADEQUADAS ÀS PMES NA ÁREA DO PROJECTO

### 5.1 Plano Geral do Projecto Piloto (Actividade 3-1 e 3-2)

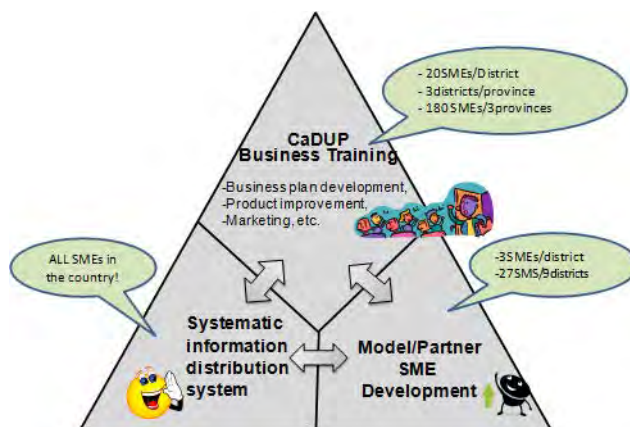
#### 5.1.1 Objectivos do Projecto Piloto

O Projecto piloto (PP) tem por objectivo estabelecer uma estrutura CaDUP e promoção da capacidade técnica dos representantes das instituições do governo e técnicos, através de desenvolvimento de projectos modelo nos locais de implementação do projecto. O PP está a ser implementado com seguintes objectivos estratégicos:

- 1) Definir um sistema/estrutura de implementação do programa CaDUP baseando-se no guião CaDUP já existente;
- 2) Desenvolver a capacidade de todos os intervenientes, em particular para o pessoal do SDAE responsáveis pela divulgação do CaDUP como o primeiro assistente das PMEs a nível do distrito; e
- 3) Desenvolver PMEs modelo, que desempenharão o papel de parceiros do programa CaDUP para acções futuras de promoção CaDUP.

De forma a atingir os objectivos acima mencionados, o PP promoveu as três (3) seguintes actividades (veja Figura 5.1).

- 1) Cursos de Negócio CaDUP;
- 2) Desenvolvimento de PMEs Modelo/Parcerias através de assistência técnica; e
- 3) Estabelecimento de um sistema de serviços de informação para PMEs.



Fonte: EPJ

Figura 5.1 Principais Actividades do PP

#### (1) Cursos de Negócio CaDUP:

Os cursos de negócio CaDUP compreenderam 6 sessões de forma combinada entre a teoria e a prática, aprendizagem sobre as necessidades do mercado consumidor, sessões de elaboração de planos de negócio, visitas de estudo, apresentação sobre o negócio/produto, e mais, para permitir que as MPMEs obtenham conhecimento e habilidades aplicáveis ao seu negócio.

Por exemplo, na sessão de elaboração do plano de negócio, no final da sessão as MPMEs elaboraram seus planos de negócio. A sessão de seminário sobre produção, não se limitou apenas a teoria, mas também foram efectuadas visitas a casos de sucessos. Para a sessão de marketing, a mesma permitiu ajudar na identificação de novos mercados e providenciar oportunidades práticas para conhecer as técnicas de necessidades do mercado.

#### (2) Desenvolvimento de PMEs Modelo/Parcerias através de Assistência Técnica:

Na sequência da formação em competências empresariais, o PP prestou assistência técnica (AT) directamente às PME's individuais, que foram seleccionadas entre as PME's que participam na formação de competências empresariais do CaDUP em Maputo, Gaza e Inhambane. Esperava-se que eles atuassem como parceiros do IPEME no futuro. Partilhariam as suas experiências com outras PME's em diversas ocasiões, como visitas de estudo, promoção de vendas e exposições como Feira Agro-Pecuária Comercial e Industrial de Moçambique (FACIM) e assim por diante. Em Abril de 2015, foram seleccionadas 30 candidaturas das PME's parceiras entre 180 PME's.

Para a assistência técnica às PME's parceiras, o PP seleccionou cuidadosamente os menus de apoio adequados para responder às necessidades urgentes das PME's. Foi dada especial atenção à prevenção de grandes investimentos levando em consideração a sustentabilidade do programa CaDUP. As principais atividades da AT foram direccionadas para melhoria da produtividade e qualidade e promoção de marketing com investimentos mínimos.

### (3) Estabelecimento de serviço de informação sistemático para PME's:

O IPEME forneceu os conselhos necessários em resposta às perguntas das PME's de forma ad hoc. Tais conselhos eram frequentemente dependentes do conhecimento e das experiências dos funcionários do IPEME. No PP, todos os esforços foram direccionados para padronizar os serviços do IPEME às PME's. Para este efeito, as informações existentes sobre os prestadores de serviços (BDS), apoio financeiro para as PME's, formação técnica por parte das agências doadoras, eventos de marketing e outros foram armazenados como uma forma de base de dados. A base de dados assim estabelecida permite aos membros do CaDUP compartilhar e fornecer a informação necessária às PME's. A informação BDS foi compilada no Kit de assistência às PME's.

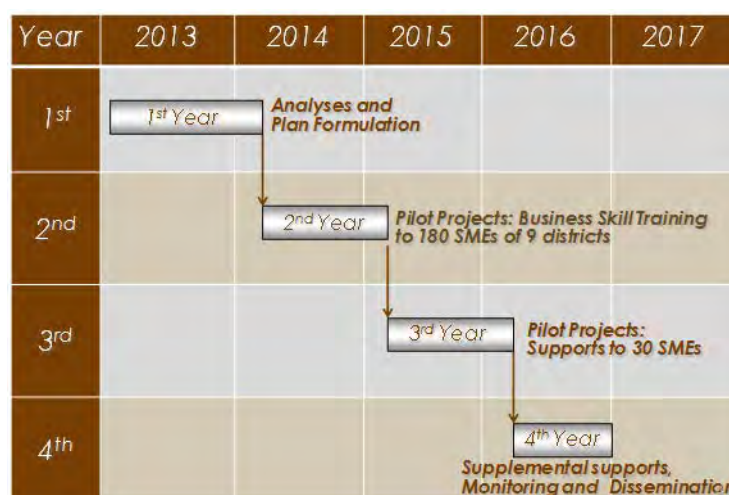
### 5.1.2 Cronograma de Implementação

A programação completa do PP é apresentada na Figura 5.2.

O PP foi iniciado em Junho de 2014 (o 2º Ano) e concluído em Março de 2016 (o 3º Ano). As atividades do projecto de cada ano são resumidas a seguir.

1º Ano (Janeiro de 2013 a Maio de 2014)

Foi realizado um estudo aprofundado para identificar as restrições que o sistema CaDUP enfrenta e as perspectivas de sua futura melhoria. O PP foi projetado para seleccionar e otimizar possíveis medidas através do funcionamento real do sistema CaDUP no



Fonte: EPJ

Figura 5.2 Cronograma Geral do Projecto Piloto

local. Paralelamente à elaboração do plano geral do PP, uma série de programas de capacitação foi intensamente executada junto ao pessoal do CaDUP, principalmente do IPEME.

2º Ano (Junho de 2014 a Maio de 2015)

Em Junho de 2014, nove (9) distritos-piloto foram selecionados entre três (3) províncias, ou seja, Maputo, Gaza e Inhambane. Em Julho de 2014, três (3) DPICs e nove (9) SDAEs foram convidados para a reunião de lançamento em Maputo. De acordo com o plano de funcionamento do PP, o registo de PME's foi iniciado nos distritos piloto. Todos os formulários de registo foram examinados para a seleção de PME's que participariam do treinamento de habilidades de negócios do CaDUP. As inscrições somaram 251 no total.

O treinamento de habilidades empresariais foi iniciado em Agosto de 2014. Em cada distrito, foram realizadas seis (6) sessões para três disciplinas técnicas, a saber: i) elaboração de plano de negócios, ii) melhoria de produtos e iii) promoção de mercado. Os palestrantes nomeados entre EPJ e IPEME foram enviados para cada um dos nove distritos. Todas as sessões foram concluídas em Abril de 2015.

3º Ano (Abril de 2015 a Março de 2016)

Em Março de 2015, o PP selecionou 30 PME's parceiras entre as PME's participantes da formação em competências empresariais. As PME's associadas eram constituídas por três (3) PME's em cada um dos nove (9) distritos e três (3) PME's recomendadas pela DPIC no total. Eles seriam o alvo da AT. Foram igualmente prosseguidas todas as oportunidades susceptíveis de reforçar a capacidade das PME's, como a participação na Feira Internacional de Embalagem e Impressão (FIEI), a FACIM e as visitas de estudo. Referindo-se aos planos de actividades, foi fornecida assistência técnica AT individuais a cada uma das 30 PME's.

4º Ano (Abril de 2016 a Janeiro de 2017)

A assistência técnica às 30 PME's parceiras foi prosseguida. Paralelamente, as lições aprendidas através do PP no 2º e no 3º ano foram cuidadosamente analisadas. As lições aprendidas foram incorporadas ao Manual do CaDUP e ao Kit de Assistência às PME's como documentos complementares do Guião CaDUP.

O Manual do CaDUP e o Kit de Assistência às PME's foram introduzidos em todas as 10 províncias de Moçambique no Seminário Nacional do CaDUP e está planeado para ser encaminhado às SDAEs em cinco (5) províncias fora da área alvo através de cada DPIC. Para alcançar o objetivo geral do projecto JICA, cinco (5) províncias da área do projecto prepararam os rascunhos de plano de ação e orçamento, que devem ser aceites no 6º CCC agendado para Janurry 2017.

## 5.2 Selecção de Distritos Piloto

Os Distritos piloto foram seleccionados de Fevereiro a Abril de 2014, observando-se seguintes etapas:

Estapa 1 - Recolha de informação a nível de cada distrito/ SDAE das províncias de Maputo, Gaza

e Inhambane

Etapas 2 - Identificação de distritos com alto potencial por via de pontuação de informação

Etapas 3 - Decisão final através da avaliação efectuada pelo IPEME e DPICs

Os detalhes sobre cada etapa estão descritos nos parágrafos seguintes.

Etapa 1: Recolha de informação a nível de cada distrito e SDAE em Maputo, Gaza e Inhambane

De Fevereiro a Março de 2014, foi aplicado um questionário aos pontos focais das três (3) províncias para recolha de informação sobre as PME e SDAE em cada distrito e o questionário e os resultados gerais encontram-se apresentados no anexo 6. Para a recolha de informação os pontos focais de cada distrito contactaram a cada SDAE da respectiva província e de seguida os resultados dos 5 distritos da província de Maputo, do total de 8 (Boane, Manhiça, Marracuene, Matutuine e Namaacha); 10 distritos da província de Gaza do total de 11 (Xai-xai, Bilene, Chibuto, Chigubo, Chokwé, Guijá, Mabalane, Manjakaze, Massangena e Massinga); e 8 distritos da província de Inhambane, do total de 14 (Maxixe, Homoine, Inharrime, Jangamo, Massinga, Morrumbene, Panda e Zavala).

ETAPA 2: Identificação de distritos de alto potencial por via de pontuação de informação

Baseando-se nos resultados da ETAPA 1, cada distrito foi pontuado pelo seguinte critério apresentado na Tabela 5.1, cuja aprovação foi feita no 2º CCC de 11 de Março de 2014.

Tabela 5.1 Critério de Selecção e Método de Pontuação para os Distritos Piloto

Critério de selecção aprovado no 2º JCC	Indicadores	Classificação (alta pontuação para classificação elevada)	Pontuação total
Disponibilidade de técnicos do SDAE, para realizar actividades do programa CaDUP	Nr. do pessoal do SDAE: Diferença do valor médio do número do SDAE em cada província	$150\% < x$	5
		$50\% < x \leq 150\%$	4
		$-50\% < x \leq 50\%$	3
		$-150\% < x \leq -50\%$	2
		$x \leq -150\%$	1
Acessibilidade a partir da sede da capital provincial	Acessibilidade a partir da estrada principal.	A Estrada nacional liga os distritos	3
		Outras estradas principais dão acesso aos distritos,	2
		As estradas principais não continuam acessíveis aos distritos	1
Muitas PME desenvolvem actividades com iniciativas inovadoras	Nr. de PME/grupos de produtores: Diferença entre o valor médio de nr. de PME/grupos de produtores de cada província	$150\% < x$	5
		$50\% < x \leq 150\%$	4
		$-50\% < x \leq 50\%$	3
		$-150\% < x \leq -50\%$	2
		$x \leq -150\%$	1

Fonte: EPJ

Os resultados da pontuação de cada Distrito estão apresentados da seguinte forma: (veja Tabelas 5.2 a 5.4).



Tabela 5.2 Resultados da Pontuação da Província de Maputo

Distritos (em ordem de pontuação)	Nr. de técnicos do SDAE	Nr. de PME/grupos de produtores	Pontuação do nr. de técnicos dos SDAEs	Pontuação do estado das vias de acesso	Pontuação do nr. de existência de PMEs	Pontuação Total
1 Manhiça	26	203	3	3	5	11
2 Boane	31	134	3	3	4	10
3 Matutuine	57	84	5	2	3	10
4 Namaacha	32	49	3	3	3	9
5 Marracuene	29	34	3	3	3	9
- Matola	-	-	-	3	-	-
- Magude	-	-	-	2	-	-
- Moamba	-	-	-	3	-	-

Fonte: EPJ

Tabela 5.3 Resultados da pontuação para a Província de Gaza

Distritos (em ordem de pontuação)	Nr. de técnicos do SDAE	Nr. de PME/grupos de produtores	Pontuação do nr. de técnicos dos SDAEs	Pontuação do estado das vias de acesso	Pontuação do nr. de existência de PMEs	Pontuação Total
1 Bilene	58	75	4	3	5	12
2 Xai-Xai	54	29	4	3	4	11
3 Chokwé	64	25	4	2	3	9
3 Manjakaze	43	25	3	3	3	9
5 Chibuto	44	26	3	2	3	8
5 Guijá	24	17	3	2	3	8
7 Chigubo	18	7	3	2	2	7
7 Massingir	37	2	3	2	2	7
8 Mabalane	16	2	2	2	2	6
8 Massangena	15	4	2	2	2	6
- Chicualacuala	-	-	-	2	-	-

Fonte: EPJ

Tabela 5.4 Resultados da Pontuação para a Província de Inhambane

Distritos (em ordem de pontuação)	Nr. de técnicos do SDAE	Nr. de PME/grupos de produtores	Pontuação do nr. de técnicos dos SDAEs	Pontuação do estado das vias de acesso	Pontuação do nr. de existência de PMEs	Pontuação Total
1 Inharrime	70	45	5	3	4	12
2 Maxixe	19	53	3	3	5	11
3 Massinga	80	42	5	3	4	12
4 Zavala	34	34	3	3	4	10
5 Jangamo	31	31	3	3	3	9
5 Morrumbene	33	28	3	3	3	9
5 Panda	33	35	3	2	4	9
8 Homoine	31	23	3	2	3	8
- Inhambane	-	-	-	1	-	-
- Funhalouro	-	-	-	2	-	-
- Govuro	-	-	-	3	-	-
- Inhassoro	-	-	-	3	-	-
- Mabote	-	-	-	2	-	-
- Vilanculos	-	-	-	3	-	-

Fonte: EPJ

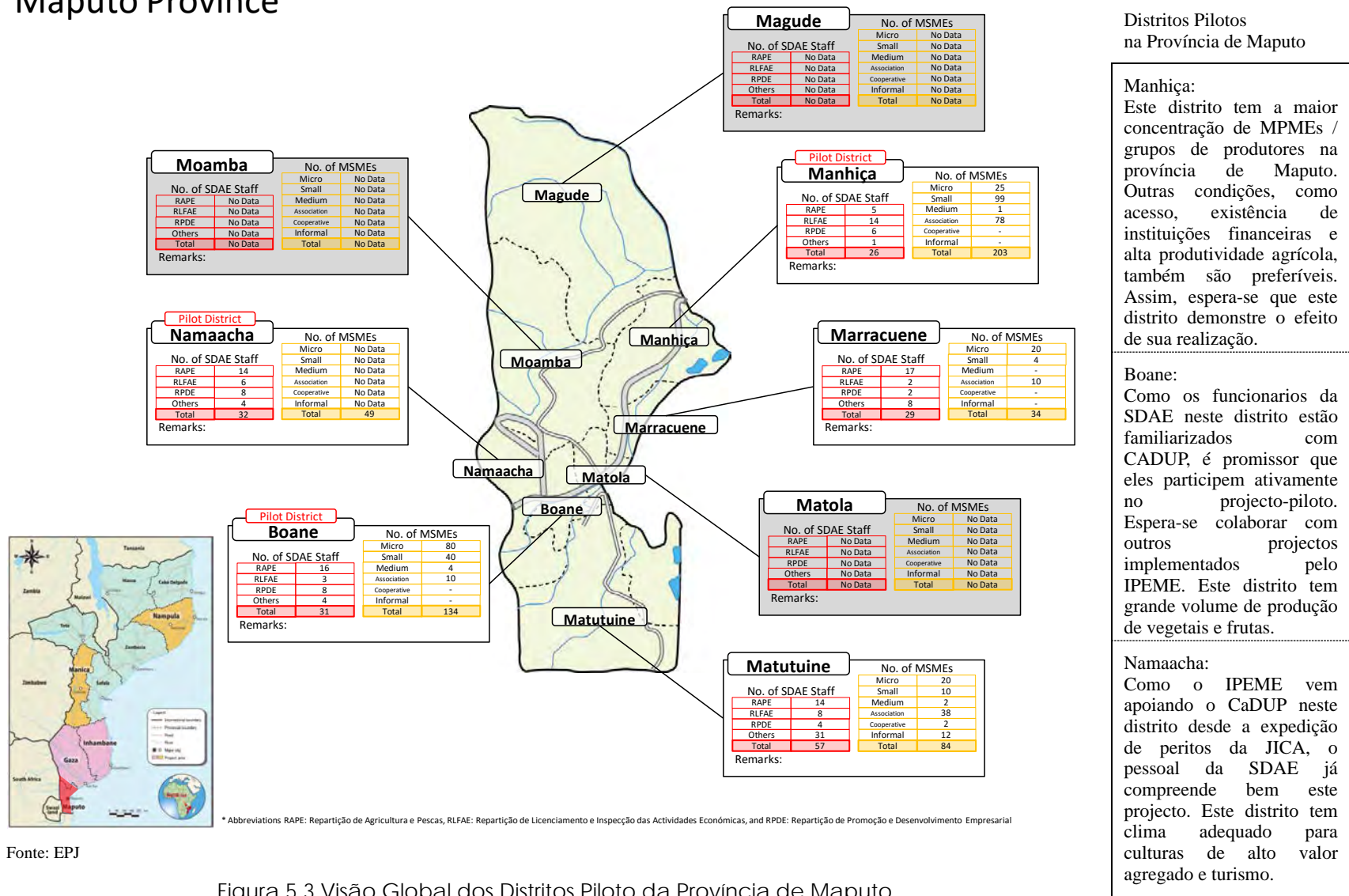
### ETAPA 3: Decisão final da avaliação pelo IPEME

A decisão final efectuada para os quatro (4) distritos candidatos em cada província foi resultado de uma avaliação feita pelos intervenientes do projecto tendo em conta a experiência que o IPEME tem de assistência a nível dos distritos e a consideração da existência de famosos recursos locais. Do resultado obtido, foram seleccionados seguintes distritos piloto: Manhiça, Boane e Namaacha na Província de Maputo; Bilene, Xai-xai e Manjakaze na Província de Gaza; e Inharrime, Maxixe e

Zavala na Província de Inhambane. O sumário dos distritos piloto está apresentado nas Figuras 5.3 a 5.5.

# Maputo Province

S-7

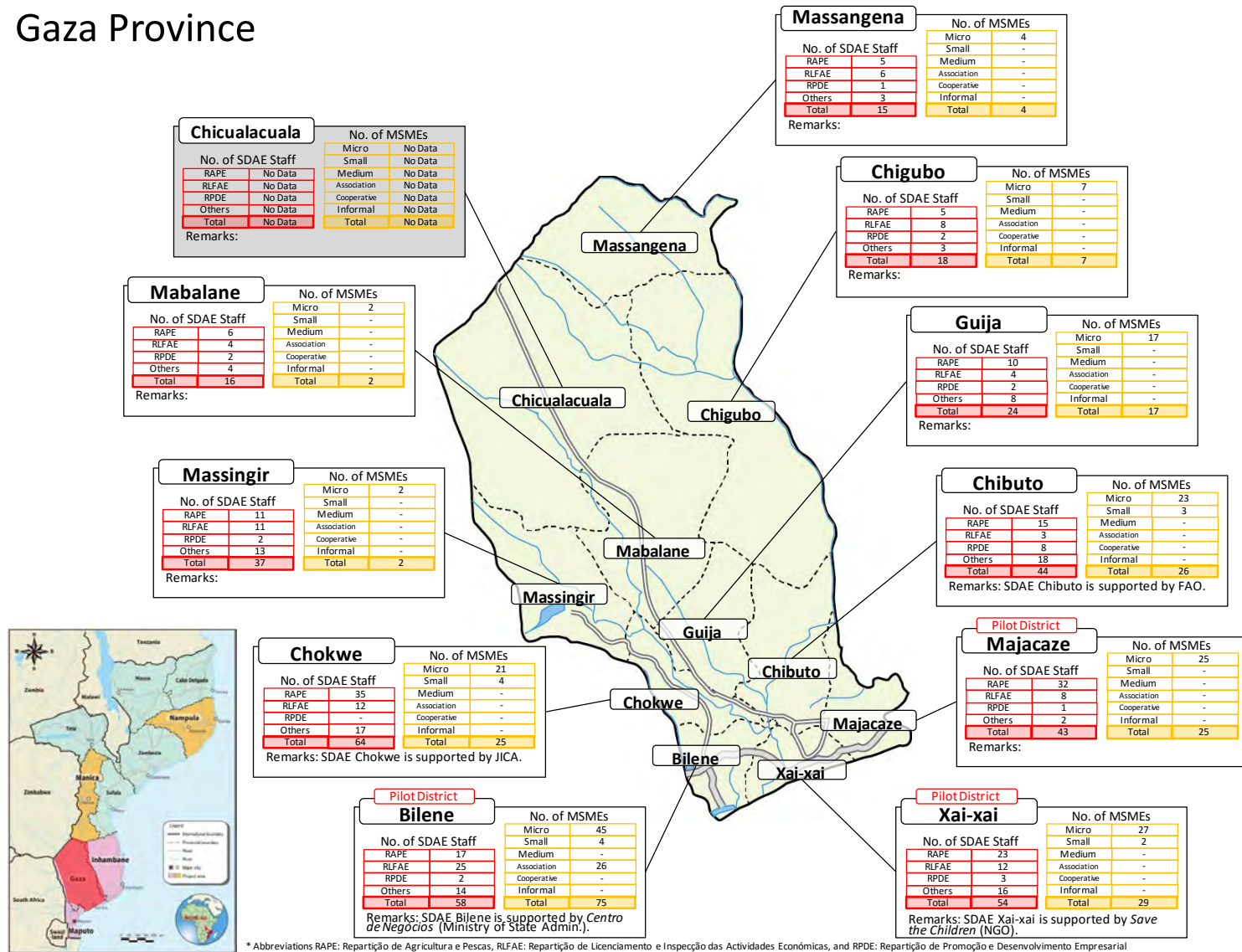


Fonte: EPJ

Figura 5.3 Visão Global dos Distritos Piloto da Província de Maputo

# Gaza Province

58



Distritos-piloto na província de Gaza

**Bilene:**  
Este distrito tem a maior concentração de grupos de produtores / MPMEs na província de Gaza. À medida que o centro de negocio é instalado no SDAE, espera-se dar suporte de forma eficiente. Espera-se também que colabore com o setor de turismo.

**Xai-Xai :**  
O pessoal da SDAE está altamente motivado, pois o IPEME, com o anterior especialista da JICA, deu apoio a este distrito. Outras condições, como o acesso e a existência de instituições financeiras e prestadores de SDE, também são preferíveis.

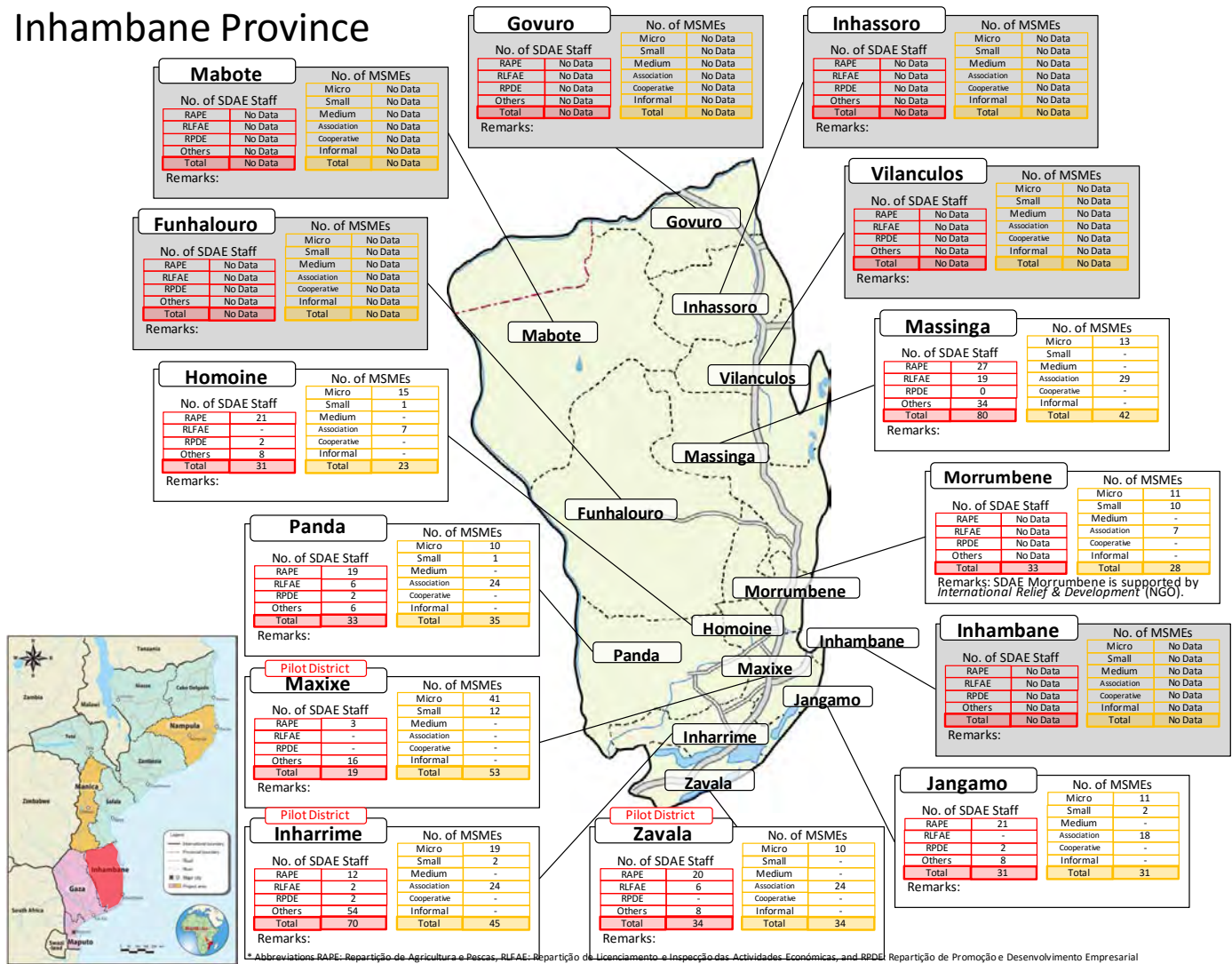
**Manjacaze:**  
Este distrito tem mais MPMEs de agro-processamento. O pessoal da SDAE está altamente motivado, já que o perito anterior da JICA explicou o projecto a este distrito na fa se inicial.

Fonte: EPJ

Figura 5.4 Visão Global dos Distritos Piloto da Província de Gaza

\* Abbreviations RAPE: Repartição de Agricultura e Pescas, RLFAE: Repartição de Licenciamento e Inspeção das Actividades Económicas, and RPDE: Repartição de Promoção e Desenvolvimento Empresarial

# Inhambane Province



Distritos-piloto na provincia de Inhambane

**Inharrime:**  
O compromisso com o projecto pelo SDAE é promissor como o distrito tem pessoal e alguns deles têm experiências para participar de atividades do projecto e formação no exterior para CaDUP. As condições, como acesso, existência de instituições financeiras e colaboração com o voluntário da JICA, também são preferíveis. Piri-piri feito neste distrito é o mais famoso em Moçambique.

**Cidade de Maxixe:**  
Como este distrito tem a maior concentração de grupos de produtores de MPMEs / na provincia de Inhambane, espera-se que realize o efeito da demonstração. O distrito faz parte do corredor de crescimento em Moçambique, sendo preferíveis condições, como o acesso e a existência de instituições financeiras e fornecedores de BDS.

**Zavala:**  
Este distrito tem grupos de produtores muito ativos e número de grupos de agro-processamento. As condições de acesso e financiamento também são preferíveis.

Fonte: EPJ

Figura 5.5 Visão Global dos Distritos Piloto da Provincia de Inhambane

### 5.3 Reunião *Kickoff Meeting* do projecto piloto

#### 5.3.1 Esboço da Reunião *Kickoff Meeting*

A reunião de lançamento foi realizada em Julho de 2014, com 37 participantes no total, dos quais 18 eram funcionários da SDAE e dois pontos focais da DPIC das províncias de Nampula e Manica. O plano geral do PP, incluindo o cronograma de trabalho e procedimentos de operação foram explicados a eles.

A questão da partilha de custos foi também discutida na reunião. O EPJ aconselhou a DPIC e a SDAE a levar em conta os custos de telecomunicações e de viagem do pessoal C/P no orçamento anual.

#### 5.3.2 Principais Questões Discutidas na Reunião

##### (1) Anúncio às PMEs

O anúncio às PMEs para o registo incluiu o uso da rádio comunitária, visita directa e / ou telefone, e avisos pelas autoridades locais. Alguns constrangimentos foram identificados no registo, tais como a falta de fotocopiadoras, incluindo a falta de tonner e papéis para produzir formulários de registo, a falta de outros equipamentos OA, incluindo PC, scanner, conexão à Internet, etc, orçamento insuficiente para combustível para veículos e motocicletas, falta de orçamento para o uso da rádio comunitária.

##### (2) Selecção das PMEs parceiras

Foram discutidos os critérios de selecção das PMEs parceiras. Foi acordado atribuir a prioridade às PMEs que utilizam recursos locais com sentido de responsabilidade e forte intensão para a melhoria do seu negócio através da melhoria da qualidade e promoção de mercado de produtos inovadores, competitivos e de alto valor acrescentado. Confirmou-se também assegurar a prestação de contas na selecção das PMEs através de procedimentos justos e transparentes.

##### (3) Aspectos da formação

A discussão foi feita para seleccionar os aspectos de treinamento para atender às exigências das PMEs, ou seja, gestão de negócios, elaboração de plano de negócios, melhoria de qualidade e promoção de mercado. O cronograma e metodologias do treinamento também foram discutidos.

### 5.4 Selecção das PMEs para o Projecto Piloto

#### 5.4.1 Critérios de Selecção das PMEs

O 2º CCC, realizado em Março de 2014, aprovou a selecção de distritos-piloto, isto é, três (3) distritos em cada província e o número de PMEs que recebem a formação empresarial do PP, ou seja, 20 PMEs em cada distrito-alvo x 9 distritos-alvo = 180 PMEs e AT, ou seja, 3 PMEs x 9 distritos = 27 PEMS.

Os critérios de selecção das PMEs foram discutidos na reunião inicial, tal como acima referido. A

prioridade foi dada à atitude geral em relação ao negócio, à motivação para a melhoria, à sustentabilidade dos negócios, à utilização dos recursos locais, à qualidade dos produtos ou serviços, ao impacto na comunidade, à inovação e assim por diante. A coleta de formulários de registro começou após o início da reunião. O número de registros de PMEs foi diferente por distrito, embora se esperasse que 20 PMEs se registrassem em cada distrito como alvo.

#### 5.4.2 Rádio e Efeitos Comunitários

O anúncio de treinamento foi feito pela rádio comunitária de acordo com o consenso na reunião de lançamento inicial. As mensagens de rádio foram transmitidas em português e em línguas locais em oito (8) distritos, exceto Boane, com frequência de três vezes por dia e três dias por semana. O número de formulários recebidos por SDAE foi aumentado conforme apresentado na Tabela 5.5.

Tabela 5.5 Número de Formulários

Província/ Distrito	2014				Número-alvo pelo IPEME	Número alvo por SDAE
	15 de Julho	24 de Julho	31 de Julho	11 de Agosto		
Maputo	16	35	35	49	60	210
Boane	0	15	15	23	20	100
Manhiça	11	9	9	11	20	50
Namaacha	5	11	11	15	20	60
Gaza	33	126	128	128	60	200
Bilene	12	63	63	65	20	70
Mandlakaze	14	51	51	51	20	80
Xaixai	7	12	14	12	20	50
Inhambane	51	70	70	74	60	155
Inharrime	20	20	20	20	20	65
Maxixe	26	36	36	36	20	50
Zavala	5	14	14	18	20	40
Total	100	231	233	251	180	565

Fonte: EPJ

O número de formulários recebidos na província de Gaza aumentou drasticamente em quatro (quatro) vezes, de 15 de Julho a 24 de Julho de 2014. O facto implica que o uso das instalações de rádio comunitária foi significativo nas zonas rurais de Moçambique.

#### 5.4.3 Lista de Participantes

O IPEME recebeu finalmente candidaturas de 251 PMEs. Todas as três (3) províncias têm um grande número de agricultura. Inhambane tem um número maior em agro-processamento devido aos produtores de molho piripiri e menor número em gado. Gaza tem um número maior em pecuária, cerâmica, comércio e processamento de metais. Maputo tem um número relativamente maior em artesanato. As linhas de negócio deles são mostradas na Tabela 5.6.

Tabela 5.6 Sectores de Actividades de Registo de PMEs Apresentados pelo SDAE

Maputo	
Boane	Agricultura (8), Serração (3), Pecuária(3), Vestuário (2), Agricultura e Pesca, Agro-processamento, Mel, Padaria, Artesanato, Construção, Serviços, Total 23 PMEs
Manhiça	Pecuária (2), Pecuária e Pesca(2), Agricultura(2), Agro-processamento, Agro-processamento e Vestuário, Artesanato, Construção, Turismo, Total 11 PMEs
Namaacha	Artesanato (4), Agro-processamento(3), Pecuária e Artesanato (3), Agricultura(2), Mineração de Pedras, Olaria, Turismo, Total 15 PMEs
Gaza	
Bilene	Agricultura (21), Pecuária(13), Comércio(7), Agro-processamento(6), Processamento de metal (4), Agricultura e Comércio (2), Pesca(2), Olaria(2), Agricultura e Artesanato, Pecuária e Comércio, Cosméticos e Comércio, Mel, Serração, Maquinaria, Sistema de Irrigação, Serviço de Informação, Total 65 PMEs
Mandlakaze	Agricultura (18), Olaria(16), Agro-processamento(4), Artesanato(4), Pecuária(3),Agricultura e Pesca, Agricultura e Artesanato, Padaria, Comércio, Serração, Reparação, Total 51 PMEs
Xaixai	Artesanato (3), Pecuária(2), Agricultura(2), Agricultura e Comércio, Agro-processamento, Comércio e Maquinaria, Comércio, Processamento de Metais, Total 12 PMEs
Inhambane	
Inharrime	Agro-processamento incluindo Piripiri (14), Agricultura (5), Vestuário (1), Total 20 SMEs
Maxixe	Agricultura (18), Comércio(3), óleo de coco(2), Pesca(2), Serração(2), Cabeleireiro (2), Óleo de Copra, Pecuária, Cerâmica, Equipamento para Agro-processamento, Processamento de Metal, Material de construção, Turismo, Total 36 SMEs
Zavala	Agro-processamento (4), Agricultura(4), Artesanato(3), Sal (2), Mel, Produção de Citrinos, Vestuário, Produção de madeira, Construção, Total 18 PMEs

Fonte: EPJ

## 5.5 Capacitação de Habilidades Empresariais CaDUP (Atividade 3-3)

### 5.5.1 Estrutura Geral

#### (1) Objetivos

O Inquérito de Base no 1º Ano esclareceu que as PMEs têm uma capacidade limitada para a manutenção de registos, a análise custo-benefício e a comercialização. Os objetivos do treinamento de habilidades de negócios foram desenvolver as habilidades de negócios entre as PMEs e a capacidade de gestão entre o pessoal do governo. Eles são:

- 1) Introduzir o plano de negócios com sua metodologia e uso efetivo, incluindo contabilidade, análise de problemas, análise de custo-benefício, definição de metas de negócios, etc.,
- 2) Melhorar o desempenho dos custos e a competitividade do mercado através da introdução de técnicas de melhoria da qualidade, e
- 3) Fornecer conhecimento e habilidades necessárias à promoção do mercado.

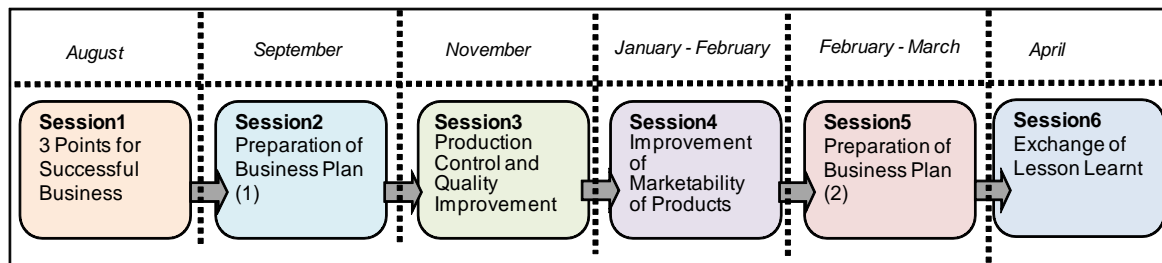
#### (2) Objetivo geral do treinamento

O objectivo geral da formação empresarial é desenvolver a capacidade das PMEs, fornecendo conhecimentos e experiências necessárias para a melhoria contínua do negócio de acordo com o plano de negócios.



### (3) Aspectos e relevância da formação

O treinamento de habilidade de negócios do CaDUP foi projetado para transferir os conhecimentos e habilidades para PMEs através de uma série de palestras e práticas como apresentado na Figura 5.6.



Fonte: EPJ

Figura 5.6 Uma Série de Sessões de Treinamento do CaDUP em Habilidades Empresariais sob o PP (somente em Inglês)

As sessões 1 e 2 foram concluídas em Setembro de 2014. O EPJ e o IPEME forneceram os conhecimentos básicos sobre o procedimento da análise custo-benefício e a análise SWOT, cujos resultados foram integrados no plano de negócios posteriormente. As sessões 3 e 4 focaram em marketing e controle de qualidade. Foram organizadas palestras, mas também visitas de estudo para proporcionar oportunidades de aprendizagem a partir de PMEs bem-sucedidas. Nas Sessões 5 e 6, cada PME foi solicitada a finalizar o seu próprio plano de negócios. O aperfeiçoamento visava a capacitação das PMEs para a aplicação dos conhecimentos e técnicas de aprendizado para o controle de qualidade, melhoria de produto e marketing e para completar o plano de negócios.

### (4) Metodologia do treinamento

O treinamento de habilidades do negócio CaDUP foi realizado pela combinação dos seguintes modos de treinamento.

- 1) Treinamento de tipo palestrante para fornecer um formato útil para as operações diárias do negócio e para apoiar a implementação dos resultados do treinamento.
- 2) Discussão de grupo sobre o estudo em causa de forma que possa ser aplicada à técnica aprendida em palestras. CaDUP forneceu oportunidades para "anotação de ideias diferentes" através de discussões em grupo.
- 3) Introdução dos materiais de formação, nomeadamente Folha de Estratégia Empresarial e Plano de Actividades (Plano de Actividades).
- 4) Visitas de estudo para observar as boas práticas.

### (5) Configuração organizacional

O treinamento em habilidades empresariais foi realizado pelos esforços conjuntos do IPEME, DPIC e SDAE. Os canais de comunicação entre os três órgãos funcionaram bem, resultando no sucesso do desempenho das sessões de treinamento em cada um dos nove distritos. O IPEME explicou ao DPIC

os objetivos e o plano de operação do treinamento de habilidades empresariais do CaDUP, enquanto a DPIC comunicava SDAE de tempos em tempos para a organização do seminário de treinamento no momento e no local apropriados.

### 5.5.2 Esboço de Cada Sessão

Uma série de seis (6) sessões foi fornecida em cada distrito alvo em um ritmo de uma sessão por dia. Na sessão 3, a viagem de estudo foi realizada como uma oportunidade prática de aprendizagem. Os contornos do treinamento são apresentados na Tabela 5.7.

Tabela 5.7 Esboço de Cada Sessão

Sessão	Conteúdo da capacitação	Programa
Sessão 1	<p>“Apresentação e conceitos básicos de negócio”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Apresentação do IPEME e programa CaDUP</li> <li>2) Importância do plano de negócio (teoria)</li> <li>3) Procedimentos para elaboração do plano de negócio (teoria)</li> <li>4) Análise SWOT e identificação de obstáculos do negócio (teoria e prática)</li> <li>5) Exercícios para identificação de obstáculos do negócio e elaboração de plano de negócio (estudo de caso)</li> <li>6) Análise da estratégia, recorrendo-se a um ponto forte da empresa.</li> </ol>	8/11-8/19 1 vez/distrito, 1 dia/ (9 vezes)
Sessão 2	<p>“Elaboração do plano de negócio”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Relatório da exposição na FACIM</li> <li>2) Revisão da sessão 1, e verificação dos trabalhos de casa</li> <li>3) Procedimentos para elaboração do plano de negócio (definição da visão, meta e indicadores, identificação dos obstáculos do negócio, etc.) (teoria)</li> <li>4) Estudo de caso de 3)</li> <li>5) Baseando-se no 4), elaboração do seu plano de negócio (prática)</li> </ol>	9/3-9/12 1 vez/distrito, 1 dia/ (9 vezes)
Sessão 3	<p>“Melhoria da produção e qualidade”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisão da sessão 2, e verificação do trabalho de casa</li> <li>2) Melhoria das receitas através da redução de custos na produção (teoria)</li> <li>3) Visita de estudo para aprender boas práticas</li> <li>4) Revisão do plano de negócio de cada um, como reduzir o custo de produção (prática)</li> </ol>	(grupo de Agricultura/ Agro-processamento) 11/12-11/26 1 vez/distrito, 1 dia/ (8 vezes) (grupos de outros sectores de actividades)1/13 1 vez/província de Gaza (1 dia/vez)
Sessão 4	<p>“Marketing do produto”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisão da sessão 3, e confirmação dos trabalhos de casa</li> <li>2) Conceitos de marketing (teoria)</li> <li>3) Género e PMEs (teoria)</li> <li>4) Melhoria do marketing (trabalho em grupo)</li> <li>5) Plano de Marketing de cada um dos negócios (prática)</li> </ol>	1/26-2/13 1 vez/distrito, 1 dia/vez (9 vezes)
Sessão 5	<p>“Finalização do plano de negócio”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisão da sessão 4, e confirmação dos trabalhos de casa)</li> <li>2) Procedimentos para a legalização das empresas (palestra sobre a legalização da empresa (teoria)</li> <li>3) Finalização dos planos de negócio de cada participante (prática)</li> </ol>	2/16-3/3, 3/9 1 vez/distrito, 1 dia/vez (9 vezes)
Sessão 6	<p>“Sumário da capacitação em habilidades de negócio”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comentários gerais sobre planos de negócio e feedback para melhoria</li> <li>2) Explicação sobre actividades seguintes do CaDUP</li> <li>3) Pedido para assistência do plano</li> </ol>	4/8-4/23, 4/28 1 vez/distrito, 1 dia/vez (9 vezes)

Fonte: EPJ

Os percursos de estudo foram realizados dividindo-se em dois (2) cursos, nomeadamente produtos agrícolas e agro-industriais e produtos não agrícolas.

As questões comuns entre as PMEs do sector agrícola são representadas pela poupança de custos de produção e melhoria da qualidade por novas técnicas, resultando em maior rentabilidade. Centrando-se em ambas as questões, visita de estudo foi plantada de modo a fazer a inspeção das boas práticas pelas PMEs bem-sucedidas e aprofundar as ideias para economia de custos e melhoria da qualidade através

da troca de pontos de vista com PME's de sucesso no local. O estudo visitou oito PME's no total por 15 dias de 12 a 26 de Novembro de 2014.

Por outro lado, a visita de estudo para produtores não agrícolas visitou os produtores de cerâmica. Dezanove PME's, que produzem barro e cerâmica, produtos de capulana, esculturas de madeira e outros artesanatos, etc., em Gaza, participaram da viagem de estudo.

As PME's visitadas durante a visita de estudo e suas características estão resumidos na Tabela 5.8.

Tabela 5.8 Modelo de PME's para Visitas de Estudo

PME	Viveiros Caetano
Data da visita	13 de Novembro de 2014
Localização	Manhiça, Maputo
Produtos	Plantação de vegetais de tomate, pimentão, repolho, etc., Venda de vegetais
Boa prática	Técnicas elevadas de manejo de viveiro de mudas de qualidade
PME	DRL, Lda
Data da visita	21 de Novembro de 2014
Localização	Boane, Maputo
Produtos	Produção de frutas (abacaxi, maracujá, mamão, etc.), Produtos de origem animal
Boa prática	Poupança de custos graças ao uso eficaz da mão-de-obra
PME	DETTA Service
Data da visita	18 de Novembro de 2014
Localização	Namakwa, Maputo
Produtos	Processamento agrícola de aloe, suco de taro, etc, produtos locais, tais como aloe tradicional
Boa prática	Fornecimento de bebidas saudáveis aos consumidores locais
PME	Tropical Plantas e VEG Lda
Data da visita	25 de Novembro de 2014
Localização	Cidade de Inhambane
Produtos	Mudas de vegetais, produtos vegetais, plantas decorativas, cultura de peixe, varejo de alimentos
Boa prática	Seleção de produtos para atender às necessidades do mercado
PME	Africa Oil Work Lda
Data da visita	26 de Novembro de 2014
Localização	Maxixe, Inhambane
Produtos	Óleo de coco para exportação para a África do Sul
Boa prática	Técnicas de alta produção de óleo de coco, melhoria e controle de qualidade, gestão de negócios baseada no plano de negócios, análise custo-benefício, contabilidade, etc.
PME	Caramica Progresso
Data da visita	13 de Janeiro de 2013
Localização	Manhiça (Xinavane), Maputo
Produtos	Tijolos cerâmicos
Boa prática	Técnicas de alta produção

Fonte: EPJ

A viagem de estudo proporcionou oportunidades às PME's locais para conhecerem as boas práticas das PME's vizinhas e facilitar a sua compreensão de como abordar a poupança de custos e a melhoria da qualidade por iniciativa própria. PME's participantes na viagem de estudo foram fortemente motivadas e perceberam a possibilidades de inovações, mesmo por pequenos negócios. Além disso, as PME's apreciaram o facto de ter tido a oportunidades de trocar pontos de vista no seio das PME's locais.

### 5.5.3 Resultado e Observação da Formação

## (1) Panorama das PME's participantes

As PME's preencheram o formulário de registo com o apoio dos funcionários da SDAE. Quase metade deles se dedica à agricultura, seguido por Comércio (19%), Pecuária (19%) e Agro-processamento (16%).

Os tipos de empresas foram classificados predominantemente em um (50%), seguido por Associação (21%), Empresa Licenciada (11%) e Licenciada (não familiar) (7%).

Em quatro (4) categorias de empresas, a maioria eram microempresas (1 a 4 empregados) (30%), seguidas de pequenas empresas (14%). A maioria das PME's registadas (86%) não tem planos de negócio próprios, enquanto 49% delas não mantêm os registos de negócios, nomeadamente a contabilidade. A maioria das PME's registadas (67%) não tem qualquer acesso financeiro.

## (2) Avaliação do Treinamento de Habilidades Empresariais do CaDUP

### 1) Número de participantes durante as sessões

O número de participantes durante as sessões é apresentado na Figura 5.7. O número de participantes tem decrescido de uma sessão para outra de 208 na sessão 1, e uma grande redução na sessão 5. De acordo com as DPICs e SDAEs, o decréscimo foi principalmente originado devido; i) alguns dos participantes estavam na expectativa de receber algo como fundo pela presença nas sessões, ii) alguns dos participantes evitavam a longa permanência nas sessões de capacitação causando problemas de falta de transporte no regresso.

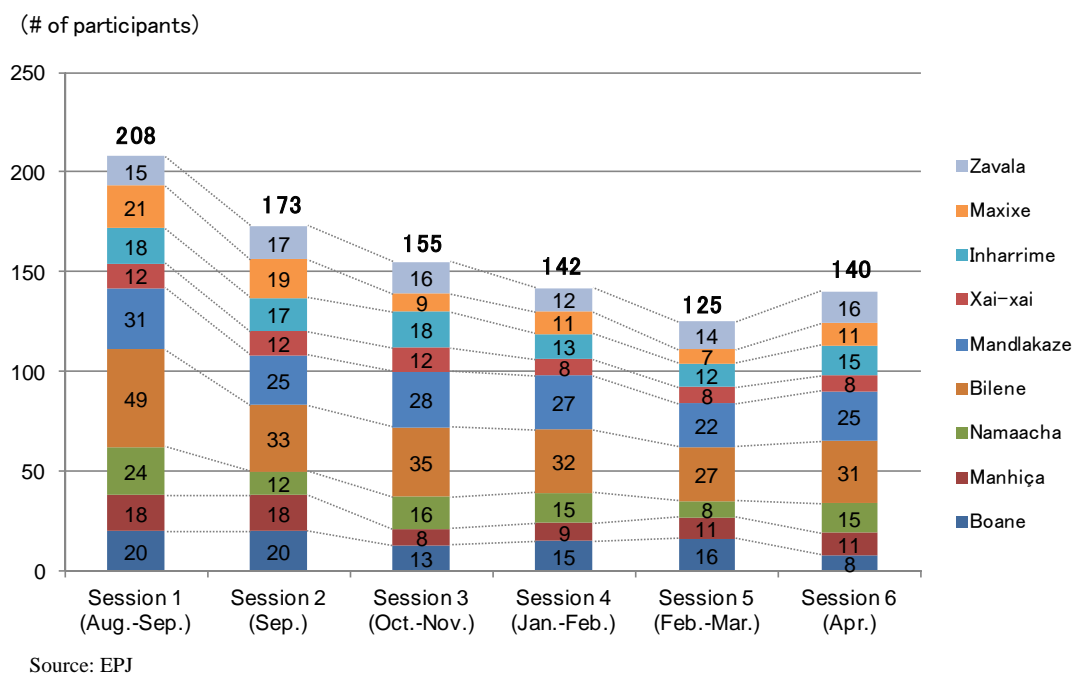


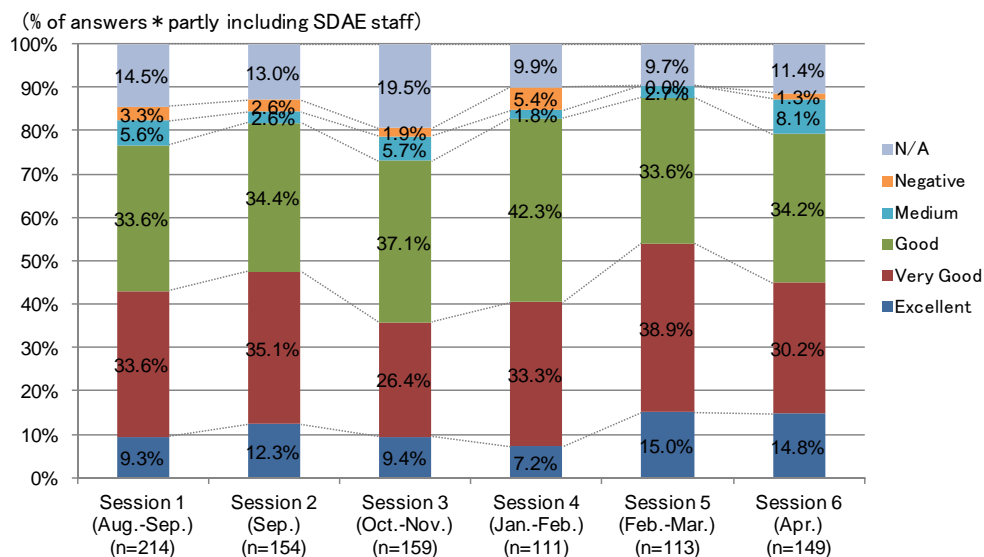
Figura 5.7 Número de Participantes (por distrito)

### 2) Avaliação da capacitação pelos participantes durante as sessões

Os participantes responderam ao questionário no final de cada sessão, conforme resumido abaixo.

### ■ Expectativas

Os participantes avaliaram se a capacitação alcançou ou não as expectativas com 5 níveis (+ N/A). As respostas estão sumarizadas na Figura 5.8.



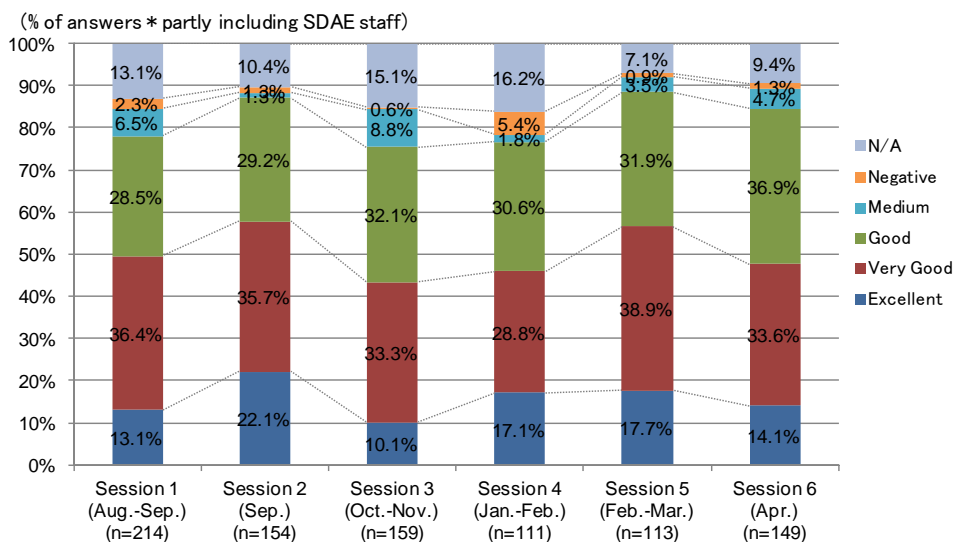
Fonte: EPJ

Figura 5.8 Expectativas

No geral, os participantes avaliaram como sendo de positiva a capacitação, sendo que mais de 70% dos participantes responderam “Excelente”, “Muito Bom” ou “Bom” em todas as sessões. Tendo em conta os resultados abaixo, as sessões de plano de negócio, nomeadamente sessões 2 e 5 especialmente parecem ser altamente avaliadas.

### ■ Adequação dos conteúdos da capacitação

Os participantes avaliaram se os conteúdos das capacitações foram apropriados para as actividades de negócio ou não com 5 níveis (+ N/A). As respostas estão sumarizadas na Figura 5.9. De um modo geral, os participantes avaliaram os conteúdos das sessões como sendo apropriados e mais de 70% dos participantes responderam de “Excelente”, “Muito Bom” ou “Bom” em todas as sessões. Tendo em conta os resultados abaixo, as sessões de plano de negócio, nomeadamente sessões 2 e 5, mais uma vez aparentam ter sido altamente avaliadas. Por outro lado, alguns participantes tenham considerado difícil participar na sessão 3 (Produção) e sessão 4 (Marketing) para as suas actividades.



Fonte: EPJ

Figura 5.9 Adequação dos Conteúdos da Capacitação

### 3) Impacto da capacitação

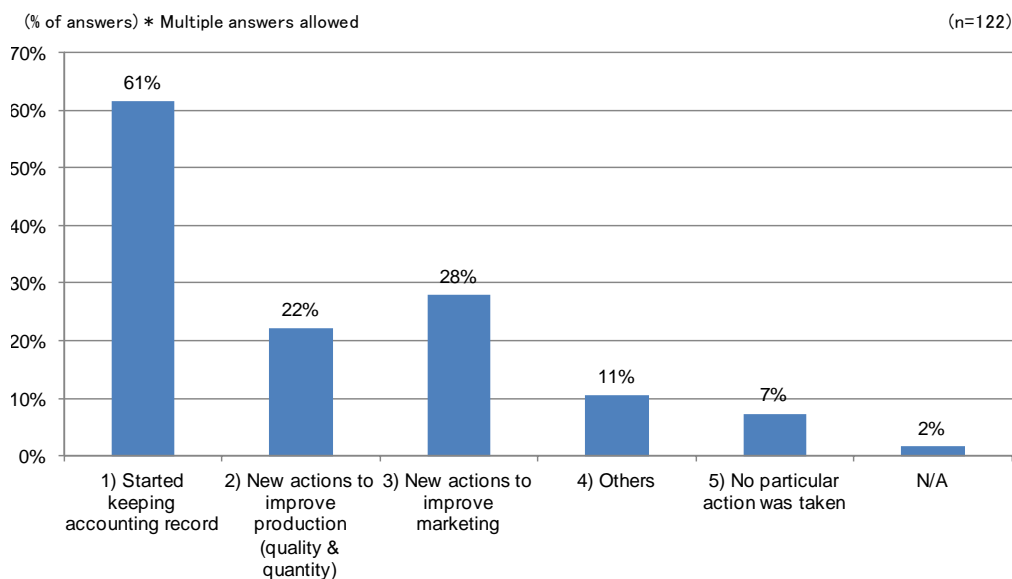
Na sessão 6, 122 dos inquiridos preencheram ao questionário sobre o impacto da capacitação. Os resultados são resumidos a seguir.

#### ■ Aspectos mais importantes ministrados na capacitação

As PME's seleccionaram “Aprenderam como elaborar o plano de negócio” (35%) como um dos aspectos mais importante para o seu negócio dentre vários ministrados nas sessões. Seguido por “Aprenderam a importância do registo contabilístico” (26%).

#### ■ Esforços recentemente efectuados após a capacitação

Segundo apresentado na Figura 5.10, 61% das PME's iniciaram o registo contabilístico das suas actividades diárias. As PME's também responderam sobre os esforços recentes que estão sendo efectuados para a melhoria dos seus produtos e marketing. Excluindo “5) Nenhuma acção particular foi realizada” e “N/A”, dos 90% dos que responderam ao questionário esforçam-se em aplicar o conhecimento novo e experiência adquiridos nas capacitações nos seus negócios.



Fonte: EPJ

Nota: “2) Novas acções com vista a melhoria da produção (qualidade e quantidade)” incluindo o control da qualidade e taxa de recuperação através de um processamento adequado, enquanto “3) Novas acções para a melhoria do marketing” incluindo a promoção para os potenciais compradores e melhoria dos rótulos.

Figura 5.10 Esforços recentemente efectuados após a capacitação

#### 4) Discussões e conclusões

Os resultados da capacitação em habilidades de negócio CaDUP mencionados acima, foram partilhados e discutidos entre os intervenientes do CaDUP na reunião de concertação a 12 de Maio de 2015. Os pontos principais discutidos estão resumidos abaixo.

##### Impacto para as PME

- A extrema importância do registo contabilístico foi considerado.

O número de PME que faz o registo da operação do negócio aumentou de 41% desde o início da capacitação CaDUP em Agosto de 2014 para 74%, depois da sessão 2, em Novembro de 2014. Após a conclusão da capacitação, 61% das PME continuam a fazer o registo contabilístico.

- As PME foram encorajadas a elaborar o seu plano de negócio.

O número de PME, que produziram o plano de negócio aumentou de 9% no início da capacitação em Agosto de 2014 para uns 50% (125) das PME registadas após a sessão 5 em Março de 2015. As PME apresentaram uma apreciação em relação as sessões 2 e 5 da capacitação focalizada na preparação do plano de negócio. Após a conclusão da capacitação, 35% das PME responderam que o mais impressionante aspecto ministrado nas sessões “como desenvolver o plano de negócio”.

- Partilha de informação sobre o negócio entre as PME foi preferida.

A capacitação CaDUP providenciou oportunidades de partilha de informação sobre o negócio e opiniões entre as PME. Algumas PME opinaram que a capacitação CaDUP foi boa oportunidade

para mostrar os seus produtos ao IPEME, DPIC e SDAE e conhecer produtos das outras PMEs.

### Capacitação técnica para o IPEME, DPICs e SDAEs

Antes da capacitação CaDUP, o PP solicitou as DPICs e SDAEs para a partilha de tarefas administrativas e logística necessária para a realização com sucesso das actividades de capacitação, que incluía a comunicação às PMEs e pré-organização das visitas de estudo. Cada um dos SDAEs nomeou dois técnicos para as referidas tarefas.

- Os C/P acumularam experiências e habilidades para a facilitação das sessões de capacitação.

Os C/P do IPEME, DPICs e SDAEs aprenderam como organizar as actividades das sessões de capacitação CaDUP. Isso também funcionou como parte de aprendizagem no local de trabalho. Através das actividades diárias, a comunicação entre o IPEME e SDAE tornou-se mais próxima que antes. Como resultado, o IPEME também passou a conhecer as condições de trabalho e capacidade dos SDAEs, que são de certa forma deploráveis, na dianteira do programa CaDUP.

- O Programa CaDUP motivou as DPICs e SDAEs.

Os C/P das DPICs e SDAEs, por exemplo, 16 técnicos entre os 20, continuaram a monitorar as PMEs nas condições regulares ou ad-hoc. Para além disso, 17 técnicos entre os 20 responderam que gostariam de organizar sessões de capacitação CaDUP a nível local, se a componente orçamento estiver disponível. Além disso, 18 técnicos foram encorajados a integrar novas actividades do programa CaDUP ao plano normal de actividades, as actividades de seguimento da capacitação em habilidades de negócio, etc.

- Acordo mútuo sobre CaDUP foi aprofundado entre os departamentos do IPEME.

O PP providenciou várias oportunidades de actividades conjuntas entre a DDTP e outros departamentos, especialmente para o CORe e DAFOM, resultando em acordo mútuo e despertar a importância extrema da ligação e partilha de actividades com vista a promoção das PMEs.

### 2) Lições aprendidas

- Necessidades das PMEs são diversificadas.

O programa de capacitação deve alcançar as várias necessidades das PMEs. A escala de negócio e expectativa para a capacitação diferem nas PMEs. Além disso, o nível educacional e experiência de trabalho dos representantes são amplamente variados. Para o desenho de novos programas de capacitação deve-se ter em conta a essa disparidade de níveis e capacidade das PMEs.

- A Comunicação regular entre os intervenientes deve ser mantida.

Para uma plena operacionalização das actividades do CaDUP incluindo o programa de capacitação a transferência de informação para os SDAEs deve ser feita atempadamente e de forma completa. Segundo a experiência do PP, recomenda-se que o SDAE seja notificado sobre as actividades com 15



dias de antecedência, quando se tratar de informação ou mensagens a serem endereçadas as PME's nos distritos relevantes.

#### 5.6 Assistência Técnica às PME's Parceiras (Actividade 3-4)

A assistência técnica foi fornecida às PME's parceiras no Tabela 5.9 individualmente durante um ano a partir de Maio de 2015. As PME's parceiras desempenharam um papel importante como cooperadoras em todo o PP.

Tabela 5.9 Lista de Parceiros PME's CaDUP Seleccionado

	Distrito	NomedaPME	Produtos
<b>Província de Maputo</b>			
1.	Namaacha	Quinta Irini	Vegetais orgânicos, licor de fruta, jam, pickles
2.	Namaacha	Quinta Cascata	Morango
3.	Namaacha	Casa Modista	Atelier
4.	Baone	D.R.C. Lda	Maracujá e vegetais diversos
5.	Baone	Roseira Brava	Hortícola
6.	Manhiça	Viveiros Caetano	Mudas de hortícolas
7.	Manhiça	Carâmica Progresso	Olaria
8.	Manhiça	Leonor Ana Banda Lissave	Frangos & ovos
9.	Manhiça	Associação de Productores de Banana de Munguine G21	Banana
10.	Other	Xikhaba	Manteiga de amendoim
11.	Other	George Hwariva	Produtos diversos, colares
12.	Other	Sérgio Dias Artes	Batik
13.	Other	Agro Serviços Lda - Gutsamba	Licor, jam, pickles, etc.
<b>Província de Gaza</b>			
14.	Bilene	Cerâmica de Magul	Indústria de tijolos
15.	Bilene	Grupo Bendzula	Frangos
16.	Bilene	Jair Oliveira	Peixe
17.	Mandlakaze	Sitoiane	Licor de fruta
18.	Mandlakaze	Lino Julio Muianga	Arroz
19.	Mandlakaze	João Marcos Langa	Olaria
20.	Xai-xai	ESTADAMA	Olaria
21.	Other	Associação Agro Comercial Wapswala	Flocos de mandioca, licor de fruta, jam
<b>Província de Inhambane</b>			
22.	Maxixe	Africa Oil Works	Óleo virgem de coco, Pó de coco
23.	Maxixe	Avisa e filhos- Aviário Isabel	Ovos de codornizes
24.	Inharrime	Dona Rachida	Piri-piri
25.	Inharrime	Dona Minerva	Piri-piri
26.	Inharrime	Associação Josiana Machel	Chips de mandioca
27.	Zavala	Prosocala	Óleo de vegetais diversos
28.	Zavala	ADECH-Chitondo	Ships de mandioca/flocos, biscoitos
29.	Zavala	Patricio Naene Fernando	Sal
30.	Other	Agro Malate	Moringa

Fonte: EPJ

Na promoção futura do CaDUP, as PME's parceiras vão juntar-se a várias actividades, como exposições e feiras, preparação de material publicitário, visitas de estudo, etc., bem como actuar como

consultores de outras PMEs ou BDS disponíveis nas áreas locais.

A AT individual foi realizada através de três fases, de modo a assegurar a avaliação periódica do progresso do trabalho e dos resultados intercalares entre as partes interessadas no final de cada fase. A primeira fase foi de Maio a Agosto de 2015, a segunda fase de Setembro a Dezembro de 2015 e a 3 fase de Janeiro a Abril de 2016. A lição aprendida obtida nas fases anteriores foi levada em consideração nas fases seguintes.

A assistência técnica foi iniciada pela visita as PMEs parceiras pela equipa conjunta do EPJ, DPIC e SDAE em Maio de 2015. Com referência aos seus planos de negócio, que foram preparados na formação empresarial anterior, a avaliação das necessidades das PMEs parceiras individuais foram assessoradas e o plano de AT proposto foi preparado entre o IPEME, o SDAE e as PMEs, obtendo os pareceres do EPJ. Todas as 30 PMEs foram divididas em dois (2) grupos, a saber: (i) setor agropecuário e (ii) setor não-agrícola, como argila e cerâmica, produtos de capulana, esculturas de madeira e outros tipos de artesanato. As necessidades comuns submetidas a AT foram identificadas para cada grupo.

Os desempenhos da AT dependiam fortemente da experiência passada das PMEs e da capacidade de compreender as recomendações técnicas da CaDUP. Quase um terço das 30 PMEs parecia ter um conhecimento aceitável como PMEs parceiras.

Infelizmente, o resultado do PP também foi afetado por calamidade natural. A área do projecto sofreu de seca severa em 2015/6 que é dito ser a mais severa nos últimos 30 anos. O negócio agrícola na área do projecto foi amplamente danificado pela falha de colheita. As PMEs em causa não podiam colher rendimentos antecipados de produtos hortícolas e matérias-primas para transformação. Os valores das vendas foram drasticamente reduzidos, embora os canais de mercado tenham sido recentemente desenvolvidos no âmbito do PP.

A assistência técnica às PMEs parceiras foi concluída em Abril de 2016. O desempenho da assistência técnica a cada PME parceira está resumido na Tabela 5.10.

Tabela 5.10 Resultados da Assistência Técnica às Parceiros PMEs

Província de Maputo

Principal Assistência	Resultado Principal
<i>Quinta Irini (Namaacha) Legumes Organicos, liquor, jam, pickles</i>	
<u>Produção</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria do sistema de irrigação, (incluindo instalação do reservatório simples de água e Assistência Técnica)</li> <li>- Formação em produção de fertilizantes orgânicos</li> <li>- Aconselhamento sobre melhoria do local de processamento de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução dos custos de mão de obra e taxas de água através da poupança e rega melhorando o Sistema de rega (incluindo instalação de um simples reservatório de água)</li> <li>- Assistência técnica na produção de fertilizantes orgânicos</li> <li>- Aconselhamento em melhoria do local de processamento de alimentos</li> <li>- Diversificação dos produtos e expansão dos pontos de venda através do entendimento da eficácia da produção e venda dos produtos que correspondam as</li> </ul>
<u>Marketing</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio para negociações empresariais com supermercados</li> <li>- Impacto sobre as necessidades de outros mercados</li> <li>- Assistência para melhoria da embalagem e rótulo</li> </ul>	

Principal Assistência	Resultado Principal
através da introdução do BDS	necessidades do mercado incluindo supermercados - As vendas triplicaram
<i>Quinta de Cascata (Namaacha) Morango</i>	
<u>Produção</u> - Prestação de informação técnica visitando PMEs mais avançadas como Sistema de irrigação, tecnologia de produção de morango e mudas, e tecnologia de processamento - Formação em produção de fertilizantes orgânicos <u>Marketing</u> - Assistência em negociações empresariais com supermercados - Melhoramento da embalagem de acordo com as necessidades do mercado - Assistência para melhoria da embalagem e rótulo através da introdução do BDS	Apesar do acordo feito com supermercado e surgimento de novos mercados devido a melhoria da embalagem e rótulo, produção em 2015-2016 decresceu um quinto e não pôde vender a novos mercados devida a estiagem, atraso no fornecimento e transporte de mudas pelo fornecedor Sul Africano
<i>Casa Modista (Namaacha) Costura</i>	
<u>Gestão de negócio</u> - Diagnóstico de negócio usando lista de verificação - Introdução do 5S para melhoria da produtividade	- Produtividade melhorou devido ao 5S. além disso, os efeitos da exposição para os visitantes foi actualizado - As vendas aumentaram 20% devido ao aumento de participantes nas Feiras
<i>Sr. Melo (Boane) Maracujá roxo, ananás, e outros vegetais</i>	
<u>Produção</u> - Aconselhamento Técnico na economia de água (tal como a utilização de águas subterrâneas) - Formação em produção de fertilizantes orgânicos <u>Marketing</u> - Assistência na criação de rótulo através da introdução dos BDS <u>Gestão de negócio</u> - Assistência na identificação de negócio prioritário e marca	Sem produção dos principais produtos como ananás e maracujá roxo devida a estiagem
<i>Roseira Brava (Boane) Vegetais</i>	
<u>Produção</u> - Aconselhamento sobre a possibilidade de agro-processamento - Aconselhamento sobre utilização dos recursos não usados como sementes germinadas das árvores de Nim e produção de adubos verde <u>Marketing</u> - Aconselhamento em melhoria do rótulo - Assistência na promoção nos Hoteis (para contrato de vendas) e nos supermercados	- Sem produção devido á estiagem - Pouca produção e quedas nas negociações devido a má formação dos produtos apesar da promoção em hotéis e supermercados antes do projecto.
<i>Viveros caetano (Manhica) Mudanças de vegetais</i>	
<u>Produção</u> - Identificação do problema para reduzir custos de produção - Formação e teste do composto de mudas e produção de adubos orgânicos - Melhoria da produtividade tais como a melhoria de vasos mudas e assistência técnica na extensão do viveiro <u>Marketing</u> - Aconselhamento em melhoria do rótulo	- Aumento da produção de mudas e redução de custos de produção através da extensão de viveiros - Há possibilidade de conseguir mais produção e venda se não houver estiagem - Por outro lado, produção vegetal decresceu severamente devido a estiagem
<i>Caramica progresso (Manhica) Produtos de Cerâmica</i>	
<u>Produção</u> - Aconselhamento sobre o local de secagem, a fim de melhorar a taxa de rendimento - Teste de vidragem utilizando material local em colaboração com o LEM - Teste de altas temperaturas na queima do solo - Teste de produção de moldagem do dreno usando molde de gesso - Visita de estudo de casos avançados	- Melhoria da taxa de rendimento devido a demonstração da mistura do pó cozido e Cal pelo teste de altas temperaturas na queima do solo acima de 1150 graus - Foi diversificado o modelo devido á visita de estudo de casos avançados - As vendas pararam desde Abril 2016 devido á redução de cliente e situação económica
<i>Leonor Ana Banda Lissave (Manhica) galinhas &amp; ovos</i>	
<u>Produção</u>	- Produção mensal aumentou de 850 a 1100 galinhas

Principal Assistência	Resultado Principal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teste de melhoria da ração das galinhas com a colaboração da UEM</li> <li>- Introdução de casos avançados na melhoria da ração das galinhas e fornecimento do manual de criação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- através de uma larga criação usando ração melhorada</li> <li>- Vendas aumentaram por 3.5 vezes devido a subida do preço unitário, de 130MT a 140MT</li> </ul>
<i>Associação de Productores de banana de Munguine (Manhica) Banana</i>	
<u>Gestão de negócio</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aconselhamento na melhoria da produção e redução de custos</li> </ul> <u>Produção</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação sobre produção de fertilizantes orgânicos</li> </ul> <u>Marketing</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência na preparação de cartões de visita e catálogo de produtos pela iniciativa do SDAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos de produção diminuiu para 40% devido a compra de mudas e sementes em grupo para reduzir os custos de produção</li> <li>- Lucros aumentaram cerca de 30% devido a redução de custos apesar de uma redução de produção e venda causada pela estiagem</li> <li>- Questões de novos clientes tem aumentado devido a promoções usando cartões de visita e catálogo de produtos</li> </ul>
<i>Xicaba (provincia de Maputo)Manteiga de amendoim</i>	
<u>Marketing</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução das BDS nas embalagens</li> <li>- Fornecimento do manual para preparação de rótulo</li> <li>- Fornecimento de informação nas feiras</li> </ul> <u>Gestão de negócio</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência para registo de marca da Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registada a marca da Empresa</li> <li>- As vendas foram realizadas nas feiras que Xicaba não pôde participar, devido a colaboração com outro parceiro PME CaDUP</li> </ul>
<i>KAYA(Provincia de Maputo):George Hwariva missangas (produtos), Sergio (Batik)</i>	
<u>Production</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecimento de ideias para diversificar os produtos</li> </ul> <u>Marketing</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência na preparação de material promocional</li> <li>- Assistência na negociação de negócio para contratos de vendas</li> <li>- Fornecimento de informação nas feiras</li> </ul> <u>Gestão de negócio</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência no estabelecimento de uma estrutura de gestão como incluindo controle de inventário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificação dos produtos (como cartões debatik ), e selecção de produtos nos locais de venda de acordo com a preferência dos clientes</li> <li>- Preparação do material promocional como cartão de visita e folhetos</li> <li>- Contrato de exposição e vendas com um hotel na Cidade de Maputo e início das vendas no escritório da JICA</li> <li>- Celebração do contrato para capa do menu do restaurante do Hotel</li> <li>- Participação nas feiras e eventos promocionais</li> <li>- Criação de uma estrutura de gestão do grupo incluindo o papel de cada membro</li> <li>- Revisão dos códigos nos produtos e preparação da lista de produtos</li> <li>- Criação de uma estrutura de controle de inventário incluindo comunicação periódica das vendas em quantidade em meio de whatsapp</li> </ul>
<i>Gustamba (Provincia de Maputo) Liqueur, jam, pickles, etc.</i>	
<u>Marketing</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aconselhamento em desenvolvimento do produto através da colaboração com empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da colaboração com produtores de artesanato em embalagem de caixa de Batik para época de natal</li> </ul>

#### Provincia de Gaza

Assistência Principal	Resultados Principais
<i>Ceramica de Magul (Bilene) Ceramica</i>	
<u>Produção</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência técnica em melhoria do rendimento</li> <li>- Análise e identificação das causas das quebras durante a queima</li> <li>- Início de Isolamento no lugar da secagem</li> <li>- Visitas de estudo para casos avançados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de rendimento aumento para cerca de 20% devido ao aprofundamento da melhoria do rendimento na Visita de estudo ao ICEMA, identificação da causa das quebras durante a queima, melhoria na composição do solo e empilhamento padrão no momento da configuração no forno e isolamento no lugar secagem</li> <li>- No entanto, o lucro não aumentou devido a crise económica e aumento do custo de combustível</li> </ul>
<i>Grupo Benzaula (Bilene)Galinha</i>	
<u>Produção</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teste de melhoria da ração das galinhas com a colaboração da UEM</li> <li>- Introdução de casos avançados na melhoria da ração das galinhas e fornecimento do manual de criação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos de produção baixou devido a melhoria da produtividade, nomeadamente, aceleração da produção de prazo de 30 dias para 25 dias pela alimentação melhorada</li> </ul>
<i>Sr. Jair Oliveira (Bilene)peixe</i>	

Assistência Principal	Resultados Principais
<u>Gestão de negócio</u> - Aconselhamento na elaboração do plano de negócio	Sr. Jair apenas iniciou este negócio e testou dois ciclos. Ele vai desde já tentar melhor a piscicultura com base no aconselhamento CaDUP.
<i>Sitoiane (MandlaKaze) liquor de fruta</i>	
<u>Produção</u> - Assistência técnica na melhoria de qualidade tal como taxa de medição de concentração de álcool, inspeção de qualidade pelo LINHAA, discussão sobre melhoria de qualidade, e selagem. - Assistência técnica na melhoria de produtividade incluindo melhoria de rendimento através do controle de destilação e temperatura <u>Marketing</u> - Aconselhamento na melhoria do rótulo	- Sitoiane deve que ser capaz de ajustar a concentração do etanol correspondendo a informação no rótulo através do controle de concentração pelo medidor de gravidade específica, a fim de estabelecer a concentração de álcool - Garantia de qualidade de selagem - Melhoria do rendimento através da resolução de pouca produtividade causada pela falta de gestão de temperatura de destilação - As vendas aumentaram o dobro devido a produção estável e melhoria referida
<i>Lino Julio Muianga (MandlaKaze) arroz</i>	
<u>Marketing</u> - Aconselhamento na melhoria do rótulo - Assistência na preparação do marca do logo - Assistência na melhoria da promoção - Assistência na melhoria da embalagem incluindo introdução das BDS fornecimento de máquina de cozer especializada em sacos de arroz	- Teste de vendas em 2015 foram um sucesso devido a melhoria da promoção incluindo a revisão do preço unitário, teve sucesso devido a melhoria da promoção incluindo a revisão do preço unitário pela troca da moageira para venda a retalho. - Atualmente sem produção devido a influência na produção do arroz pela estiagem, Lino preparou o logo para saco de arroz e encomendou quantidade suficiente de sacos através das BDS
<i>Joao Marcos Langa (MandlaKaze) Ceramica</i>	
<u>Produção</u> - Assistência técnica na gestão de qualidade - Diversificação do modelo - Visitas de estudo para casos avançados <u>Marketing</u> - Análise de cadeias de valor - Preparação da lista de clientes existentes	- João deve ser capaz de estabelecer o tamanho dos produtos preparando os moldes mesmo causada pela contração térmica - Teste de preparação do molde de tijolos a céu aberto - Aprendizagem e prática da tecnologia de produção de tijolos sem uso da máquina por meio de visita de estudo ao ICEMA - Como resultado, a produção e vendas aumentaram 2,5 vezes, de 10,000MT mês, o rendimento melhorou.
<i>Efraime Machava (Xai xai) Ceramica</i>	
<u>Produção</u> - Assistência para aumento de produção - Assistência para desenvolvimento do produtos <u>Marketing</u> - Marketing usando planilha de informação nas feiras - Promoção do Hotel e assim por diante usando disposição de amostras	- Rendimento e produção melhorou pela melhoria do local de secagem - Produtividade tem aumentado também de 1 semana para 4 dias de processo de produção - Novos produtos tem sido produzidos devido a troca de vasos não vidrados para os pintados - Foram preparados produtos catalogados, e iniciado o controle de inventário
<i>Associação Agro com Wapwsuala (Província de Gaza) Mandioca &amp; produto agroprocessado</i>	
<u>Produção</u> - Visita de estudos para casos avançados - Formação técnica no melhoramento da qualidade e gestão de qualidade do álcool - Diversificação dos produtos <u>Marketing</u> - Promoção no supermercado, e ouvir do SDAE e DPIC sobre as condições de vendas - Assistência na preparação do material promocional - Assistência na preparação do logo simples - Fornecimento de informação sobre fornecedores de embalagem	- Teste de produção de biscoito de mandioca a fim de aumentar o valor no seu produto principal, farinha de mandioca - Aparência e qualidade melhorada usando garrafa reciclada em tampa recém adquirida através do aprendizado sobre a importância da redução dos custos de produção e reunião de melhoria do produto com as necessidades do mercado - Melhoria do rótulo

#### Província de Inhambane

Principal Assistência	Resultado principal
<i>African Oil Works (Maxixe) óleo de coco, pó de coco</i>	
<u>Produção</u> - Assistência técnica sobre melhoria de qualidade - Assistência em análise de produtividade e	- O cheiro de queimado foi eliminado por meio de controle de temperatura - Qualidade do produto foi melhorado devido a

Principal Assistência	Resultado principal
<p>melhoria</p> <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecimento d informação nas feiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendizagem de remoção de impurezas</li> <li>- Custos de produção reduziu de 83.6MT/ℓ para 78.7 MT/ℓ e a produção aumentou de 1,100ℓ/mês para 2,600ℓ/mês pela melhoria de produtividade como resultado da mudança do sistema salarial e carga horária de saída, ou seja, o número decocos processados à quantidade de óleo de coco produzido. Para esta mudança, aumentou-se o rendimento de trabalho.</li> <li>- No entanto, African Oil Works está em défice pelo aumento do custo de produção global causada pelo aumento do custo de combustível, e diminuição das vendas causadas por menos demanda em clientes Sul Africanos</li> </ul>
<i>Avisa e filhos- Aviário Isabel(Maxixe)ovos de codornizes</i>	
<p><u>Produção</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teste de melhoria de ração de galinhas em colaboração com a UEM</li> <li>- Fornecimento de manual de criação de Galinhas</li> </ul> <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência na melhoria da embalagem rotulo incluindo fornecimento de informação e introdução as BDS</li> <li>- Assistência na preparação de material promocional</li> <li>- Assistência no desenvolvimento do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção aumento de 300 galinhas/90-dias para 1,200 galinhas/90-diadevido a melhoria de produção</li> <li>- Embalagem apropriada foi obtida através do apoio das BDS. Rotolo foi melhorado.</li> <li>- As negociações com os supermercados na cidade de Inhambane foram concluídas através da promoção e preparação do material promocional tais como cartão de informação. Alem disso, os produtos tem sido vendidos em Maputo, Nampula, Quelimane e assim por diante.</li> </ul>
<i>Dona Rachida (Inharrime) Piri-piri</i>	
<p><u>Produção</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência técnica na melhoria da higiene</li> <li>- Formação em selagem</li> </ul> <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência na melhoria do rótulo incluindo fornecimento de informação e introdução das BDS</li> <li>- Assistência na preparação do material promocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da selagem para garantia de qualidade</li> <li>- Preparação do cartão de informação pelo SDAE</li> </ul>
<i>Dona Minerva (Inharrime) Piri-piri</i>	
<p><u>Produção</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência técnica na melhoria da higiene</li> <li>- Formação em selagem</li> </ul> <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência na melhoria do rotulo incluindo fornecimento de informação e introdução das BDS</li> </ul> <p><u>Gestão de negócio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimento do formação em habilidades de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos de produção baixou e lucros aumentaram por fazer controle dos lucros, registar vendas e despesas</li> <li>- Instalação de uma cozinha e fabrica pelos lucros ganhos</li> <li>- Os lucros foram obtidos com sucesso devido dinheiro ganho pelo aumento da produção de 500 garafas/mês para 2,000 garafas/mês e aumento do preço unitário pela melhoria do rotulo e garafa</li> </ul>
<i>Associação Josiah Michel (Inharrime)Chips de mandioca</i>	
<p><u>Produção</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Embalagem de quantidade fixa usando balança</li> </ul> <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de logo e desenho do papel da embalagem</li> </ul>	<p>Foi reduzido os restos de embalagem através da medição com precisão da quantidade fixa usando balança, a fim de evitar a desigualdade de quatidade e diferença da descrição no rótulo.</p> <p>No entanto não ha produção agora devido a falta de produção de mandiaca causada pela estiagem.</p>
<i>Prosocala (Zavala)óleo de vários vegetais</i>	
<p><u>Produção</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência técnica na melhoria da produtividade</li> <li>- Assistência tecnica na melhoria da qualidade</li> <li>- Assitência na construção de fogão simples para poupar lenha</li> <li>- Assitência no desenvolvimento da produção</li> </ul> <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha dos rotulos existentes e identificar a informação em falta</li> <li>- Assistência na melhoria do rotulo e embalagem (nomeadamente introdução das BDS)</li> <li>- Fornecimento de informação nas feiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo de produção foi reduzida de 3-5 dias para 1 dia através da introdução da maquina de processamento simples e controle de temperatura</li> <li>- Custos de lenha reduziu a metade, de 200MT/2 monte/dia para 100MT/1 monte/dia pela introdução do fogão melhorado</li> <li>- Prosocala iniciou a produção de óleo essencial pela introdução de destilador simples,e desenvolveu sais de banho, repelente de eucalipto e sãbonete adicionando mais valor.</li> <li>- Prosocala melhorou o rótulo em colaboração com as BDS, não so o desenho mas também execução de análises de componentes necessários para a descrição no rótulo e na aquisição do código de barra</li> <li>- Prosocala melhorou a embalagem de cada produto</li> <li>- Prosocala preparou material promocional, como cartões de</li> </ul>

Principal Assistência	Resultado principal
	visita e catálogo de produto. - Como resultado, as vendas anuais aumentaram quase duas vezes de 450,000MT para 780,000MT, e os lucros anuais também aumentaram quase duas vezes de 251,000MT para 491,000MT.
<i>Sr. Patricio Naene Fernando (Zavala)Sal</i>	
<u>Produção</u> - Formação na purificação simples do sal <u>Marketing</u> - Assistência na preparação do logol,folha de informação, cartão de visitae por ai em diante - Acerto no negócio com a prosocala, e teste de produção de novo produto	- Embora Patricio esteja a vender sal bruto sem purificação, ele tem aprendido a tecnologia de purificação incluindo remoção de impurezas e adição de iodo apropriado. E ele realizou testes de marketing de sal purificado. - Patricio preparou material promocional como cartão de visita - Tentativa de negócio comProsocal foi realizada comavenda de sal para o processamento de sal de banho.
<i>Agro Malate (Província de Inhambane), Produtos de moringa</i>	
<u>Produção</u> - Assistência tecnica na melhoria da qualidade <u>Marketing</u> - Assistência na preparação da folha de informação, cartão de receitas de Moringa recipes poi ai em diante - Assistência na melhoria de embalagem - Fornecimento de informação sobre feiras	- A qualidade do produto tem melhorado devido a melhoria respiração do lugar de secagem pelo uso de rede - Material promocional tal comofolha de informação e cartão receita de Moringa tem sido preparada e usada para promoção - As vendas baixaram pela falta de demanda causada pela crise económica

Fonte: EPJ

## 5.7 A Lição Aprendida Através do PP (Atividade 3-5)

Foi organizada uma série de seminários para partilhar a lição aprendida através do PP entre o IPEME, DPIC e SDAE. Além disso, as conclusões e experiências do treinamento em habilidades empresariais foram analisadas com base na pesquisa de questionário para os participantes das PMEs e o seminário em Maio de 2015, no final do programa de treinamento.

Além disso, o seminário de divulgação do CaDUP em Fevereiro de 2016 e o seminário de acompanhamento em Agosto de 2016 foram organizados convidando todas as SDAE em cada uma das cinco (5) províncias da área do projecto, a fim de trocar pontos de vista sobre o AT com uso do Kit de assistência as PMEs. Os detalhes adicionais são mencionados no Capítulo 6 sobre Compartilhamento de Conhecimentos e Experiências do CaDUP entre Províncias-alvo e Outras Províncias (Resultado 4).

## 5.8 Estudo de Impacto (Actividade 1-8)

### 5.8.1 Área do Estudo de Impacto

Ao findar do projecto-piloto em Abril de 2016, foi realizado o estudo de impacto num período de três meses (Abril a Junho de 2016). O estudo de impacto foi desenhado da seguinte maneira.

#### (1) Propósito

- 1) Verificação do melhoramento das receitas operacionais e outros aspectos depois da assistência técnica,
- 2) Avaliação do impacto da assistência técnica no âmbito da promoção da industria de local,
- 3) Analise dos principais fatores por de traz dos sucessos tanto como a não obtenção dos resultados, e

- 4) Desenvolvimento da Capacidade do IPEME, DPIC e SDAE para monitorar, análise de dados, e avaliação através de estudo de impacto.

(2) Amostra da pesquisa

Todas as 27 parceiras PMEs que beneficiaram da assistência técnica sob o projecto-piloto fizeram parte da amostragem do estudo de impacto. As análises foram feitos primeiramente sobre os impactos do treinamento de negócio para a preparação do plano de negócio feito de Abril de 2014 á Agosto de 2015 e sobre as assistências técnicas individuais. Em segundo lugar, entrevistas intensivas foram realizadas com 10 PMEs selecionadas. Essas são as PMEs que espera-se serem bem-sucedidas. As 10 PMEs selecionadas encontram se alistadas na Tabela 5.11.

Tabela 5.11 Amostra do Estudo de Impacto

Provincia /Distrito	Nome da PME	Produtos	10 PMEs para o estudo individual de impacto
<b>【Provincia de Maputo】</b>			
Namaacha	Quinta Irimi	Vegetais orgânicas, liquor, jam, vinagre	✓
	Quinta de Cascata	Morango	
	Casa Modista	Alfaiataria	
Boane	Mr.Melo	Maracujá e outros vegetais	
	Roseira Brava	Vegetais	
Manhiça	Viveros caetano	Mudas de vegetais	✓
	Caramica progreso	Produção de Cerâmica	✓
	Leonor Ana Banda Lissave	Aviário	
	Associacao de Productores de banana de Munguine	Banana	
Provincia de Maputo	Xicaba	Manteiga de amendoim	
	George Hwariva (KAYA)	Colares	✓
	Sergio (KAYA)	Batik	
<b>【Provincia de Gaza】</b>			
Bilene	Ceramica de Magul	Cerâmica	
	Groupo Benzaula	Aviário	
	Sr. Jair Oliveira	Peixe	
Mandlakaze	Sitoiane	Frutas de liquor	✓
	Lino Julio Muianga	Arroz	✓
	Joao Marcos Langa	Cerâmica	
Xai xai	Efraime Machava	Cerâmica	
	Agro-pecuaria Nely E.T.	Alimentos de galinha	
Provincia de Gaza	Associacion Agro com Wapwsuala	Mandioca & Produtos Processados	
<b>【Provincia de Inhambane】</b>			
Maxixe	African Oil Works	Óleo de cocol, Po de coco	✓
	Avisa e filhos- Aviario Isabel	Ovos de codorniz	
Inharrime	Dona Rachida	Piri-piri	
	Dona Minerva	Piri-piri	
	Associacao Josiah Michel	Pipoca da mandioca	
Zavala	Processamento Socala	Vários óleos vegetais	✓
	Sr. Patricio Naene Fernando	Sal	✓
Provincia de Inhambane	Agro Malate	Pó/chá de Moringa	✓

Fonte: EPJ



### (3) Metodologia

O questionário foi desenhado de modo a verificar o melhoramento de rendas e outros factores que contribuem significativamente para a melhoria do negócio de 10 PME. De modo a colher os dados e informação detalhada, o questionário foi adaptado para cada PME tendo em consideração a natureza de seus negócios, circunstâncias e outras condições específicas de cada PME. Os resultados do estudo nos trás uma diversidade de lições aprendidas que serão muito uteis para uma assistência efetivas as PMEs.

### (4) Questionário da pesquisa

O questionário da pesquisa foi preparado tendo em conta o esboço elaborado por via de discussões profunda entre o IPEME e o EPJ. O questionário contem duas partes e antes da finalização foi subtido ao pré teste. As entrevistas foram conduzidas por dois entrevistadores com vasta experiencias.

Parte 1: Perguntas gerais foram definidas para todas 27 PMEs parceiras de modo a se verificar o impacto do treinamento em negócio. As perguntas visam esclarecer se as PME introduziram novas atividades, tais como o uso de plano de negócios, escrituração, análise de dados financeiros como KGI, etc. Para garantir a confiabilidade das respostas das PMEs ao questionário, as folhas de análise Financeira foi usada para verificar a diferença entre os valores das vendas e os custos de produção registados no diário de negócios das PMEs.

Parte 2: Perguntas detalhadas foram preparadas para 10 PMEs. De modo a avaliar o impacto da assistência técnica individual, as perguntas focalizaram nos dados e informações referentes ao funcionamento do negócio antes e depois do projecto-piloto, a fim de quantificar os impactos da assistência.

## 5.8.2 Resultados da Pesquisa de Impacto

### (1) Principais impactos da assistência técnica por CaDUP

#### 1) Gestão de Negócios

##### Registro de PME:

A emissão da licença de negócio das PME é da responsabilidade da IPEME. Dentre as 27 PMEs parceiras 15 PMEs foram registrados a partir de Abril de 2016, enquanto que as restantes não possuem desta forma estatuto oficial de empresas, ainda sem licença. A formação sobre negócio forneceu informações sobre o registo e acelerou suas acções relativamente a esta actividade. Consequentemente, três (3) PMEs completaram os registros após o treinamento sobre negócio.

##### Plano de negócio:

Dentre as 27 PMEs parceiras, 22 não tinha experiência para preparar e utilizar os planos de negócios para os seus negócios antes do projecto-piloto. As PMEs aprenderam a preparar o plano

de negócios de acordo com as suas estratégias ao longo prazo e metas. CaDUP orientou as PMEs que os planos de negócios são ferramentas analíticas sistemáticas que lhes permitam saber o estado ou o curso de seus negócios de tempo a tempo e outras necessidades para a sua melhoria.

No final da formação sobre negócio, 15 PMEs prepararam os seus planos de negócios. O estudo do impacto verificou que oito (8) PMEs dentre as 15 operam seus negócios de acordo com o plano de negócios, enquanto sete (7) PMEs não utilizam totalmente os planos de negócios, apesar de terem o seu plano. As restantes PMEs não tomam quaisquer medidas para a elaboração do plano de negócios ou perderam.

#### Escrituração:

Escrituração é essencial para organização de um negócio. No início do projecto-piloto, 17 PMEs das 27 já tinham experiências nesta matéria. As PMEs foram devidamente explicadas sobre a importância da escrituração e frequentemente lembradas a mante-lo atualizado. O Estudo de Impacto confirmou que 24 PMEs das 27 iniciaram a exercer esta actividade até ao findar do projecto piloto e estão a dar continuidade até hoje.

#### Analises financeiras:

Quando o treinamento do negócio arrancou, apenas 13 das 27 PMEs, compreendiam a metodologia de como calcular o lucro dos seus negócios. Durante o treinamento sobre negócios um número significativo de horas foram dedicadas para o fortalecimento e capacitação das PMEs nesta matéria. As PMEs aprenderam a calcular os lucros dos seus negócios com base nas vendas e custo total de produção, dos quais registros diários são mantidos em seus note-book e como aumentar o lucro líquido por via de aumento de receita e redução dos custos. Como resultado, 22 PMEs ou cerca de 80%, das 27 responderam que acumularam conhecimento básico de como funciona o negócio rentável a ser controlado com indicadores financeiros, tais como custo de produção, receita e lucro.

## 2) Produção

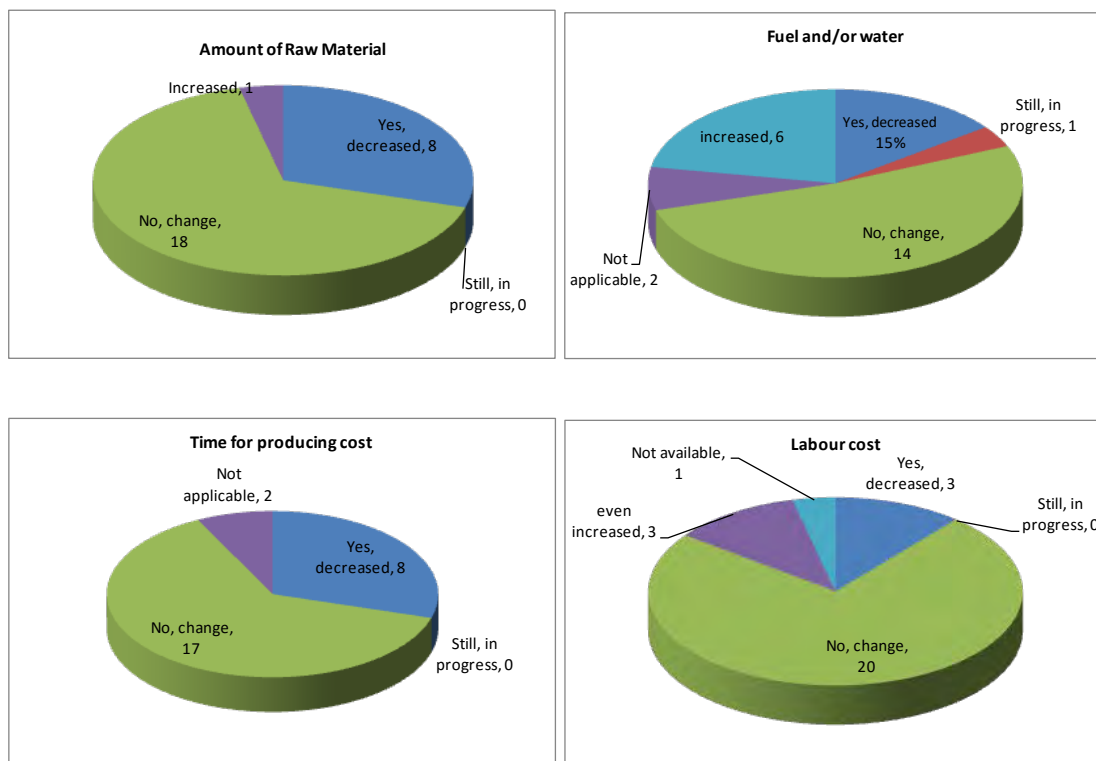
#### Volumes de Produção:

Devido a larga diversificação de produtos e factores externos que cercam as PMEs, não é fácil identificar as causas da variação de volume de produção. De acordo com o Estudo de Impacto, 20 PMEs das 27 aumentaram o seu volume de produção, enquanto seis (6) PMEs responderam que o volume de produção baixou devido a danos causados pelas secas em 2015/16.

#### Custo de Produção:

Os custos de produção tendem a aumentar nas áreas do projecto, porque as PMEs usam amplamente materiais importados incluindo não apenas matérias-primas e materiais para embalagem, mas também fertilizantes químicos e mudas. A minimização de custos parece ser a

medida prioritária para o aumento dos lucros operacionais. A orientação técnica foi fornecida às PMEs com foco em possíveis medidas de redução de custos, através da utilização mais eficaz das matérias-primas e substituição de materiais importados com materiais disponíveis localmente.



Fonte: EPJ

Figura 5.11 Mudanças no Custo de Produção  
(matéria prima, Combustível, tempo, mão de obra)

O Estudo de Impacto faz as análises para verificar a evolução das despesas de aquisição de matérias-primas e combustível, o tempo gasto para o processo de transformação crescente de carga de trabalho, etc. Embora cerca de 60% das PMEs não constatou mudanças drásticas na redução de custos, mais de 30% das PMEs responderam que a quantidade de matérias-primas pode ser reduzida. As respostas para as perguntas relevantes são resumidas a seguir.

Além disso, orientação técnica intensiva foi fornecida a sete (7) PMEs que enfrentam o problema de custos elevados de produção. Os impactos foram reconhecidos como apresentado na Tabela 5.12.

Tabela 5.12 Caso de Sucesso de Redução de Custos de Produção

PME	Assistência e Impactos
B. Agro-produtos e Produtos processados (Maputo)	PME tem recebido os serviços pagos de abastecimento de água de irrigação para a produção de vegetais dos grupos ao redor da PME. A fim de melhorar a eficiência do uso da água, PME estabeleceu um pequeno reservatório de água dentro da sua parcela e começou a armazenar água para irrigação. Como resultado, tornou-se possível reduzir as taxas de água e salários para a rega. Além disso, a aquisição de água para a irrigação reduziu consideravelmente.
D. Mudanças vegetais (Maputo)	PME tem usado os solos de qualidade importados da África do Sul para o viveiro de mudas vegetais. Para economizar o custo de aquisição, cerca de 30% dos solos importados foram substituídos por solos locais e solos caseiros.
E. Cooperativa Agrícola (Maputo)	De acordo com a orientação relativa à redução de custos por via de aquisição em grupo, PME organizou uma compra conjunta (em grupo) de semente e mudas. O custo de aquisição reduziu consideravelmente de 710,400MT em 2014 para 403,000MT em 2015.
G. Criação de aves (Inhambane)	Por melhorar a qualidade de semente, PME conseguiu reduzir o período de reprodução de 30 dias para 25 dias.
N. Óleo vegetal (Inhambane)	Através da introdução de uma máquina moedora, a produtividade diária de esmagamento de cocos aumentou de 24 pc. a 100 pc. Além disso o uso da moedora permitiu maior eficiência no processamento. Com a introdução de tecnologia melhorada para a separação de óleo, o tempo gasto para o processamento de óleo de coco também foi reduzido de três dias para um dia e meio. Melhoramento de fogões tem contribuído para reduzir o consumo diário de lenha em cerca de 50%, isto é, de dois (2) molhos para um (1) molho. O custo de lenha é 100MT por pacote.
O. Molho de Piri piri (Inhambane)	CaDUP orientou como reduzir o desperdício de piri-piri. As práticas e ideias recomendadas foram aplicadas para a melhoria do local de trabalho.
Q. Óleo de coco (Inhambane)	Para melhorar a eficiência dos trabalhadores, foi introduzido o pagamento por tarefa em vez de salários com base no horário de trabalho. Como resultado, a produção mensal de óleo de coco aumentou de 1.100 litros até 2.600 litros ou cerca de 2,4 vezes mais.

Fonte: EPJ

#### Qualidade de Produtos:

A melhoria da qualidade é uma das questões-chave para alcançar a preferência dos consumidores. Para responder à pergunta do estudo de impacto, 19 PMEs das 27 responderam que a qualidade dos seus produtos melhorou, com um senso de cadeia de valor. As práticas melhoradas introduzidas no projecto-piloto resultou em vários benefícios para as PME tais como: maior qualidade e taxa de recuperação no cozimento da cerâmica, remoção de impurezas e cheiro desagradável em vinho de frutas e óleo, garantia de qualidade através da utilização de selos.

#### Embalagem e rótulo:

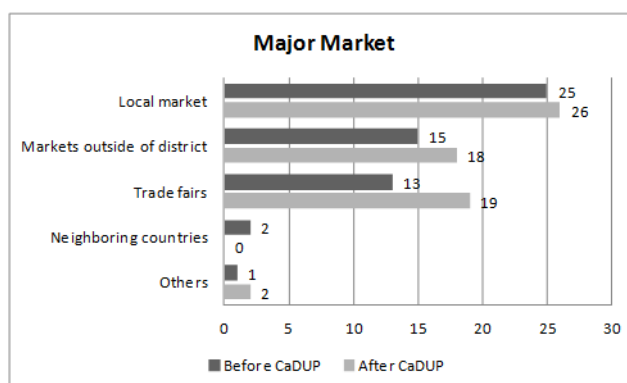
A melhoria da embalagem e rótulo são cruciais para quase todas as PMEs para o agro-processamento. A capacitação técnica individual para melhoria da embalagem foi providenciada a 19 PMEs, que selecionaram a questão de melhoria de embalagem e rotulo como acção prioritária em seus planos de negócios. Das 19 PMEs, quatro (4) desencadearam acções imediatas. Quanto aos rótulos dos produtos, das 16 PME em causa oito (8) melhoraram os rótulos dos seus produtos de acordo com a orientação técnica de CaDUP. A assistência feita por CaDUP incluía a introdução de empresas de design e impressão, bem como suporte para suas amostras de protótipos de etiquetas. PMEs mencionaram que CaDUP era suposto apoiar a cobrir os custos

necessário para a embalagem e rótulo, mas os apoios de CaDUP não foi suficiente.

### 3) Marketing

#### Os principais mercados:

As PMEAs parceiras vendem seus produtos principalmente nos mercados locais, para os seus vizinhos, etc. Alguns produtos penetram nos mercados em Maputo e centros urbanos das províncias através dos conhecidos, etc. PMEAs de escala artesanal não produzem as quantidades constantes ao longo do ano. Eles



Fonte: EPJ

Figura 5.12 Principais Mercados Antes/Depois AT

preferem intensificar as suas actividades de produção para atender às demandas em exposições e feiras, em vez de correrem riscos de terem grandes estoques não vendidos. Exposições e feiras são eficazes para expandir novos canais de mercado. Além disso, as PMEAs podem recolher informações de mercado valiosas junto a IPEME, DPIC e SDAE. Portanto, CaDUP recomendou as PMEAs a participar em exposições e feiras em todo o projecto piloto. Como resultado, o número de PMEAs, que participam de exposições e feiras, aumento de 13 a 19 após o Projeto Piloto.

Quinta Irini (Maputo), que lida com os agros - produtos e produtos de processamento, levou a cabo a promoção de vendas de produtos de processamento para o supermercado. Com a ajuda da CaDUP, esta PME embarcou em venda experimentais durante os fins de semanas no mercado de Mafuiane com os agricultores locais duas vezes e depois de Abril de 2016.

Processamento de Arroz (Gaza), um vendedor de arroz, ensacou arroz polido e concentrou em suas vendas nos mercados localizados em áreas remotas dos centros urbano. A PME vendeu todo o produto imediatamente. O grupo de produção de artesanato chamado KAYA (Maputo) negociado com alguns hotéis em Maputo e começou a promoção de venda, instalando pequeno posto de venda no hotel. Eles também participaram em várias exposições imediatamente após terem sido comunicado pela IPEME e ampliou a rede de negócios. As vendas totais dos membros do grupo aumentou, embora o recorde de vendas não estar disponível.

#### Materiais de publicidade e métodos:

Em geral, as PME não têm quaisquer materiais relacionados a publicidade, tais como cartões-de-visita, catálogo de produtos, brochuras, etc. Embora eles reconheceram que a falta dos materiais de relações públicas é um dos constrangimentos na expansão dos canais de mercado, as suas próprias atividades de relações públicas são limitadas. O projecto-piloto encorajou e

despertou a necessidade das PME's possuírem material publicitário e treinou as PME em método de preparação dos materiais. CaDUP também introduziu a SDAE técnicas de produção de cartão-de-visita com auxílio a computadores pessoais e impressoras. SDAE Manhiça apoiou voluntariamente PME na preparação de materiais publicitários.

Apenas nove (9) PME's tinham cartões-de-visita no início do projecto-piloto, enquanto quatro (4) PME's adicionais produziram os cartões durante o projecto piloto. PME's com catálogos de produtos e brochuras aumentou de 2 a 9 e de 4 a 8, respetivamente. Além disso, três (3) PME's abriram suas páginas na internet.

Tabela 5.13 Promoção de Material Antes/ Depois AT

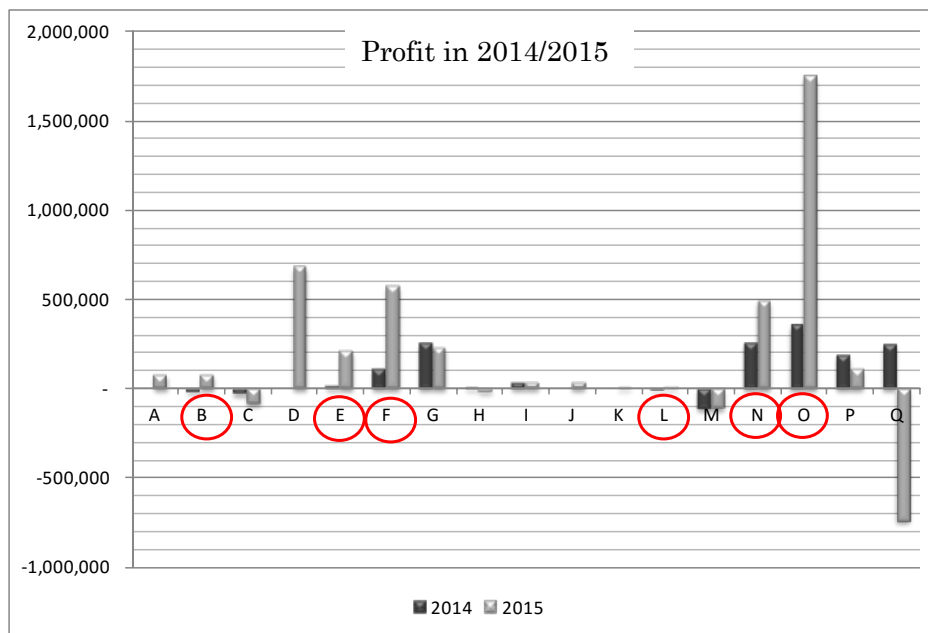
Major materials you had before CaDUP		Major materials you have at present	
<i>PR materials</i>			
Business card	9	Business card	13
Product catalogue	2	Product catalogue	9
Brochure / information sheet	4	Brochure / information sheet	8
<i>PR method</i>			
Mouth to mouth	20	Mouth to mouth	20
Labels and Roll-Ups	2	Labels	2
Guest recommendation	1	Guest recommendation	1
Radio advertising in local language	1	Radio advertising in local language	1
Facebook page	1	Facebook page	1
		Internet	1
		Information brochure	1
		Posters	1

Fonte: EPJ

## (2) Principais impactos para lucro operacionais

O estudo de impacto solicitado 27 PME's para fornecer os balancetes de ambos os anos 2014 e 2015. A melhoria dos lucros operacionais através da assistência técnica poderia ser esclarecidas por comparação entre os balancetes. Em resposta ao pedido do estudo de Impacto, 17 PME's apresentaram os seus balancetes, algumas PME's não tinham registros e alguns dados foram verificados durante as entrevista.

Seis (6) PME's das 17 responderam que os seus lucros aumentaram devidos as assistências técnica. PME-O produzindo molho de piri-piri registrou melhoria mais notável. Esta PME melhorou o local de trabalho e o sistema de gestão das fabriquetas de acordo com os conselhos de CaDUP. A produção mensal aumentou de 500 para 2.000 frascos de garrafas. No rótulo das embalagens foram alterados e as tampas seladas foram introduzidas. Os preços foram alterados de 60 Mt para 100 Mt para garrafa pequena e de 120 Mt a 150 Mt para garrafa grande. Desta forma, o lucro aumentou cinco vezes.



Fonte: EPJ

Figura 5.13 Variação no Lucro Antes/ Depois AT

Os principais motivos por de traz dos resultados bem-sucedidos destas seis (6) PMEs estão resumidas abaixo:

Tabela 5.14 Casos de Sucesso: Aumentar dos Lucros

PME	Maiores impactos
B. Agro-produtos e processamento de produtos (Maputo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os principais produtos da PME inclui licorosos tradicionais, conservas, jam e legumes. Esta pratica esta com linha com os conceitos de diversificação de produtos e cadeia de valor para satisfazer a preferência dos consumidores, como foi orientado pela CaDUP. Novas linhas de produção de vegetais cortados e pó de banana foram iniciadas</li> <li>PME procedeu com a promoção de vendas de produtos processados, principalmente aos supermercados. Com a ajuda da CaDUP, esta PME embarcou em venda experimental nos finais de semana no mercado de Mafuiane com os agricultores locais duas vezes em e depois de Abril de 2016. As vendas totais foram de 4,000 Mt no primeiro dia e 1.800 Mt em segundo dia.</li> <li>PME tem estado a receber os serviços grátis de fornecimento de água para irrigação na produção de vegetais a partir dos grupos circunvizinhos. A fim de melhorar a eficiência do uso da água, PME estabeleceu um pequeno reservatório de água dentro da sua parcela e começou a armazenar água de irrigação. Como resultado, tornou-se possível reduzir as taxas de água e salários para a rega.</li> <li>PME participou no seminario organizado pela CaDUP sobre fertilizantes orgânicos. PME aprendeu não só o método de produção de fertilizantes orgânicos, mas também os valores adicionais que eles gerem e mecanismos de reduzir os custos.</li> <li><u>As vendas totais aumentaram de 180,000MT em 2014 para 307.950MT em 2015, enquanto os custos de produção aumentou ligeiramente de 198,000MT em 2014 para 232.831MT em 2015.</u></li> <li><u>Como resultado, os lucros operacionais aumentaram de menos 18,000MT em 2014 para 74,119MT em 2015.</u></li> </ul>
E. Cooperativa agrícola (Maputo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com a orientação relativa à redução de custos por via de aquisição em grupo, PME organizou um grupo e conjuntamente adquiriram sementes e mudas.</li> <li><u>As vendas totais reduziram de 729,900MT em 2014 para 615,000MT em 2015 devido ao impacto negativo da seca em 2015/16. Os custos de produção foram notavelmente reduzidos de 710,400MT em 2014 para 403,000MT em 2015. Como resultado, os lucros operacionais saíram de 19,500MT em 2014 para 20,800MT em 2015.</u></li> <li>PME começaram a usar os materiais de relações públicas, incluindo cartões-de-visita e catálogos de</li> </ul>

PME	Maiores impactos
	produtos através da obtenção de apoios junto aos SDAE. Eles receberam mais contactos de novos clientes.
F. Criação de aves (Gaza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em associação com o professor da UEM, o seminário foi organizada com o objectivo de melhorar a ração para aves. Por via de melhoramento da ração que consistiu na mistura de pó de moringa, A PME conseguiu reduzir o período de reprodução de 30 dias para 26 -27 dias. O peso da galinha aumento por via de este desta ração.</li> <li>A produção mensal aumentou de 850 para 1.100, enquanto o preço unitário de frango aumentou de 130 MT para 140 MT. A venda total aumentaram drasticamente, 3.5 vezes a partir 441,176MT para 1,540,000MT</li> </ul>
L. Cerâmica (Gaza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>As taxas de recuperação de produtos cerâmicos melhorou por via de assistência técnica da CaDUP. Tanto a produção como a venda total aumentou 2.5 vezes. A venda mensal aumentou de 10,000MT para 25,000MT. Por outro lado, a produção manteu intacta.</li> </ul>
N. Óleo Vegetal (Inhambane)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A produtividade diária de esmagamento de cocos verificou um aumento significativo, a partir de 24 pc. á 100 PC. Isso deveu-se a introdução de uma moedora. Além disso a moedeira permitiu processamento mais eficiente que quando comparado com a via manual. Com a introdução de tecnologia melhorada para a separação de óleo, o tempo necessario para o processamento de óleo de coco reduzido de três a cinco dias para 1,5 dias.</li> <li>Melhoria fogões contribuiu para reduzir o consumo diário de lenha em cerca de 50%, ou seja, dois (2) pacotes para 1 (um) pacote. O custo de lenha é de 100MT por pacote.</li> <li>Com a introdução de uma unidade de destilação simples, foi possível a produção de novos produtos, como por exemplo, óleos essenciais, sabonetes, etc. a partir do eucalipto e capim-limão.</li> <li>Além disso, também foi fornecido apoio para o melhoramento das etiquetas e empacotamento. A capaticao esteve sob a responsabilidade de BDS.</li> <li><u>As vendas anuais duplicadaram, de 450.000MT to 780.000MT resultando em aumento dos lucros anuais de 251.000MT para 491.000MT.</u></li> </ul>
O. Molho dePiri piri (Inhambane)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CaDUP orientou como reduzir o desperdício do piripiri. As práticas e idéias recomendadas foram aplicadas para a melhoria do local de trabalho.</li> <li>A produção mensal aumentada de 500 garrafas para 2.000 garrafas. Os rótulos das embalagens foram alterados e as tampas seladas foram introduzidas.</li> <li>Os preços foram alterados, que partir de 60 Mt para 100 Mt para pequena garrafa e de 120 Mt a 150 Mt para garrafa grande. Consequentemente, o lucro aumentou em cinco vezes.</li> </ul>

Fonte: EPJ

A PME-D Produzindo mudas de vegetais teve a oportunidade de utilizar solos de qualidade importados da África do Sul no canteira para a produção das mesma. O custo de aquisição reduziu devido a substituição de cerca de 30% dos solos importados por solos locais e caseiros. A produção de plântulas também aumentou de 450.000 a 560.000 vasos por via de instalação de mais uma unidade de estufa, para além da unidade existente. Infelizmente, a produção não foi como planejado devido as secas.

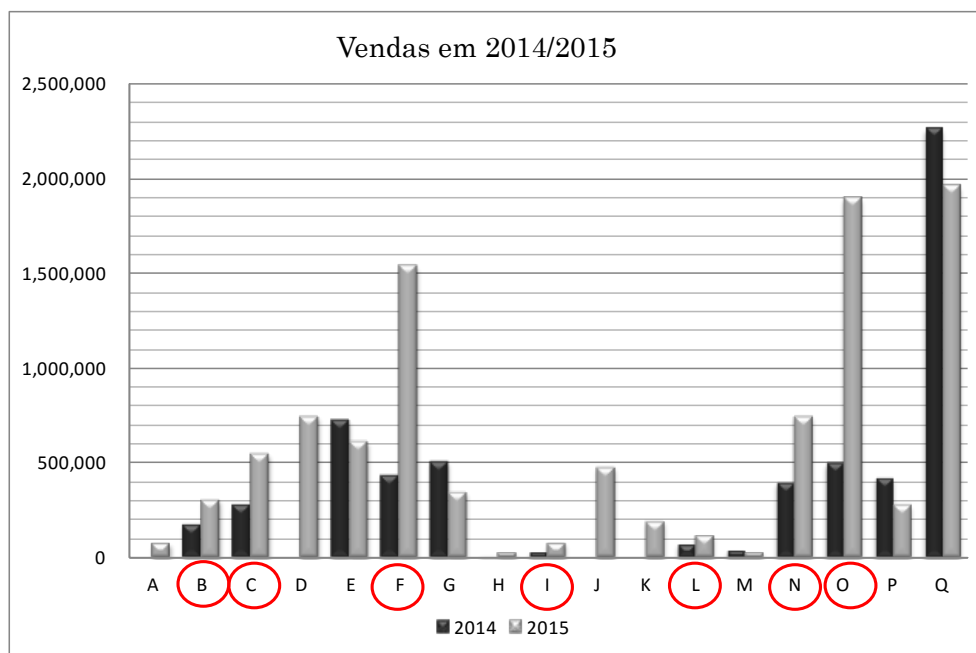
A PME-Q introduziu o pagamento por tarefa a fim de melhorar a eficiência dos trabalhadores. Como resultado, a produção mensal de óleo de coco aumentou de 1.100 litros para 2.600 litros ou cerca de 2.4 vezes. Por outro lado, os custos de produção aumentou devido à escalada dos preços dos combustíveis e do coco. Sendo que a PME não mantém os registros de negócios detalhado, não foi possível analisar as perdas de lucro operacionais.

Em relação ao PME-C que produzi produtos de cerâmicas enfrentou deficiência no lucro operacional devido ao aumento do custo de mão-de-obra, uma vez que foi abrangida pela legislação do salário mínimo em vigor no País. PME-P produzindo farinha de mandioca sofre de grave escassez de mandioca após as secas.



## Impacto à venda

As quantidades de vendas das PME's flutuou várias por causas das secas 2015/16 e também devido a redução do poder de compra dos consumidores como resultado da ressecção económica que o País enfrenta. Nesse ambiente desfavorável para as PME, no entanto, 14 PME's das 17 responderam ao estudo de impacto de que o montante de vendas estão aumentado, embora análises adicionais são necessários para verificar as razões. O Estudo de Impacto confirmou aumento nas quantidades de vendas de apenas sete (7) PME's, PME's que mantem registros detalhados das vendas.



Fonte: EPJ

Figura 5.14 Variação de Vendas e Antes/ Depois AT

Algumas PME's aumentaram as vendas, resultando em um aumento da renda, enquanto que três (3) PME's (listadas abaixo) não registraram aumento na renda apesar do aumento da vendas.

Tabela 5.15 Casos de Sucesso: Aumentar as Vendas

PME	Maiores impactos
C. Cerâmica (Maputo)	O teste de preparação do solo em temperaturas alta provou suportar até 1.150 graus centígrados por via de mistura de solos com cal em pó. A melhoria das taxas de recuperação aumentou com sucesso o número de produtos. No entanto, a demanda caiu devido à recessão económica e as dificuldades financeiras dos consumidores. A situação que não tem estado a melhorar desde Abril de 2016.
I. Agro-processamento (Gaza)	Incapacidades de controlar as temperaturas durante o processo de destilação resultou em menores quantidades de licor. Por via de resolução deste problema as quantidades produzidas aumentaram. Sendo que a produção tornou-se estável, as venda aumentaram a proximamente duas vezes.
M. Sal (Inhambane)	Sal tem sido vendido apenas como matéria-prima, sem nenhuma purificação. As técnicas de purificação introduzidas para a PME permitiu vender em forma experimental sol refinado.

Fonte: EPJ

PME-A como por exemplo grupos de artesanó, negócio com alguns hotéis em Maputo assim de promover os seus produtos por via de instalação de um cantinho de venda. Eles também participação

em varias exibições apos terem sido comunicados pela IPEME de modo a expandir as redes de negócios. O volume de vende deste grupo aumentou. PME-L, um vendedor de arroz, aumentou o volume de vendas através de ensacar o arroz e vender nos centros urbanos especificamente nos mercados localizados nas zonas remotas.

### (3) Maiores impactos para lucro operacional

Durante o treinamento sobre negócio e as assistências técnicas a nível individual as PMEs parceira, o projecto piloto providencio apoio em termos de gestão de negócio, técnicas de produção e promoção. Dentre os vários tópicos, a introdução de escrituração (18 votos) e técnicas de poupar dinheiro (18 votos) foram as técnicas concebidas pelas PMEs como sendo as mais uteis. Ademais, a relação entre a IPEME e SDAE foi outro aspecto salientado como grande impacto do projecto.

Tabela 5.16 Avaliação do Conteúdo da Assistência Técnica

Technical Assistance provided by the CaDUP Usefulness			Impact of Technical Assistance provided by CaDUP		
	Nr of mentions	Ranking (Top 3)		Nr of mentions	Ranking (Top 3)
<b>BUSINESS MANAGEMENT</b>			<b>BUSINESS MANAGEMENT</b>		
keeping account book	18	1º	Keeping account book	19	1º
how to calculate production cost/sales/ profit	17	2º	Having business plan	10	2º
having business plan	16	3º	Increased profit	7	3º
legalization of the enterprise	6		Legalization of the enterprise	4	
information on financial agencies/program	3		Not any	3	
Not any	2		Could apply fund/financial agencies	1	
<b>Production</b>			<b>PRODUCTION</b>		
T.A. on method of reduction of production cost	18	1º	increased the amount of production	12	1º
T.A. on improving production process	13	2º	improved the quality of the product	9	2º
T.A. on improvement of quality of product	13	2º	developed/improved label	9	2º
Advices on developing/procuring new package / label	13	2º	reduced production cost	9	2º
BDS information on packages/printing company	11	3º	increased the variety of products	7	3º
T.A. on developing new product	7		developed/procured new package	5	
Not any	2		Not any	4	
<b>MARKETING</b>			<b>MARKETING</b>		
Information on trade fairs and other potential market	14	1º	developed new markets	11	1º
Information/T.A. on how to set the target market	14	2º	developed promotional material	8	2º
development of promotional material	11	3º	increased sales	7	3º
Not any	2		Not any	4	
<b>Others</b>			<b>OTHERS</b>		
close relationship with IPEME	22	1º	get to know more about IPEME's service	17	1º
close relationship with SDAE	19	2º	get to know more about SDAE's service	12	2º
close relationship with DPIC	12	3º	get to know more about DPIC's service	8	3º
enlarging network with other enterprises	10		enlarged the network with other enterprises	6	
knowledge on JICA	1		Not any	4	
Not any	2				

Fonte: EPJ

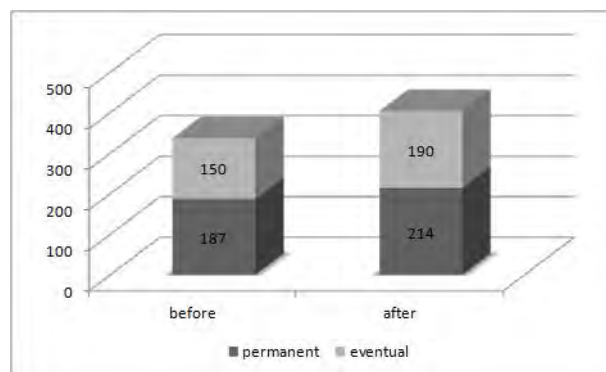
CaDUP apoia PMEs que produzem produtos diversos. Desta forma, as PMEs necessitam de apoio nestas todas áreas. A assistência providencia por IPEME, DPIC e SDAE é limitada, desta feita a CaDUP visiona a introdução de BDS e outras organizações relevantes que podem providenciar o apoio necessário as PMEs. De forma a garantir a sustentabilidade, os insumos providenciados pela CaDUP foram cuidadosamente analisadas tendo em consideração a capacidade financeira das PMEs. For exemplo, a assistência da CaDUP no que tange a promoções foram limitada a apoio na produção de produtos para amostragem.

CaDUP faz questão de otimizar os recursos do projecto-piloto que são essenciais para a implementação da assistência técnica. Note-se que CaDUP deve prestar atenção especial para a compreensão mútua entre CaDUP e PME sobre os propósitos de insumos fornecidos em relação à assistência técnica.

#### (4) Outros impactos

##### Criação de oportunidades de emprego

O número de funcionários das 27 PMEs parceiras aumentou durante o projecto piloto. O número de trabalhadores a tempo inteiro aumentou de 187 em Maio de 2015 para 214 em abril de 2016, enquanto o número de trabalhadores a tempo parcial aumentou de 150 para 190 no mesmo período. Pode-se dizer que CaDUP contribuiu para a expansão das oportunidades de emprego nas zonas rurais. Este é um impacto significativo não só para a renda familiar, mas também para o desenvolvimento da economia regional.



Fonte: EPJ

Figura 5.15 Emprego Antes/Depois AT

##### Promoção do intercâmbio de informações e cooperação entre PME

Uma série de viagens de estudo foi realizada pelas PMEs parceiras como parte do treinamento de negócios do projecto piloto. As visitas de estudo forneceram enormes oportunidades para as PMEs, não só para aprender com as melhores práticas em proceder indústrias caseiras rurais, mas também para troca de informações entre os participantes. Para além disso, os participantes foram encorajados a cooperar entre si na sua operação de negócios com sentido de unidade. Por exemplo, as PME operando no sector de agro-processamento encarregou outras PMEs para venderem os seus produtos em seu favor.

#### 5.8.3 Questões e Lições Aprendidas

Questões importantes e lições aprendidas são extraídas entre experiências reais e comentários durante a assistência às PMEs parceiras. Eles são descritos nos parágrafos seguintes.

##### (1) A importância da clarificação prévia e entendimentos mútuos sobre as áreas de intervenção (assistência técnica)

Esperava-se que as PMEs parceiras do projecto-piloto desempenhassem um papel importante nas actividades do projecto e demonstrar as melhores práticas de CaDUP. Neste ponto de vista, os critérios foram estabelecidos de modo a identificar PMEs adequadas para a exigência acima mencionada. Baseado nestes critérios os candidatos PMEs e parceiros foram nomeados por SDAE e DPIC. IPEME também nomeou PMEs parceiras nos distritos arredores da cidade de Maputo, que podem ser

facilmente a cessados e fornecidas assistências técnica diretamente pela IPEME.

O projecto-piloto foi realizado para diversas finalidades, sendo que a verificação do menu a ser fornecidos às PME foi um dos mais importantes. Em outras palavras, o conteúdo da assistência as PMEs parceiras não foram verificadas muito bem na fase inicial do projecto-piloto, embora o conceito de CaDUP foi claramente definido.

Na verdade, os SDAE dos distritos em referência não possui nenhuma experiência de trabalho com IPEME e pouco conhecimento sobre CaDUP. Sabendo que CaDUP não iria fornecer a assistência em espécie, algumas PMEs expressaram desistência a posterior. Consequentemente, 3 (três) PMEs inicialmente selecionados perderam interesse e se retirou do projecto piloto.

Essas experiências incitou a IPEME e EPJ a extrema importância de clarificar as áreas de assistência de CaDUP e alcançar a compreensão mútua com antecedência. Confusões desnecessárias devem ser evitadas, enquanto estabilizamos a confiança rígida com PME, que deve ser uma condição básica para o bom desempenho da CaDUP.

As necessidades das PMEs são diversas. É difícil para SDAE, DPIC e IPEME satisfazer todas as necessidades das PMEs no âmbito das suas tarefas e responsabilidades. A assistência técnica centra-se na prestação de informações essenciais para atender às necessidades das PMEs, incluindo a introdução de BDS e algumas boas práticas anteriores. Elas receberam o máximo apoio do ADAE, DPIC e IPEME, claro dentro dos seus mandatos.

Note-se, contudo, que os insumos limitados relacionados com a formação intensiva foram fornecidos as PMEs parceiras. Tais insumos como dispositivos de medição e frascos de amostra são utilizadas para fins de verificação de melhoria da qualidade e preferência dos consumidores no projecto piloto. Na comparação com o impacto imediato dos insumos de larga escala no âmbito dos investimentos do projectos, a assistência técnica não é fisicamente visível e precisa de mais tempo para obter seus impactos. No entanto, PMEs parceiras altamente sabiamente utilizaram as informações e habilidades básicas para tornar as vendas e lucros mais estáveis. As metas nos planos de negócios podem ser alcançado na medida em que as PMEs demonstram intenções e ideia para melhorar seus negócios. Identificar e aumentar as boas práticas das PMEs será extremamente importante para evidenciar os sucessos da CaDUP.

(2) A importância dos papéis do SDAE e demarcação clara das responsabilidades entre IPEME, DPIC e SDAE

Os papéis e responsabilidades de SDAE são extremamente importantes para o sucesso da CaDUP. Eles encontrou-se na posição de dar a apoio individual e presencial as PMEs. No entanto, SDAE não tem capacidade para responder e fornecer suporte completo para todas as PMEs. É necessário reforçar e estabelecer ligações adequadamente entre os funcionários da SDAE, DPIC, IPEME (adiante BDS) para responder as preocupações dos PMEs, principalmente em casos em que a questão em causa

supera a capacidade do SDAE de responder. SDAE também vai desempenhar um papel fundamental como mensageiro e repassar as mensagens deixas pelas diversas partes interessadas os PMEs. Tal atitude de SDAE é muito importante para manter e reforçar a confiança das PME perante o governo.

Tendo em vista a situação atual da estrutura de execução de CaDUP incluindo pessoal e disposição orçamental, espera-se que a IPEME assuma o controlo e total coordenação da CaDUP. IPEME deve encorajar mais atividades de divulgação dos conceitos de CaDUP pela utilização racional dos recursos locais, em vez de providenciar assistência técnica individual para as PMEs. Além disso, IPEME precisa criar condições para o desenvolvimento das capacidades dos SDAE e DPIC. Por outro lado, os SDAE são convidados a reforçar as suas capacidades de assistência directa às PME, enquanto DPIC devem assumir total responsabilidade de fornecer as informações necessárias e conselhos administrativos para SDAE e PME na província relevante.

### (3) Necessidade de ferramentas de apoio às PME para a equipe da CaDUP

As informações actualmente fornecidas para as PMEs são muitas vezes baseada em experiências pessoais. Também se reconhece que os conteúdos e qualidade da informação são satisfatórios, embora a equipe da CaDUP acumularam competências mais elevadas através da implementação de OJT sob CaDUP. Sendo que o apoio dos SDAE às PMEs foi principalmente no registro das mesmas, as capacidades técnicas são limitadas. Grande parte dos SDAEs não sabem como reagir às necessidades e questões dos PMEs. Carece os SDAE convencer os PMEs das suas habilidades de modo a desempenharem os seus papéis devidamente. Por esta razão, o Projeto Piloto introduziu o treinamento técnico para SDAE sobre como preparar materiais de relações públicas, incluindo cartões-de-visita e fichas de informação corporativos. Entretanto, os SDAE transferiram os conhecimentos para as PMEs. Através desta prática, SDAE reconheceram os seus papéis e autoconfiança.

Referindo-se a esta experiência de treinamento para SDAE, há necessidade de desenvolver ferramentas de extensão para apoiar às PMEs foi reconhecido. PME KIT de Assistência foi assim criado e uma série de seminários for realizado de modo a formar as partes interessadas. Embora existam muitos casos em que SDAE fornecem vasto apoio às PME, sem ideias clara e conhecimento, SDAE fez uso do KIT de Assistência no diagnóstico das PMEs. Este é um dos resultados importantes do projecto para determinar a direção e procedimento da assistência. Estas ferramentas são esperadas contribuir para o futuro das actividades do SDAE.

### (4) Questões específicas das PMEs

Quando as restrições de PME foram levantadas no projecto piloto, as causas das restrições foram analisados tendo em consideração as medidas apropriadas e em alguns casos usando dispositivos de medição e continuamente mantendo os registros. Uma vez que a PME inicia com os registros na base diária, as PME são capazes de seleccionar e tomar as medidas adequadas para reduzir as despesas e promover eficiente de mercado. Como para o agro-processamento, é essencial para a qualidade uniforme do produto e a produtividade através da medição da temperatura e da concentração. O

projecto-piloto descobriu que há muitos PME's que não têm esses hábitos. Introdução imediata destas técnicas de poupanças gera ganhos tangíveis para as PME's mais cedo.

#### (5) Questões de Revitalização da Indústria Regional

Os PME's em Moçambique confia importar uma parte significativa de materiais de produção da África do Sul. Como resultado disto, seus lucros são substancialmente afectados pelos custos de produção devido aos custos elevados da aquisição de matérias-primas importados e a distribuição. Desta maneira, pode se acreditar que a situação actual é devido a falta de aviso e conhecimento da PME, não se verifica nenhuma tentativa de examinar o avanço usando recursos disponíveis localmente.

Nestas circunstâncias, o conceito de OVOP é bastante significativo para defender o valor acrescentado dos recursos locais. Enquanto cerca de 80% da população está envolvida na agricultura, e 90% são os pequenos agricultores com objectivos de auto-suficiência. Além disso, 60% da população está em estado de pobreza absoluta com uma renda diária de \$ 1,25 ou menos (da linha de pobreza). Diante desta situação, a ideia de implantar a indústria rural para apoiar o dia dia destas camadas vulneráveis pela da selecção estratégica de características e recursos regionais, etc. Por exemplo, o projecto-piloto focou na produção local de mudas vegetais para substituir as importadas. Considera-se um contributo para o desenvolvimento da agricultura no país como um todo. Sobre as características e os desafios dessas questões específicas da região, a ideia é também continuar a seleccionar o alvo para o apoio estratégico e ajudá-los conforme a linha de apoio de CaDUP.

## CAPÍTULO 6 COMPARTILHANDO DO CONHECIMENTO E DA EXPERIÊNCIA DO CADUP (RESULTADO 4)

### 6.1 Finalizar o Guião CaDUP (Atividade 4-3)

Em Dezembro de 2014, o IPEME encaminhou o Guião CaDUP (a 1ª edição) ao MIC e à DPIC. A Guião contém a estrutura de implementação do programa CaDUP, o arranjo orçamental e o esboço das medidas de implementação. A revisão do Guião CaDUP começou após a conclusão do Projeto Piloto em Agosto de 2016. Em Outubro de 2016, o Guião CaDUP foi finalizado como a 2ª edição com base nas experiências e lições aprendidas acumuladas através da verificação do procedimento de implementação estabelecido no Projeto Piloto E capacitação do pessoal do CaDUP.

Por outro lado, a necessidade de um instrumento de apoio à SDAE, que prestou aconselhamento e assistência diária às PMEs no local, tornou-se tangível através do projecto-piloto. Neste contexto, a EPJ propôs a elaboração do Manual de Operações e do KIT de Assistência PME CaDUP, principalmente para o pessoal da SDAE como material complementar do guião CaDUP e elaborado conjuntamente com o IPEME, DPIC e SDAE de Dezembro de 2015 até Abril de 2016.

Manual de Operação CaDUP é um material de vídeo de instrução sobre como operar programa CaDUP no local, que foi derivado das experiências e lições aprendidas através do Projecto Piloto. E, o Kit de Assistência PME é uma ferramenta de apoio para os funcionários das SDAE, que contém dicas úteis sobre diagnóstico de negócios, gestão empresarial, marketing e tecnologia de produção. O conteúdo de cada documento está resumido na Tabela 6.1.

Tabela 6.1 Índice do Documentos de CaDUP

Documentos	Conteúdo
GUIÃO CaDUP	<p>Elaborado em Dezembro de 2014 (1ª Edição), e finalizado em Outubro de 2016 (2ª edição)</p> <p><b>Objectivos:</b> Documento de nível superior para a estrutura administrativa do programa CaDUP, incluindo o quadro de organizacional, estrutura do pessoal, arranjo orçamental, etc.</p> <p><b>Usuários:</b> MIC e IPEME, particularmente o pessoal encarregado</p> <p><b>Conteúdo:</b> Conceitos básicos do movimento OVOP, o método OVOP modificados para Moçambique, exemplo organização ou seja, metodologias de operação</p> <p><b>Formato:</b> Cópia impressa</p>
Manual de Operação CaDUP	<p>Finalizado em July 2016</p> <p><b>Objectivos:</b> Documentos suplementares do CaDUP linhas orientadoras a ser referido pelos Pontos Focais e os funcionários de CaDUP do IPEME, DPIC e SDAE</p> <p><b>Usuários:</b> IPEME, DPIC e SDAE, particularmente para o pessoal encarregado</p> <p><b>Conteúdo:</b> Metodologias de apoio às PME (incluindo como usar o Kit de Assistência PME e treinamento sobre habilidade de negócios), Procedimentos de longo prazo e planos anuais, incluindo arranjo orçamental do programa de CaDUP nas províncias ou distritos em causa, etc.</p> <p><b>Formato:</b> Vídeo em DVD</p> <p>* Apesar de ter sido originalmente planeamento para preparar impressa, apenas o formato de vídeo foi selecionada considerando a promoção da compreensão e difusão eficiente para SDAE.</p>
KIT de Assistência PME CaDUP	<p>Finalizado em May 2016</p> <p><b>Objectivos:</b> Documentos suplementares do CaDUP Orientação a ser referido em operação do dia-a-dia pelos Pontos Focais e os funcionários do CaDUP do SDAE</p> <p><b>Usuários:</b> SDAE, particularmente para o pessoal encarregado</p> <p><b>Conteúdo:</b> Procedimento de diagnóstico empresarial e formato, dicas úteis de gestão empresarial, tecnologia de marketing e produção, e como ter acesso ao banco de dados de prestadores de SDE e instituições financeiras.</p> <p><b>Formato:</b> Cópia impressa (versão de encadernação e versão laminada), CD-ROM (incluindo PDF do Kit de Assistência PME e de dados em formatos de MS Word / Excel, tais como diagnóstico empresarial)</p>

Fonte: EPJ

### 6.1.1 Conteúdo do Guião CaDUP (a 2ª Edição)

O conteúdo do guião CaDUP (a 2ª Edição) é apresentado na Tabela 6.2. Deve-se notar que os procedimentos do CaDUP foram simplificados para assistência às PME's disponível no nível distrital usando o kit de assistência às PME's, a partir do sistema inicialmente planejado com 13 etapas descritas no Capítulo 2.

Tabela 6.2 Conteúdo do Guião CaDUP (a 2ª edição)

Índice	
Parte 1: CONCEITO CaDUP E ÂMBITO DE IMPLEMENTAÇÃO	
1.	Contextualização: Antecedentes e Enquadramento
2.	Iniciativa CaDUP em Moçambique
3.	Sistema Operacional
4.	Responsabilidade / Descrição do Tarefas
5.	Provedores de serviços – BDS
6.	Processo e Critérios de Seleção
7.	Âmbito da Assistência do CaDUP
8.	Monitoramento e Avaliação
9.	Certificação CaDUP
10.	Promoção CaDUP
Parte 2: Guião de Implementação	
1.	Fluxo de Implementação CaDUP
2.	Registo de Projectos CaDUP

Fonte: Elaborado pela EPJ com base no Guião CaDUP (2ª edição)



Fonte: Guião CaDUP (2 edição)

Figura 6.1 Fluxo de Implementação CaDUP

### 6.1.2 Manual de Operação CaDUP e Kit de Assistência PME

(1) Finalização do Kit de Assistência PME e Implementação das relativas Formações/ treinos

A fim de promover a compreensão e o aperfeiçoamento do Kit de Assistência PME entre as partes interessadas, incluindo a DPIC e a SDAE, a formação e o seminário foram realizados de acordo com o Tabela 6.3. A série de formação começou com um seminário convidando todas as cinco (5) DPICs para Maputo em 1 de Fevereiro de 2016 para compartilhar os objetivos e progresso do trabalho do Manual CaDUP e do Kit de Assistência PME. Através destes seminários, o Kit de Assistência PME foi revisto e finalizado em conjunto com a C / P. O Kit de Assistência PME foi finalmente aprovado no quinto CCC em Junho de 2016. O Kit de Assistência PME é composto por três (3) partes: Diagnóstico de negócio (Parte 1); Dicas úteis de gerenciamento de negócios, marketing e tecnologia de produção a serem fornecidos com base no resultado do diagnóstico de negócios (Parte 2); E como acessar o banco de dados de provedores de BDS e instituições financeiras (Parte 3).



Tabela 6.3 Treinamento e Workshop sobre o KIT de Assistência PME CaDUP

Date and Venue	Participantes	Conteudos
Fef 1, 2016 (Maputo)	IPEME (9 prs) DPIC (7 prs)	<u>Workshop sobre o KIT de Assistência PME para IPEME e DPIC</u> ✓ Explicação do esboço do KIT de Assistência PME CaDUP ✓ Apresentação do caso de sucesso de AT em Gaza ✓ Trabalho em grupo para discutir i) como melhorar o KIT de Assistência PME, e ii) como realizar workshop para apresentar o KIT de Assistência PME para o SDAE piloto, por províncias (Maputo, Gaza and Inhambane)
Feb 5, 2016 (Mandlakaze, Gaza)	IPEME (5 prs) DPIC (2 prs) SDAE (8 prs) PME (13 prs)	<u>Workshop sobre o Kit de Assistência PME para SDAE piloto em Gaza</u> ✓ Apresentação do caso de sucesso do AT ✓ Visita a parceiro PME, e troca de experiência entre os PMEs ✓ Explicação das linhas gerais do KIT de Assistência PME
Feb 11, 2016 (Zavala, Inhambane)	IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (5 prs) PME (13 prs)	<u>Workshop sobre o Kit de Assistência PME para SDAE piloto em Inhambane</u> Idem
Feb 15, 2016 (Namaacha, Maputo)	IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (4 prs) PME (11 prs)	<u>Workshop sobre o Kit de Assistência PME para SDAE piloto em Maputo</u> Idem
Feb 29 – Mar 4, Mar 10-11, 2016 (Chibuto, Gaza)	IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (2 prs)	<u>Ensaio do uso &amp; divulgação do KIT de Assistência para SDAE em Chibuto</u> ✓ Explicação das linhas gerais do KIT de Assistência PME ✓ Ensaio do uso do KIT de Assistência PME em Chibuto ✓ Melhoramento do KIT de Assistência PME
Apr 21, 2016 (Manhiça, Maputo)	IPEME (3 prs) DPIC (1 prs) SDAE (3 prs)	<u>Formação dos formadores do (ToT) em matéria sobre o KIT de Assistência em Maputo</u> ✓ Explicação em como usar o KIT de Assistência PME ✓ Práticas do KIT de Assistência PME em Manhiça
Apr 22, 2016 (Chibuto, Gaza)	IPEME (3 prs) DPIC (1 prs) SDAE (3 prs)	<u>Formação dos formadores do (ToT) em matéria sobre o KIT de Assistência em Gaza</u> Idem
Apr 25, 2016 (Inhambane city, Inhambane)	IPEME (3 prs) DPIC (2 prs) SDAE (3 prs)	<u>Formação dos formadores do (ToT) em matéria sobre o KIT de Assistência em Inhambane</u> Idem
Apr 28, 2016 (Namaacha, Maputo)	IPEME (9 prs)	<u>Reuniao de envolvimento dos formadores do (ToT) em matéria sobre o KIT de Assistência PME</u> ✓ Revisão sobre To Tem tres Provincias ✓ Discussão sobre como melhorara o KIT de Assistência PME
Jun 11, 2016 (Maputo)	IPEME (5 prs) DPIC (3 prs) SDAE (9 prs)	<u>Pre-encontro para o seminário de divulgação em cinco Distritos</u> ✓ Explicação dos detalhes do KIT de Assistência PME ✓ Preparação para o seminário de discussão

Fonte: EPJ

## (2) Produção de Vídeo sobre Manual CaDUP e Kit de Assistência PME

O material de vídeo foi elaborado como Manual de Operação CaDUP para SDAE (incluindo como usar o Kit de Assistência PME) com base nas seguintes razões: i) aprender a usar o Kit de Assistência PME usando material visual promove a compreensão da SDAE; ii) permite uma disseminação mais eficiente do Kit de Assistência PME a mais de 100 SDAEs; E iii) pode ser utilizado para a formação de novos pontos focais da SDAE. A empresa experiente produziu o vídeo, e finalizou depois de revisá-lo com base nos comentários do IPEME.

## 1) Conteúdo de vídeo

Os 20 minutos de vídeo são compostos dos conteúdos na Tabela 6.4. O cenário foi preparado pelo Projeto.

Tabela 6.4 Conteúdo de Vídeo

Capítulo	Componente	Duração
1) O que é CaDUP? (incluindo entrevista ao Director Geral)	Foto, Ilustração, Entrevista	3 min.
2) Qual é o papel & mentalidade do ponto focal do CaDUP no SDAE?	Gravação de Vídeo, Ilustração	2 min.
3) O que é KIT de Assistência PME?	Filmagem, Ilustração	2 min.
4) Os casos do KIT de Assistência PME	Video shooting	9 min.
5) Outras opções para o apoio as PME (Formações, Viagens de estudos, etc.)	Foto, Ilustração	1 min.
6) Como definir apoios ao SDAE? (Instituição & plano)	Ilustração	3 min.

Fonte: EPJ

## 2) Distribuição de vídeo

O DVD foi divulgado no Seminário Nacional CaDUP para todas as províncias em Outubro de 2016, e foi encaminhado a todas as SDAEs através de cada DPIC mais tarde.

### 6.2 Implementar Seminários do CaDUP (Atividade 4-2)

#### 6.2.1 Implementação do Seminário de Divulgação do CaDUP para as Cinco Províncias Alvo

O KIT de Assistência PME CaDUP foi elaborado com base nas experiências de AT em Projecto Piloto, e foi introduzido e aplicado para utilização experimental em Distritos Pilotos, nomeadamente, distrito de Chibuto na província de Gaza a partir de fevereiro até março de 2016. O KIT de Assistência PME CaDUP foi aprovado na quinta Comissão de Coordenação conjunta (CCC) no dia 09 de junho de 2016, bem como o seminário de divulgação do CaDUP foi iniciado nas cinco províncias-alvo de 14 de junho de 2016, a fim de divulgar o programa CaDUP e Kit de Assistência PME para todos distritos de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula.

Director e um ponto focal de cada SDAE participou do Seminário de divulgação porque esperava-se que o Kit de Assistência PME fosse ser usado pelo SDAE na assistência diária às PME. O número efectivo de participantes foi como se segue:

Tabela 6.5 Número de Participantes no Seminário de Disseminação (por Instituições)

Provincia (numero total dos Distritos)	Data	SDAE		DPIC	IPEME	PME	EPJ	Outro	Total
		Diretor	Ponto Focal						
Nampula (23 dist.)	Jun 14	20	18	3	3	2	2	1	<b>49</b>
Manica (12 dist.)	Jun 22	12	12	5	2	3	2	2	<b>38</b>
Inhambane (14 dist.)	Jun 28	13	15	1	2	2	2	1	<b>36</b>
Gaza (12 dist.)	Jun 30	9	12	1	2	4	3	0	<b>31</b>
Maputo (8 dist.)	Jul 5	3	6	1	4	3	4	0	<b>21</b>

Fonte: EPJ

No Seminário de Disseminação, IPEME fez uma apresentação sobre CaDUP e Kit de Assistência PME, e diagnóstico de negócio praticado (Parte 1 de KIT de Assistência PME), separando os participantes em 2 a 4 grupos. Neste trabalho de grupo, os PMEs locais foram convidados pela DPIC e alocados em cada grupo como um caso para o diagnóstico de negócio. As principais conclusões do seminário são as seguintes:

- Com a participação de quase todos SDAE, o seminário foi realizado sem nenhum problema.
- Em Inhambane e Gaza, os SDAEs pilotos apresentaram casos de sucesso de AT, a metodologia e a validade de apoio do CaDUP foram introduzidas para outros SDAE.
- No trabalho em grupo, os participantes fizeram entrevista para o diagnóstico de negócios por meio do questionário sobre o Kit, e identificaram questões prioritárias do PME.
- No trabalho em grupo, observa-se que o Director do SDAE e ponto focal tentou obter respostas, fazendo as perguntas de vários aspectos para as PME.
- O trabalho de casa para SDAE foi para a realização de diagnóstico de negócio para pelo menos uma PME em seu próprio distrito, e enviar o arquivo em formato de Excel e o plano de apoio à DPIC e IPEME dentro de 2 semanas após o seminário.
- Em Inhambane, voluntário da JICA, que trabalhava para SDAE Morrumbene, participou do seminário.
- Em Manica, dois funcionários do núcleo, que foi criado no distrito de Barue há um ano, participou do seminário. Eles estavam dispostos a utilizar o Kit para o seu apoio às PME, esperava-se que deviam trabalhar juntos eles de agora em diante.

#### 6.2.2 Implementação do Seminário de Acompanhamento para as Cinco Províncias-alvo

##### (1) Esboço do Seminário de Acompanhamento

O Seminário de acompanhamento foi realizado para os pontos focais das cinco Províncias em agosto de 2016. O objetivo do seminário foi o de aprofundar a compreensão sobre KIT de Assistência PME CaDUP que receberam e praticaram no seminário de divulgação de CaDUP para as províncias-alvo em junho e julho de 2016.

Neste Seminário de Acompanhamento, IPEME e DPIC fez uma apresentação sobre os erros comuns e as boas práticas do trabalho de casa, ou seja, realizar o diagnóstico empresarial (Parte 1 do Kit) e envio do questionário diagnóstico preenchido (arquivo de Excel) para DPIC e IPEME, que todos os participantes SDAE havia sido solicitado no seminário anterior. Como uma preparação do seminário, DPIC e IPEME analisou todos os questionários preenchidos, e discutiu o conteúdo da apresentação de antemão. Graças a boa preparação e bem organizada e implementação de DPIC e posse de IPEME, o seminário alcançou o seu objectivo. Um ponto focal de cada SDAE foi convidado para o Seminário de Acompanhamento. O número efectivo de participantes do seminário foi como se segue:

Tabela 6.6 Número de Participantes no seminário de acompanhamento (por instituições)

Provincia (numero total de distritos)	Data	TPC	SDAE	DPIC	IPEME	EPJ	Outro	Total
Gaza (12 dist.)	Ago 10	10dist.	10	2	2	2	0	<b>16</b>
Inhambane (14 dist.)	Ago 12	10dist.	13	2	2	2	0	<b>19</b>
Maputo (8 dist.)	Ago 16	4dist.	5	1	2	3	0	<b>11</b>
Manica (12 dist.)	Ago 19	11dist.	11	1	2	2	1*	<b>17</b>
Nampula (23 dist.)	Ago 24	18dist.	18	1	2	3	3*	<b>24</b>

\* CORÉ na Província de Manica e JICA Nampula, participantes nos escritórios de campo no seminário.

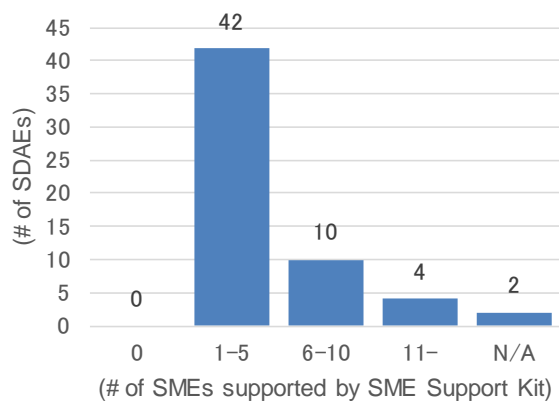
Fonte: EPJ

## (2) Resultado do inquérito ao SDAE sobre CaDUP e KIT de Assistência PME

O questionário de pesquisa ao SDAE sobre CaDUP e KIT de Assistência PME teve lugar logo após o seminário, e foram recolhidas 58 questionários já respondidos (Incluindo um do CorE na Província de Manica). The overview of the questionnaire result is as follows.

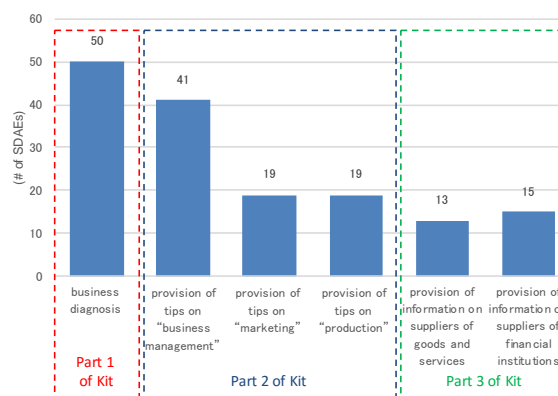
### Implementação do programa de CaDUP usando o KIT de Assistência PME CaDUP e desenvolvimento de capacidades

56 SDAEs (cerca de 97%) responderam que usam o KIT de Assistência PME, e 42 SDAEs (72%) responderam que tem ajudado 1 a 5 PME através de KIT de Assistência. Maior parte dos SDAEs providenciam apoio e como *diagnostico negócio*, (parte 1 de KIT de Assistência), (86%) e dicas sobre *gestao de negocio* (part 2 do KIT de Assistência).



Fonte: EPJ

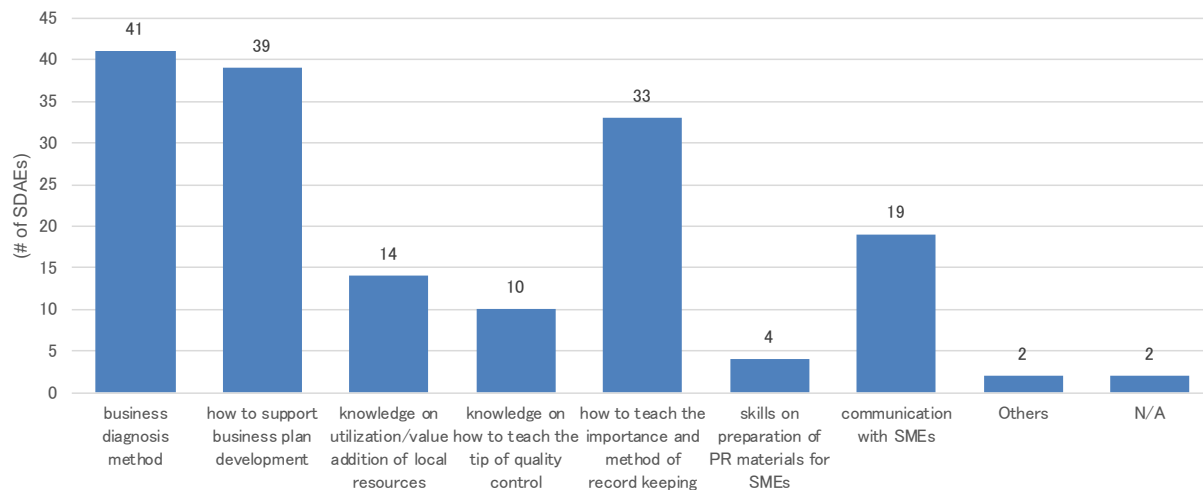
Figura 6.2 Número de PMEs que o SDAE Ajuda com o KIT de Assistência (n=58)



Fonte: EPJ

Figura 6.3 Providenciado Ajuda com o Kit (n=58, respostas multiplas)

54 SDAEs (93%) responderam que o seu conhecimento e habilidade melhorou bastante, sobretudo em *metodos de diagnostico negocio* (71%), *como apoiar o desenvolvimento do plano de negocio* (67%), e *como ensinar a importancia do metodo de como guardar os registos* (57%).



Fonte: EPJ

Figura 6.4 Conhecimento e Abilidades Melhorado através de CaDUP  
(n=58, 3 respostas possíveis)

#### Mudanças através de participação em CaDUP

49 SDAEs o correspondente a (84%) responderam que o número de PME apoiados aumentou consideravelmente. Este aumento nota-se nas Províncias de Manica Nampula onde o Projecto disseminou recentemente o KIT de Assistência PME apoiados atingiram a 92% e 100% respectivamente.

#### Itens difíceis de usar / entender no KIT de Assistência PME CaDUP

39 SDAEs (67%) responderam que tiveram algumas dificuldades no uso ou compreensão de alguns elementos no KIT de Assistência PME. Apesar dos itens difíceis eles responderam que foram distribuídos numa forma dispersivamente, *informação em fornecedores de bens e serviços* (parte 3 do kit) (51%) e dicas em *gestão de negócio* (parte 2 do Kit) (46%) tiveram grandes dificuldades sobre estes itens. Depois do seminário de acompanhamento IPEME C/P começou a preparar material suplementar para identificação de negócio ou *diagnostico negócio* (Parte 1 do kit). Parece necessário que IPEME e DPIC façam acompanhamento de outros itens no future próximo.

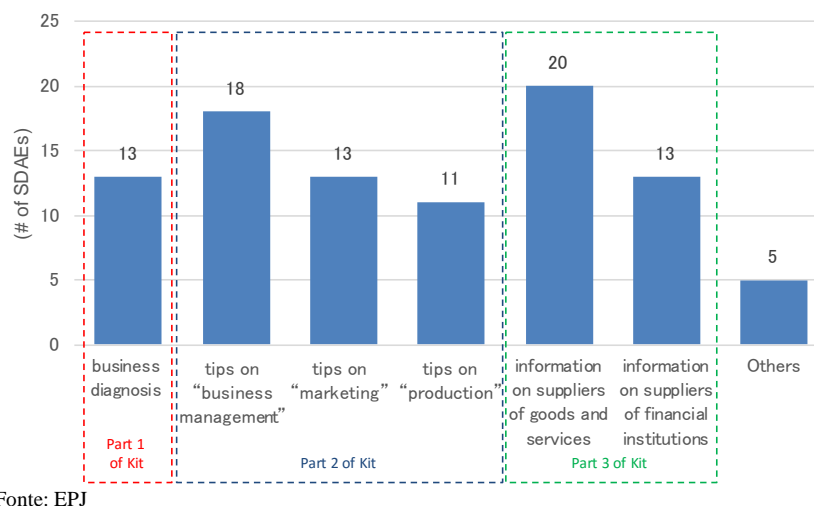


Figura 6.5 Itens de Difícil Uso/Percepção no KIT de Assistência ao Kit  
(n=58, 3 respostas permitidas)

### Perspectivas Futura

Todos 58 SDAEs (100%) responderam que eles precisam de continuar usar o KIT de Assistência para o apoio aos seus PME, e 53 (91) responderam que obtiveram conhecimento suficiente e habilidades para para promoverem o CaDUP nos seus próprios Distritos.

Para os resultados mencionados acima e os comentários escritos no âmbito do questionário aos SDAEs, quase todos SDAEs em 5 Províncias mostraram reações positivas em relação ao CaDUP, e querem continuar daqui para diante. Nos comentários feitos, eles falaram sobre a importância da partilha de experiência entre SDAEs em cada Província assim como a utilidade do KIT de Assistência PME CaDUP. Apesar de que este Projecto terá o seu fim em Dezembro de 2016, foi visível que o SDAE espera que IPEME e DPIC criem iniciativa de continuar a promover o programa de CaDUP.

#### 6.2.3 Implementação do Seminário Nacional do CaDUP

##### (1) Esboço do Seminário Nacional do CaDUP

O Seminário Nacional do CaDUP foi realizado para o director e pontos focais das DPIC de todas as 10 províncias e DCCIM da cidade de Maputo, em 13 de Outubro de 2016. O objectivo do seminário foi i) introduzir e disseminar o conceito e a metodologia do "CaDUP" para todas Províncias, e ii) obter uma base para estabelecer a estrutura de implementação do CaDUP cobrindo todo o país. O número real de participantes é apresentado na Tabela 6.7.

Tabela 6.7 Número de Participantes no Seminário Nacional do CaDUP

Instituição / Posição	Participantes
Ministério da Indústria e Comércio (incluindo Secretário Permanente)	7
Directores de 9 DPICs (Maputo, Gaza, Inhambane, Manica, Nampula, Sofala, Zambezia, Tete, e Niassa)	9
Membros focais de 10 DPICs (Maputo, Gaza, Inhambane, Manica, Nampula, Sofala, Zambezia, Tete, Cabo Delgado, e Niassa) e DICCM	11
IPEME (incluindo o Director General)	9
Membros focais da SDAE (Manhiça, Mandlakaze, e Inharrime)	3
Missão de Avaliação Terminal da JICA (incluindo um intérprete)	4
JICA Gabinete/escritórios de Moçambique	3
Equipe do Projeto JICA	6
Total	52

Fonte: EPJ

## (2) Programa do Seminário

O programa do Seminário Nacional CaDUP é apresentado na Tabela 6.8.

Tabela 6.8 Programa do Seminário Nacional do CaDUP

Horas	Programa	Pessoa Responsável
08:30-09:00	Registro	Todos participantes
09:00-09:20	Abertura	MC
	Discurso do Diretor do Projeto	DG da IPEME
	Discurso do Secretario Permanente do MIC	SP do MIC
09:20-09:50	[Apresentação] Introdução da visão geral do CaDUP em Moçambique (incluindo conceito, metodologia e realização)	IPEME
09:50-10:20	[Apresentação] Introdução do Kit de Assistência PME (incluindo o Vídeo apresentado o Manual do CaDUP)	IPEME
10:20-10:50	Perguntas e Respostas	Todos participantes
10:50-11:00	Observação final	MIC
11:00-12:30	Exposição realizada fora da sala de conferências	DPIC Maputo, Gaza, e Inhambane
12:30-	Premiação da melhor exposição da província	IPEME e DPIC

Nota: A alteração no horário no dia do seminário é refletida no programa acima.

Fonte: EPJ

## (3) Resultado da Implementação

Graças à preparação e implementação, por parte da DPIC e do IPEME (especialmente na gestão de seminários inteiros pelo IPEME e na exposição da DPIC), com o apoio das SDAE de cada província, o seminário atingiu o seu objectivo. De acordo com o resultado do questionário enviado à DPIC, parece que as DPICs compreendem basicamente o conceito de CaDUP e o impacto esperado. Por outro lado, espera-se que o IPEME dê seguimento aos DPICs implementando o treinamento mais tarde.

### 6.3 Implementação da Exposição do CaDUP (Actividade 4-1)

A exposição CaDUP foi implementada como um evento paralelo do Seminário Nacional CaDUP em

13 de Outubro de 2016. Neste evento, a DPIC de Maputo, Gaza e província de Inhambane criou a exposição de produtos locais com diversas medidas. Eles utilizaram o conhecimento “know-how” de marketing que aprenderam através do projecto, tais como folha de informações de produtos, cartão-de-visita, degustação e assim por diante. Os representantes do IPEME e do Gabinete JICA Moçambique avaliaram cada exposição e a DPIC Inhambane ganhou a melhor exposição entre as três províncias.

#### 6.4 Destilação das Lições Aprendidas dos Produtos 1 a 3 (Actividade 4-4)

As lições aprendidas dos resultados 1 a 3 são mencionadas no Capítulo 8 deste relatório.



## CAPÍTULO 7 OUTRAS ACTIVIDADES DE PROMOÇÃO DO CADUP

### 7.1 Participação na Feira Internacional de Maputo (FACIM)

#### (1) Visão geral do FACIM

A IPEX organiza anualmente a Feira Internacional de Maputo (FACIM) no recinto de exposições do distrito de Marracuene, na província de Maputo, entre finais de Agosto e princípios de Setembro. O Projeto apoiou o FACIM quatro (4) vezes de 2013 a 2016. A visão geral da assistência em cada tempo é apresentada na Tabela 7.1. A nota especial segue na próxima subsecção.

Tabela 7.1 Visão Geral da Assistência na FACIM (2013-2016)

Edição	Duração	Assistência
A 49ª edição	26 de Agosto - 1º de Setembro de 2013	Instalação de estande, exibição de produtos para PMEs, preparação de materiais promocionais (como panfleto) e adequação de negócios
A 50ª edição	25 de Agosto - 31 de Agosto de 2014	Instalação de estande, exibição de produtos para PMEs, preparação de materiais promocionais (como panfleto) e adequação de negócios
A 51ª edição	31 de Agosto - 6 de Setembro de 2015	Instalação de estantes, exibição de produtos de PMEs (incluindo melhoria de qualidade e marketing), preparação de materiais promocionais (tais como folhetos, catálogos, novidades, etc.)
A 52ª edição	29 de Agosto - 4 de Setembro de 2016	Instalação de estande, exibição de produtos de PMEs (incluindo melhoria de qualidade e marketing), preparação de materiais promocionais (tais como panfletos, catálogos, novidades, etc.) e organização de sessões B2B

Fonte: EPJ

#### (2) Organização da sessão B2B no FACIM 2016

Utilizando a oportunidade de haver vários expositores e participantes no evento do FACIM, o CaDUP organizou uma sessão de B2B na sala de conferencias no dia 31 de Agosto. No total foram feitos 39 contactos ou encontros de negocios, com a participação de 6 parceiros de PMEs (Quinta Irini, Prosocala, Avisa e Filhos, Agromalate, Finana and Agro Chitondo), e 9 outros empreendimentos e fornecedores de serviços. Como resultado, dois CaDUP PMEs tiveram o sucesso de conseguir angariar 2 vendedores de Maquinas.

Tabela 7.2 Participantes na Sessão B2B

Categoria	Nome da Companhia&negocio	Numero
CaDUP	1)Quinta Irini, 2)Prosocala, 3)Avisa e Filhos, 4)Agromalate, 5)Finana e 6) Agro Chitondo	6
Outros	1)Dona Tina (empacotamento), 2) Real Design (empacotamento, letreiro& sealing machine), 3)Pro Campo (pequenas maquinas), 4) Desenhador Lab-Frafica A1 (letreiro&impressoes), 5) BCI (banca), 6)Jessallen (serviços de limpeza), 7)IBERWEB (criação do web-site), 8)Sumo de Caju/Sr. Danilo Natu (sumo de caju), 9) primavera (gestao de sotware& financeiro)	9
Total		15

Fonte: EPJ

#### (3) Vendas das PMEs participantes do CaDUP no FACIM

23 PMEs participaram no FACIM, 8 destes fizeram as suas exposições nos pavilhões, mas não apenas para exporem os seus produtos para IPEME e nas tendas provincial. As vendas totais das 8 empresas

atingiram 506,800MT, que é 2.6 vezes mais do que as vendas do ano anterior.

Tabela 7.3 Vendas dos PMEs Participantes do CaDUP

	2016	2015
TOTAL vendido no FACIM (MT)	<b>506.800,00</b>	<b>195.600,00</b>

Fonte: EPJ

Pode se dizer que a boa preparação para a participação, que envolve preparar produtos suficientes com boa qualidade contribui para uma boa venda de produtos. Vejam que a maior parte de vendas foram feitas no sábado e domingo, os produtos de CaDUP são mais apreciados pelas clientes locais.

## 7.2 Colaboração com a Direcção Provincial de Cultura e Turismo em Inhambane

Sob pedido da Direcção Provincial de Cultura e Turismo de Inhambane, que era a corganização contraparte do Projecto para a Melhoria da Capacidade de Promoção e Marketing de Destino através do Fortalecimento das Ligações entre as Entidades Turísticas Relacionadas, apoiado pelo JICA (Terminado em 2015), a assistencia tecnica foi feita para o grupo produtore de ceramica por IPEME, DPIC e SDAE. O ponto focal do SDAE de Manhiça e DPIC de Gaza, quem ja teve experiencias na assistencia de produtores de ceramica, providenciaram uma ajuda tecnica usando o KIT de Assistência PME.

Data: 15 e 27 de Junho de 2016

Beneficiario: Grupo de produção Josina Machel (Localizado em Mutamba, Distrito de Jangamo)

Participantes: Membros do Grupo (9), Pessoal que lida com o forno(1), Direcção Provincial de Cultura e Turismo em Inhabane (1), SDAE de Manhiça (1), DPIC de Gaza (1), e EPJ (1).

Conteudo: A primeira sessao (15 de Junho de, 2016): Analise da actividade de producao actual, e preparação do plano de actividade.

A segunda sessão (27 de Junho de 2016): Monitoria baseada no plano de actividade, e propostas para actividades adicionais.

\* A assistencia Tecnica cobre desde o melhoramento da gestao de negocio (incluindo dicas de como guardar os registos) e produtividade (gestao da temperatura no forno e analise de rachas e quebras no processo de secagem), gestao de qualidade, e diversificação de produtos.

## 7.3 Consideração de Genero

O PP tem prestado especial atenção na questao de genero com relação a promoção de PMEs, com expectativas de alcansar os resultados resumidos naTabela 7.4.

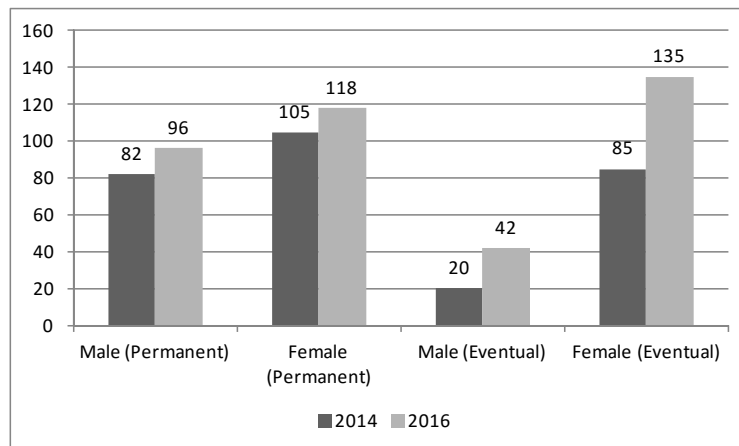
Tabela 7.4 Resultados Esperado e Acções com Vista a Consideração do Género em PP

Resultados esperado	Principais Actividades
1. Sensibilização sobre o género do CaDUP em instituições (especialmente funcionários do SDAE)	1) Treinamento sobre género para CaDUP com foco as instituições (especialmente o pessoal do SDAE) 2) OJT Através do projecto piloto (perceber a situação actual tendo em conta o género na fase de registo de PME, mantendo um equilíbrio de género nas sessões de treinamento, etc.)
2. Promoção de mulheres-líderes de empreendimentos	1) Identificação de Projectos, esquemas de apoio, fundos, e muito mais sobre as mulheres empreendedoras, tais como BDS, instituições financeiras, etc. 2) Providenciar informação relevante e encontros de negócio para as mulheres líderes de empreendimentos 3) Identificar e fortalecer as boas práticas para empreendedoras 4) Promover mulheres líderes de empreendimentos através da partilha de exemplos de sucessos.
3. Desenvolvimento de PME com especial atenção ao género	1) Incluir assuntos de género em cada sessão de treinamentos (e.g. Género em Marketing, Género na organização de PME, etc.)

Fonte: EPI

Os principais resultados com a consideração de género são os seguintes:

- ◆ Dentre 27 PMEs que foram apoiados no âmbito do Projecto Piloto, 8 são na sua totalidade liderados por mulheres empreendedoras. Esses PMEs poderiam ser os parceiros que podem promover CaDUP juntos as instituições, como modelos de mulheres empreendedoras (Empreendimentos da área agrícola & agro-processamento (5), Alfaiataria (1), Avicultura (1), empreendimento vegetais e óleo de aroma (1)). Mais do que isto, dentre seis PMEs parceiros que tiveram apoio individual do Projecto piloto de CaDUP, quatro eram liderados e representados pelas mulheres.
- ◆ No resultado da pesquisa sobre o impacto, foi confirmado que o número dos trabalhadores a tempo inteiro e dos que trabalham a tempo parcial aumentou cerca de 15% e 27% respectivamente. Em detalhes, trabalhadores homens do a (tempo inteiro) aumentou 17%, enquanto que para as mulheres aumentou 12%. Assim para os do tempo parcial, o número de homens aumentou quase dobro do anterior, enquanto para as mulheres aumentou cerca de 60%. Este aumento foi principalmente devido ao aumento do número de mulheres que trabalham a tempo parcial nos empreendimentos de agricultura e agro-processamento. Apesar que a razão do aumento não foi necessariamente o impacto do apoio de CaDUP, considera-se que a intervenção do Projecto Piloto de CaDUP trouxe certos impactos no aumento do número dos trabalhadores.



Fonte: EPJ

Figura 7.1 Número dos trabalhadores por género em PMEs

#### 7.4 Revisão Intercalar

A Missão da JICA realizou a Revisão Intercalar de final de Fevereiro até Abril de 2014. As actividades baseadas nas recomendações da revisão são as seguintes.

(1) Formulação de um cronograma para as actividades do 3º e 4º ano

- A Revisão Intercalar apontou que a alocação orçamentária (especialmente para a provisão para C / P) estava inactiva. Uma vez que o Comité Misto de Avaliação recomendou o EPJ para apoiar a elaboração orçamental do lado Moçambicano, o EPJ formulou e partilhou o Programa Mestre para as actividades do 3º e 4º ano com o IPEME logo após a revisão.
- O Plano Mestre foi revisto e partilhado com o IPEME quase uma vez por trimestre do ano.

(2) Esclarecimento sobre a descrição da tarefa para o IPEME C/Ps

Enquanto o C / P de cada departamento do IPEME foi designado para assistência às PMEs de acordo com as suas funções (exemplo DDTP para aspecto técnico, DAFOM para marketing e DEE para monitoramento), o responsável por cada PME para AT foi determinado para encorajar C / P para conduzir AT com sentido de responsabilidade. No entanto, vários C / Ps em Moçambique conseguiram conduzir AT por turnos, porque a pessoa responsável por vezes estava ausente devido à formação no estrangeiro fornecida por outros doadores.

(3) Partilha de informação sobre boas práticas e lições aprendidas sobre os apoios das PMEs parceiras

O IPEME e o EPJ prepararam o formato para preencher a finalidade, o âmbito, as principais actividades e o objectivo da AT no início da AT para cada PME Parceira. O formato foi inicialmente planeado para registar o progresso e questões, para reportar o IPEME da DPIC uma vez por trimestre, e para partilhar lições aprendidas e casos bem-sucedidos. No entanto,

a gravação não estava activa, e a informação necessária foi compartilhada por um relatório oral em muitos casos. As lições aprendidas com a AT são compiladas neste relatório.

(4) Elaboração de indicador para o Objectivo Geral

- O objectivo geral do PDM (versão02) é "através do aprofundamento e divulgação do programa CaDUP, mantém-se ou desenvolvem-se os negócios das PMEs alvo", e o seu indicador é "O programa CaDUP está operacional em todas as 10 Províncias de Moçambique". O hiato entre as três (3) províncias do Sul, províncias de Manica e Nampula e outras cinco (5) províncias foi assumido porque as actividades e insumos do Projecto eram diferentes. Assim, recomendou-se revisar o indicador do Objectivo Geral e discutir e concordar o novo indicador com o IPEME.
- Embora o indicador tenha sido revisto após a Revisão Intercalar, o novo indicador não foi concluído e não foi discutido no CCC.

(5) Aumento do número de técnicos C / P com alguns anos de experiência profissional no IPEME

O IPEME fez o melhor esforço para atribuir técnicos C / P experientes embora alguns entregaram as pastas após a Revisão de Médio Prazo, incluindo as mudanças de pessoal do C / P mais experiente (o antigo coordenador de projecto).

(6) Garantir orçamento para a implementação de actividades pelo IPEME, DPICs e SDAEs

A maioria das agências de C / P ainda não conseguiu o orçamento para actividades de CaDUP. Embora a EPJ tenha fornecido os materiais de apoio para a estimativa de custos para o orçamento de 2016 após a revisão, garantir o orçamento está ficando difícil devido à situação fiscal apertada. Nota-se que a DPIC Gaza e o SDAE Manhica asseguraram o orçamento para as actividades do CaDUP em 2016.

(7) Formulação de um plano de trabalho sobre as actividades do 4º ano

EPJ formulou e compartilhou o Programa Mestre para as actividades do 3º e 4º ano com o IPEME logo após a revisão. O Plano Mestre foi revisto e compartilhado com o IPEME quase uma vez por trimestre do ano. As actividades do 4º ano foram conduzidas com base no Plano Mestre, com foco na disseminação para outros distritos e províncias.

(8) Priorização das actividades das três províncias

Recomendou-se que se concentrasse nas actividades das três províncias do Sul e que se estabelecesse o sistema de implementação do CaDUP adequado, mas o IPEME introduziu agressivamente o CaDUP nas províncias de Tete, Niassa e Cabo Delgado, além de Manica e Nampula. Assim, o IPEME e o EPJ priorizaram as actividades em três províncias.

## 7.5 Avaliação Terminal

As recomendações da Avaliação Terminal realizadas em Outubro de 2016 são as seguintes.

### Ao final do período do Projecto

- 1) A revisão do PDM, nomeadamente, elevar o Objectivo Geral ao Super Objectivo e inserir o novo Objectivo Geral, deve ser discutido no próximo CCC.
- 2) Junto com o EPJ, o IPEME deverá preparar o plano de acção para o médio prazo das actividades do Programa CaDUP com plano orçamentário. O IPEME deverá solicitar às DPICs e SDAEs que preparem o plano de acção.

### Após o período do Projecto

- 1) O IPEME deverá apoiar as DPICs a prosseguir as actividades do Programa CaDUP nas províncias que se comprometem a promover as PME locais com base nos recursos locais. DPICs e SDAEs devem fazer a maioria de uso das ferramentas fornecidas.
- 2) As DPICs e SDAEs que participaram do Projecto devem partilhar suas experiências com outros distritos e províncias e fornecer informações e conselhos quando solicitado.
- 3) O IPEME, as DPICs e as SDAEs deverão prosseguir os esforços para melhorar o Kit de Assistência às PME e a Lista de BDS, com adições necessárias, por exemplo, em sectores específicos. O intercâmbio de experiências deve ser facilitado a nível nacional pelo IPEME e a nível local pelas DPICs e SDAEs.
- 4) O IPEME deverá envidar esforços para incorporar os resultados do Programa CaDUP para iniciativas regulares de apoio às PMEs, bem como iniciativas especiais como "Uma Família Uma Machamba".
- 5) O IPEME deverá partilhar experiências e ferramentas do Programa CaDUP, com outros países a implementar programas semelhantes, tais como OVOP (Uma Vila Um Produto).
- 6) O IPEME deverá envidar esforços no sentido de assegurar o apoio orçamental e técnico necessário à continuação da modernização e divulgação do Programa CaDUP.

C/P e EPJ abordaram as recomendações até o final do período do Projecto, como segue.

- (1) A revisão do PDM (para o Objectivo Super)

No Comité Misto de Avaliação, recomenda-se a elevação revisão do Objectivo Geral na PDM (versão 02) para Objectivo Super e a adição do Objectivo Geral actualizado tendo em conta a actual situação orçamental de Moçambique, tendo sido elaborado e a PDM (versão03) (incluindo o Objectivo Super) foi elaborada e acordada. A PDM (versão 03) foi ractificada no 6º CCC realizado em Janeiro de 2017. A PDM (versão03) está no Anexo 4.

- (2) Preparação do Plano de Acção do IPEME, DPIC e SDAE na Área Alvo com Plano Orçamentário

O IPEME apresentou, o projecto de Plano de Acção para 3 anos a partir de 2017, na Reunião Técnica entre o IPEME e a JICA em 30 de Novembro de 2016. O IPEME solicitou que as DPICs nas áreas elaborassem o Plano de Acção e que cada DPIC apresentasse o seu Plano de Acção no 6º CCC a ser realizado em Janeiro de 2017.. Espera-se que cada agência incorpore esses Planos de Acção em seus planos e orçamentos oficiais. As DPICs na área-alvo solicitarão e farão a monitoria da preparação do Plano de Acção dos SDAEs em cada província.





## CAPÍTULO 8 LIÇÕES APRENDIDAS E OUTRAS QUESTÕES

### 8.1 Lição aprendida

#### (1) Estabelecimento do Sistema CaDUP e Confirmação de Eficácia

Os grupos-alvo do programa CaDUP são principalmente as PMEs nos sectores de agricultura e agro-processamento nas zonas rurais. O Projecto apoiou mais de 250 PMEs. A maioria estava categorizada em micro empresas com quatro funcionários ou menos e não estava, oficialmente registadas. De acordo com o critério de classificação, pequenas empresas com cinco a 49 funcionários também são classificadas no grupo de micro empresas na área do projecto devido à venda anual de menos de 1,2 milhões de MT (cerca de 1.8 milhões de Yen). Os representantes dessas PMEs estão orgulhosos de seus próprios produtos em geral, com forte ambição, embora eles estejam dependentes de sua intuição na operação de negócios. Eles também são caracterizados por acesso limitado a informação e falta de habilidades de gestão necessária para a tomada de decisão correcta em seus negócios. Por conseguinte, as assistências técnicas às PMEs concentraram-se no planeamento empresarial, no desenvolvimento de produtos e na melhoria da qualidade e na promoção do mercado, a fim de tornar os seus negócios mais fiáveis e expansíveis.

Os produtos das PMEs são diversificados. Para satisfazer uma vasta gama de necessidades das PMEs, o programa CaDUP teve de seleccionar as necessidades comuns essenciais para um sistema operacional adequado. De forma a responder a esta questão utilizando os recursos limitados (incluindo orçamento e recursos humanos), o conhecimento do Projecto Piloto na Fase 2 e 3 foi compilado nas Directrizes do CaDUP, Manual de Operações do CaDUP (vídeo) e no Kit de Assistência PME (ferramentas de apoio) e foi estabelecido o sistema de operação para providenciar assistência às PMEs a nível distrital (para mais detalhes, por favor vide o Capítulo 6).

Além disso, foi necessário confirmar a aplicabilidade e a eficácia do sistema de operação do CaDUP estabelecido, além da capacitação do pessoal do CaDUP. Tais esforços aumentaram a sustentabilidade do programa CaDUP após a conclusão do Projecto. Os funcionários do CaDUP aprenderam habilidades de implementação e gestão principalmente através de OJT, bem como através de treinamento/ seminários e através da co-elaboração do Kit de Assistência. Como resultado, os funcionários do IPEME tornaram-se capazes de explicar e dar aconselhamento as DPICs sobre o Programa CaDUP, sobre como utilizar o Kit de Assistência PME e boas práticas, ao passo que os funcionários das DPICs tornaram-se pontos focais para os SDAEs.

Para verificar sua efetividade, o sistema de operação do CaDUP foi aplicado à operação experimental, que foi realizada somente pelo pessoal do CaDUP fora dos distritos piloto, nomeadamente o Distrito de Chibuto na Província de Gaza, desde Fevereiro de 2016. Neste ensaio, os funcionários da C/P do IPEME e DPIC providenciaram explicações aos funcionários do SDAE de Chibuto sobre o Kit de Assistência PME, praticaram o diagnóstico de negócio a PME e deram informação e dicas

relacionadas com problemas das PME, resultantes da expansão dos canais de venda das PME..Por meio dessa atividade, a efetividade do sistema operacional CaDUP foi confirmada antes da conclusão do Projecto. Adicionalmente, o feedback dos ensaios foi reflectido no Kit de Assistência PME actualizado. Como resultado, o Objetivo Geral, *Ao aprofundar e divulgar o programa CaDUP, os negócios das PME visadas são mantidos ou desenvolvidas nas áreas-alvo*, definido no PDM torna-se mais viável.

## (2) Operação Descentralizada pela Expansão do Papel das SDAEs

Em torno do conceito de abordagem de “cima para baixo”, o programa CaDUP foi projectado para ser operado pela introdução do “Sistema Redondo”<sup>4</sup> desenvolvido antes do início do Projecto. O IPEME teve de assumir uma responsabilidade significativa em quase todas as etapas do Sistema, tais como a nomeação de PME, a selecção de medidas técnicas e o envio de BDS. No entanto, várias restrições foram identificadas no Sistema, tais como o transporte caro e as comunicações demoradas entre as operações centrais e locais. Parece que o programa CaDUP se tornaria mais eficazmente operado como um programa descentralizado confiando as funções e responsabilidades do IPEME à DPIC a nível provincial e SDAE a nível distrital.

Moçambique é ricamente dotado com diversos recursos de agricultura, silvicultura e pesca ao longo das costas marítimas de 2.500 km de comprimento e grande terreno atravessando com direcção norte a sul. A assistência técnica à agroindústria de Moçambique tem de ser promovida de forma eficaz, mantendo estreita ligação com os planos de desenvolvimento agrícola, criados em províncias e distritos relevantes, preparados com base nas condições agro-ecológicas e nos potenciais de desenvolvimento.

SDAEs historicamente foram estabelecidos como escritórios de extensão agrícola e ainda são operados como antigamente. Note-se que a informação local e as amplas experiências de trabalho acumuladas “in situ” pelas SDAEs funcionam como BDS localmente disponíveis. As SDAEs localizadas imediatamente adjacentes às PME podem prestar assistência pontual às PME. A operação descentralizada do programa CaDUP pelo SDAE é mais racional em comparação com a operação centralizada através da implantação do Sistema Redondo. Levando em consideração as perspectivas e restrições, foi criado o sistema operacional CaDUP e introduzido em nove (9) distritos-piloto em três (3) províncias, isto é Maputo, Gaza e Inhambane, em base experimental. Um dos resultados mais importantes do Projecto é representado pela formulação do sistema operacional CaDUP em torno do conceito de operação descentralizada pelo DPIC e SDAE.

## (3) Mais lucros por Técnicas de Economia de Custos

O projecto JICA foi realizado com prioridade à introdução de técnicas de baixo custo e de economia de custos em linha com o conceito básico do movimento Cada Distrito Um Produto / One Village

---

<sup>4</sup> Consulte a Secção 3.5 “Rever o projecto do Guião CaDUP (Actividade 1-5)”.

One Product (OVOP). É importante agregar valor extra pela melhoria da qualidade. No entanto, os custos adicionais gastos para aumentar um valor acrescentado são compensados geralmente pelo aumento dos preços de venda dos produtos. Em contrapartida, o programa CaDUP permite às PMEs gerar mais benefícios líquidos sem aumento significativo de custos através da introdução de técnicas adequadas.

As análises da cadeia de valor verificaram que as PMEs, na maioria dos casos, dependiam de materiais importados, resultando em custos de produção elevados. Esta estrutura económica dificulta cronicamente as PMEs de obter lucros adequados. Devido à falta de consciência e conhecimento para examinar medidas inovadoras usando recursos locais, as PMEs são forçadas a aceitar a situação actual. Para dar pistas às PMEs, o Projecto demonstrou em várias PMEs como podiam substituir os bens importados por materiais que podem ser adquiridos no mercado interno.

É muito importante que a equipe do CaDUP forneça conselhos de negócios às PMEs com base na avaliação dos recursos locais do ponto de vista de terceiros. Espera-se que a equipe do CaDUP forneça mais propostas para o uso racional desses recursos com ideias e estratégias. Além disso, o encorajamento da poupança de custos através do maior uso de materiais locais contribui para reduzir as cargas financeiras do Governo como um todo. Esses esforços, em última instância, aumentarão a sustentabilidade do programa CaDUP.

#### (4) Padronização do Assistência pelo Kit de Assistência PME

Na maioria dos casos, as PMEs não podem identificar adequadamente as causas fundamentais das suas dificuldades nos seus negócios. Tais restrições raramente são resolvidas, mesmo que as assistências técnicas sejam introduzidas de acordo com os pedidos das PMEs. Através do diagnóstico de negócios da Parte 1 do Kit de Assistência PME, em primeiro lugar, as PMEs são concebidas para começar com a identificação do problema. Seguem-se a Parte 2 sobre técnicas e know-how (conhecimento) em gestão empresarial, marketing e produção, e a Parte 3 sobre informações de BDS e instituições financeiras. Mesmo para um funcionário do CaDUP que tem pouca experiência na assistência às PMEs, O Kit de Assistência PME pode ajudá-lo a fornecer uma série de apoios adequados para satisfazer as necessidades reais das PMEs.

Além disso, o Kit de Assistência PME foi concebido para facilitar a referência tanto do pessoal do CADUP como das PMEs, de modo a poder realizar a assistência / negócio de acordo com a sua capacidade. Polo diagnóstico de negócio dos SDAEs, as PMEs podem rever os constrangimentos dos seus negócios e evitar investimentos excessivos por contramedida desnecessárias, uma vez que a maior parte do know-how do Kit de Assistência PME não tem qualquer ou baixo custo, o SDAE também pode fornecer medidas de melhoria, o que é aplicável às PMEs rurais.

Também é possível facilitar o entendimento entre as SDAE aprendendo o uso padronizado do Kit de Assistência PME por materiais didácticos de vídeo produzidos como um Manual do CaDUP para SDAE. Os DVDs do CaDUP Manual foram produzidos para se espalhar eficientemente para todas as

SDAEs em todo o país, particularmente para o uso no treinamento de pessoal recém-nomeado das SDAEs.

#### (5) Mudança na Consciência do Pessoal do CaDUP através do Projecto Piloto

Há uma abordagem para fazer investimentos intensivos para produtos especiais de PMEs, que tem excelentes habilidades de gestão. Os principais produtos da região assim criada serão mais competitivos e resultarão em impactos significativos na economia regional. Por outro lado, há outra abordagem para ajudar muitas PMEs em geral com menor capacidade de gestão na região. O programa do CaDUP é responsável por assegurar a prestação justa de assistência técnica às PMEs, tanto quanto possível. Esta responsabilidade só pode ser cumprida atualmente pelo governo. Por outro lado, é difícil que os funcionários do CaDUP satisfaçam todas as necessidades diversificadas das PMEs

O movimento OVOP é amplamente conhecido pelo mundo como uma promoção regional da marca japonesa. Em geral, o movimento OVOP tende a ser considerado como um programa de desenvolvimento de produtos com o objetivo de oferecer alto valor agregado de produtos especiais através da entrada de fundos e materiais. No entanto é uma ação dos produtores para melhorar o sustento usando recursos locais e tecnologia com criatividade. Neste projecto, EPJ instruiu o pessoal do C/P que o excesso de factores de produção nem sempre resolve o problema das PMEs e que é possível produzir produtos de baixo custo e rentável usando recursos locais na formação de OJT. De acordo com estas actividades o pessoal C/P reconhece gradualmente que o CaDUP é um projecto para fazer as PMEs crescer e resolver seus problemas com criatividade nas zonas rurais. Ao mesmo tempo, os funcionários da C/P empenham-se em obter a compreensão do SDAE e das PMEs em relação ao menu de assistência, de forma a confundir o CaDUP com programa de apoio financeiro às PMEs, e clarificando o âmbito da assistência.

No local, o pessoal do IPEME contactou o pessoal da SDAE e as PMEs locais e testemunhou os verdadeiros desafios enfrentados pela promoção da indústria rural. A equipe do IPEME aprendeu mais uma vez o movimento OVOP necessário nas condições locais de Moçambique. O sistema de operação do CaDUP é considerado uma das abordagens de desenvolvimento adequadas à promoção da indústria local na área rural. CaDUP, introduzido a Moçambique voltado ao movimento OVOP, não pode ser considerado um programa independente, mas os seus métodos e ferramentas podem ser aplicados a abordagens gerais de desenvolvimento da PME em Moçambique.

#### (6) Impactos Positivos na Eliminação da Diferença de Género

Através do Projecto, foi confirmado que a indústria agrícola gerou oportunidades de emprego na sociedade rural e contribuiu para a melhoria dos meios de subsistência e da estabilidade civil nas comunidades locais. As actividades de produção nas machambas são actividades económicas fáceis de para mulheres, que dedicam muitas horas para a manutenção e cuidados das casas incluindo das crianças. Dentro da área do Projecto, um monte de histórias bem-sucedidas de empresárias envolvidas com a produção de molho de piri-piri e óleo derivado de plantas são vistos.

Das 27 PME's parceiras apoiadas pelo PP, 10 PME's eram geridas por mulheres empresárias. Algumas mulheres empresárias colaboraram e levaram a cabo a promoção de vendas em grupo ao supermercado, o grupo de PME's em Inhambane foi ajudado por um em Maputo em vendas de produtos em Inhambane na feira de Maputo. Tais impactos positivos além da expectativa foram reconhecidos entre as mulheres empresárias. Além disso, as mulheres empresárias incentivaram o novo emprego de mulheres desempregadas no processo de produção e aquisição de matérias-primas. Seu campo de negócios não se limita apenas à indústria de transformação agrícola. Seu sucesso é notável também na alfaiataria e artesanato em áreas rurais. Os impactos do programa CaDUP são significativos na mitigação da diferença de gênero. Os impactos do programa CaDUP são significativos na mitigação da diferença de gênero e como exemplo temos a participação de duas PME's modelo numa missão empresarial na Coreia e Portugal.

## 8.2 Outras questões do programa CaDUP

### (1) Elaboração e Implementação de Planos de Acção

O PDM foi revisto e revisado durante a Avaliação Terminal. Tanto o Objetivo Geral quanto o Super Objetivo do programa CaDUP, *Ao aprofundar e disseminar o programa Uma Vila Um Produto (CaDUP), os negócios de PME's segmentadas são mantidos ou desenvolvidos*, foram definidos no PDM revisado (versão03). Para o cumprimento do Objectivo Geral, o IPEME preparou o projecto de Plano de Acção para 2017-2019 que foi aprovado na Reunião Técnica realizada entre o IPEME, JICA e EPJ em 30 de Novembro de 2016. O IPEME aconselhou ainda cinco DPICs da área do projecto a estudar e preparar os planos de acção de três anos, respectivamente, e cada DPIC fez a apresentação do seu Plano de Acção no 6º CCC realizado em Janeiro de 2017. As principais actividades e estimativas de custos foram estipuladas nos planos de acção. Neste CCC, a Secretária permanente do MIC, Presidente do CCC, recomendou as DPICs de 5 províncias alvo compartilhassem seus Planos de Acção com Governo Provincial e melhorassem o plano. Os conteúdos dos Planos de Acção das 5 DPICs são semelhantes na medida em que alargam as actividades que tem experienciado no Projecto Piloto a outros distritos e partilhar a experiência na sua província. Como DPICs e IPEME capazes de realizar actividades dos Planos de Acção usando suas experiências, presume-se atingir o objectivo global através da alocação do orçamento necessário e pessoal em cada província.

É vital que o IPEME e a DPIC acompanhem e avaliem regularmente o andamento dos planos de acção. Os resultados do monitoramento serão fornecidos como conselhos técnicos a cada distrito através da província pertinente. Se necessário, o plano de acção, incluindo a afectação orçamental e a atribuição de pessoal da SDAE, será revisto e revisado.

Por outro lado, o programa CaDUP será lançado em outras cinco (5) províncias fora da área do Projecto. Até Janeiro de 2017, o IPEME concluiu o Seminário de Disseminação para os SDAEs na Província de Cabo Delgado, com o seu próprio orçamento. Com a orientação do IPEME, será elaborado um plano de acção sob a responsabilidade da DPIC em cada uma destas províncias após o

Seminário de Disseminação.. A assembleia geral será realizada para discutir e validar o plano de ação por todos os diretores da SDAE. O programa CaDUP será assim embarcado nessas províncias para a realização do Super Objetivo do PDM.

#### (2) Âmbito das Funções e Responsabilidades do IPEME, DPIC e SDAE

O escopo do papel e responsabilidades do IPEME, DPIC e SDAE foi proposto e examinado através do PP. Os resultados estão estipulados no Guião CaDUP. Como mencionado na Seção 4.1, a capacitação do pessoal da SDAE, que está implantado na linha de frente do programa CaDUP, é a chave para a disseminação do programa CaDUP. É necessário garantir uma alocação adequada de pessoal e outros recursos dentro da SDAE, a fim de maximizar o desempenho da SDAE. Para este efeito, o plano de acção é partilhado no âmbito da SDAE. O forte compromisso do Diretor da SDAE também é necessário. O progresso do programa CaDUP será diferente por cada SDAE em uma província. É importante rever e actualizar os papéis e responsabilidades da SDAE para atender às condições reais das respectivas SDAEs, aproveitando oportunidades de monitoramento regular pelo IPEME e pela DPIC.

#### (3) Regras de Operação do Kit de Assistência PME

As experiências técnicas e o know-how acumulado através do Projecto foram compilados no Kit de Assistência PME. Além disso, foi produzido o Manual do CaDUP, ou seja, vídeo explicativo do Kit de Assistência PME, para facilitar a rápida divulgação do Kit de Assistência PME em distritos inteiros de Moçambique. Se surgirem novas questões técnicas através das actividades da assistência técnica no futuro, o Kit de Assistência PME deverá ser complementado pela adição de novas páginas de acordo com a situação em cada província. Em Novembro de 2016, IPEME, juntamente com EPJ, prepararam a Nota Suplementar para Diagnóstico de Negócio do Kit de Assistência PME (Anexo-9) a fim de responder as perguntas e comentários dos SDAEs no seminário de seguimento. Além disso o IPEME prevê e melhorar o Kit de Assistência PME e preparação de materiais relacionados com o Plano de Acção. De acordo com esta experiência e plano, assume-se que o IPEME actualizará e melhorará continuamente o Kit de Assistência PME, bem como a contínua produção de dísticos e actualização do guião de forma a fortalecer a assistência do CaDUP.

#### (4) Promoção de Correspondência de Negócios

As vendas de produtos agrícolas e processados vendidos por PMEs na área do Projecto são geralmente instáveis e limitadas devido ao baixo volume e às flutuações sazonais da produção. Como as PMEs não podem atrair fornecedores de materiais, comerciantes e logística, o cluster industrial é geralmente subdesenvolvido na área rural. Consequentemente, esta circunstância obriga as PMEs a assumir quase todas as funções, incluindo a aquisição de matérias-primas, transformação, armazenagem, embalagem, transporte, publicidade e vendas. Além disso, acesso limitado a informação frequentemente induzem custos extras no fluxo de produção, incluindo a aquisição de matérias-primas, processamento, embalagem, etc. Como resultado, a gestão empresarial das PMEs é ineficiente e menos rentável.

Algumas PME's prevêem a expansão da escala de operações. No entanto, a rápida expansão da escala de negócios aumenta os riscos de excesso de estoque e grande capital operacional, a menos que os canais de mercado para compradores altamente confiáveis não sejam expandidos. Além disso, as PME's estão dispostas a ter mais oportunidades de "B para B" (empresa para empresa) nas quais as PME's podem trocar informações sobre a racionalização dos seus negócios e uma gestão mais orientada para o mercado.

O programa CaDUP recebeu pedidos de informação ou ofertas de compradores. O IPEME, a DPIC e a SDAE assumirão a responsabilidade por estes contactos e seleccionarão parceiros de negócios de confiança para as PME's entre estes contactos. A apropriada adequação de negócios intermediários parece ser o meio mais pragmático para a expansão da informação de mercado para as PME's que têm apenas informações de mercado limitadas. Além disso, é desejável levar as feiras como a FACIM como uma oportunidade para o PR e proactivamente introduzir as PME's locais e produtos especiais e, além disso, promover o negócio de correspondência estrategicamente para resolver os problemas para melhorar a cadeia de valor.

Ficou claro que todas as províncias participam positivamente na FACIM para a promoção de produtos especiais para as PME's nas províncias relevantes. Dado que o Plano de Acção foi preparado por cada província levando em conta a FACIM e feiras similares organizadas pelas províncias ou distritos, assume-se que a promoção de produtos especiais pode ser acelerada através da participação em feiras comerciais em cooperação com as PME's referindo as experiências no Projecto Piloto e às páginas relacionadas do Kit de Assitência PME (por exemplo, apoio aos participantes das feiras correspondências comerciais).

#### (5) Uso Estratégico do CaDUP para Revitalização da Economia Regional

Aproximadamente 80% da população local está envolvida na agricultura, enquanto 90% são pequenos agricultores a nível de subsistência. Cerca de 60% da população está em pobreza absoluta, com renda diária abaixo de US \$ 1,25 da linha de pobreza. É significativo que o programa CaDUP contribua para melhorar a renda dos grupos vulneráveis através da criação de oportunidades de emprego em áreas rurais. No Projecto Piloto, Projecto presta assistência a produtor de mudas de vegetais para vender a agricultores vizinhos e criar cadeia de valores da indústria local. No entanto, este tipo de caso é ainda é pouco em Moçambique, onde as PME's dependem de materiais importados da Africa de Sul. Constitui um desafio seleccionar estrategicamente e apoiar PME's que contribuem para desenvolver a cadeia de valor da indústria local levando em consideração problemas e características regionais.

#### (6) Apoio parcial para a obtenção de fundos

De acordo com o inquérito de base, 86 PME's (88%) das 98 PME's responderam que o acesso ao fundo externo é necessário. As razões para as necessidades de fundos foram representadas pela mobilização de capital de giro (50%) e investimento em capital (50%). Das 98 PME's, apenas 24 PME's (24%) tiveram experiências de receber empréstimos principalmente de bancos comerciais. Além disso, 45

PMEs receberam apoio financeiro de instituições públicas, ONGs e empresas privadas, embora as condições de provisão fossem desconhecidas. Nota-se que 12 PMEs receberam apoio financeiro do Fundo Distrital de Desenvolvimento (FDD).

O desenvolvimento das PMEs envolvidas na agricultura e na indústria transformadora é essencial para o desenvolvimento económico das zonas rurais de Moçambique. Embora existam PMEs que actualmente não cumprem a elegibilidade do empréstimo ou não procuram empréstimos, é prospecto o aumento as suas necessidades de fundos no futuro para garantir o investimento de capital e aquisição de matérias-primas de acordo com o plano de negócios.

Embora o programa CaDUP não possa conceder empréstimos às PMEs, é necessário para o programa CaDUP que forneça qualquer apoio relacionado com a aquisição de fundos por parte das PMEs. Há casos de SDAE que apoiaram PMEs no passado e conseguiram aquisição de FDD. O programa CaDUP fornece assim informações necessárias sobre os regimes financeiros e assistência para a preparação de pedidos de empréstimo em resposta aos pedidos das PMEs. O programa CaDUP dirigirá mais esforços para aumentar a contabilidade das PMEs e a confiabilidade dos planos de negócios através do ensino de forma apropriada de contabilidade e questões relacionadas, que são indispensáveis para a aplicação de empréstimos. Além disso, mais conhecimento e experiências de aplicação de empréstimo e apreciação são necessários entre o pessoal CaDUP, a fim de responder a estas necessidades com êxito.



## Anexo 1

Registo das Discussões e Síntese da Reunião (R/D e S/R)

Outubro 2012



RECORD OF DISCUSSIONS  
ON  
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH  
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT  
IN  
THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE  
AGREED UPON BETWEEN  
INSTITUTE FOR PROMOTION OF SMALL AND MEDIUM SIZED  
ENTERPRISES  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Maputo, October 17<sup>th</sup>, 2012

那須 隆一

Mr. Ryuichi NASU  
Chief Representative,  
JICA Mozambique Office,  
Japan International Cooperation  
Agency



Mr. ZIMBA Claire Mateus  
Director General of Institute for  
Promotion of Small and Medium  
Sized Enterprises,  
The Republic of Mozambique

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation Project "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement (hereinafter referred to as "the Project") signed on 23<sup>rd</sup> of July 2012 between the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as "IPEME") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with IPEME and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that IPEME, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Mozambique.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 31<sup>st</sup> of March 2005 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales No.90/A/12 exchanged on 21<sup>st</sup> of May, 2012 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Republic of Mozambique.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

Appendix 3: Minutes of Meetings on 23<sup>rd</sup> of July 2012



## PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project signed on 23<sup>rd</sup> of July 2012 (Appendix 3).

### I. BACKGROUND

Poverty reduction is the most critical issue in Mozambique. The districts are expected to promote the local economy to realize the objective by playing a central role in planning and development. Therefore, economic activities which utilize local resources, such as human resources, agriculture and tourism resources are required. Ministry of Industry and Commerce (MIC) and IPEME, strive to improve added value of local products. In order to strengthen their effort, IPEME has focused on "One Village One Product" practiced in Japan and other countries, and designed CaDUP (Each District One Product) in Mozambique.

Information has been accumulated and human resources have been fostered through training courses and workshop related to One Village One Product since 2006. IPEME, based on the roadmap showing steps of practice and progress and a time schedule of CaDUP, had discussions about potentialities with concerned Ministries such as Ministry of Agriculture and others.

Since 2010, with support of the JICA expert, IPEME has formed the implementation structure, which consists of national committee and secretariat, provincial focal points and district committees and started to implement CaDUP activities in Maputo, Gaza and Inhambane provinces. So far seven (7) producers have been selected as CaDUP groups and some supports for them have already been provided.

However, the capacity and function of the implementing agencies is still not strong enough to place the CaDUP program in Mozambique firmly on track. The capacities of the members of the implementing agencies have to be enhanced in areas such as business management, food safety and marketing. The function of supporting Micro, Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "MSMEs") is not enough to tackle a range of problems such as raw material procurement, processing, transportation, and marketing.

The project is designed to address these issues and accelerate the activities so that the movement will expand to a wider area in Mozambique. With the implementation of this project, it is expected that MSMEs improve the quality of their products and make their product more marketable so that they can realize new market opportunities and sell their products in markets. It is also expected that IPEME and Provincial Directorate of Industry and Commerce (DPIC) will strengthen their capacities to sustainably manage CaDUP program.

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

#### 1. Title of the Project

The title of the Project is "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement".

## 2. Overall Goal

By deepening and disseminating of CaDUP program\*, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.

\* CaDUP program aims at rural development through promoting MSMEs that take advantage of local resources.

## 3. Project Purpose

CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.

## 4. Outputs

Output 1: CaDUP framework is established in the target provinces.

Output 2: The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.

Output 3: Appropriate support to the MSMEs/ production groups is provided in the target provinces.

Output 4: The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.

## 5. Activities

### 1) For Output 1

- 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.
- 1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/ production groups in the target provinces
- 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.
- 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.
- 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.
- 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.
- 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.
- 1-8 To establish sustained framework of CaDUP.

### 2) For Output 2

- 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.
- 2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).
- 2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

- 3) For Output 3
  - 3-1 To establish the implementation plan to support MSMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.
  - 3-2 To provide support for MSMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.
  - 3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.
  
- 4) For Output 4
  - 4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.
  - 4-2 To implement CaDUP seminar(s).

## 6. Input

### (1) Input by JICA

#### (a) Dispatch of Experts

JICA experts will be dispatched for technical transfer in the following areas;

- MSMEs Promotion/OVOP movement
- Business Diagnosis/Management Guidance
- Marketing / Value chain analysis
- Food-processing/Food Safety
- Project coordinator

One of the experts will act as Chief Adviser of the Project. Experts in other areas could be mobilized, if deemed necessary by both Japanese and Mozambican sides.

#### (b) Training

JICA will receive personnel nominated by Project Director in consultation with JICA Experts for the technical training in Japan and/or the third countries.

#### (c) Machinery and Equipment

The Project will make good use of the vehicle, the copy machine and the printer already provided by JICA for its former OVOP Expert. JICA will provide replacement of these machinery and equipment when deemed necessary by both sides.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and IPEME during the implementation of the Project, as necessary.

## (2) Input by IPEME

IPEME will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of IPEME's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply of equipment and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Information as well as support in obtaining medical service;
- (e) Credentials or identification cards;
- (f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (g) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Mozambique from Japan in connection with the implementation of the Project

## 7. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

### (1) IPEME

#### (A) Project Director

Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus will be Project Director, and bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

#### (B) Project Manager

Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP), IPEME, Ms. Madina Ismail will be Project Manager and will be responsible for managerial and technical matters of the Project.

#### (C) Full-time counterpart personnel

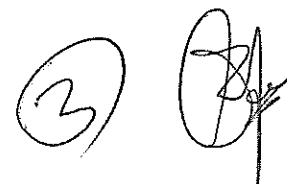
Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.

#### (D) Part-time counterpart personnel

Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr. Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe will be appointed as part-time counterpart personnel in IPEME.

### (2) DPIC

As counterpart personnel in Provincial Direction of Industry and Commerce (hereinafter referred to as "DPIC"), One (1) Director of DPIC, One (1) Focal Point and One (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.





(3) JICA Experts

JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to IPEME and DPIC on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 4.

8. Project Sites and Beneficiaries

The target areas of the Project are Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces. The first three, i.e. Maputo, Gaza and Inhambane, will be covered jointly by IPEME and JICA experts, while the additional two, i.e. Nampula and Manica, will be covered by IPEME, in principle, with technical support of JICA experts.

9. Duration

The duration of the Project will be four (4) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

10. Reports

IPEME and JICA experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Progress Report on regular basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of project completion

11. Environmental and Social Considerations

- (1) IPEME and JICA agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

**III. UNDERTAKINGS OF IPEME**

1. IPEME will take necessary measures to:

- (1) Ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mozambique nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Mozambique, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Mozambique from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

- (2) Grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Mozambique.

#### **IV. EVALUATION**

JICA and the IPEME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA in collaboration with IPEME will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

#### **V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

For the purpose of promoting support for the Project, IPEME will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Mozambique.

#### **VI. MUTUAL CONSULTATION**

JICA and IPEME will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

#### **VII. AMENDMENTS**

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and IPEME.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Project Design Matrix: PDM
- Annex 2 Plan of Operation: PO
- Annex 3 The Project organization chart
- Annex 4 List of JCC members



### MAIN POINTS DISCUSSED

Both sides agreed on the following points:

- (1) CaDUP aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources.
- (2) For CaDUP, the emphasis is placed on agro-processing which includes processing of agriculture, fishery and forestry products, but other sectors such as tourism can be promoted.
- (3) For CaDUP, "enterprises" include associations, producer groups or any forms of businesses both in the formal and informal sectors.
- (4) Although the Project takes into account experiences of OVOP in Japan and in other countries, it will explore an appropriate CaDUP system that is suitable for Mozambique. It is envisaged that the CaDUP system should be improved during and after the Project as the economic and social environment in Mozambique changes.
- (5) IPEME will coordinate activities of CaDUP, other programs of IPEME, relevant activities and programs of other ministries and related organizations, as well as those supported by other development partners, in order to achieve complementarity and avoid duplication.
- (6) The Project will place primary emphasis on establishing CaDUP system in the current three provinces of Maputo, Gaza and Inhambane. Because of strong willingness and ownership of Ministry of Industry and Trade as well as potentials observed in Nampula and Manica, these two provinces will be added for the Project to cover. In principle, IPEME will expand CaDUP to Nampula and Manica provinces on their own initiatives, based on the experiences to be gained from the current three provinces. Therefore, IPEME will pay for travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of their staff members to cover these two provinces. JICA experts will play supporting roles.

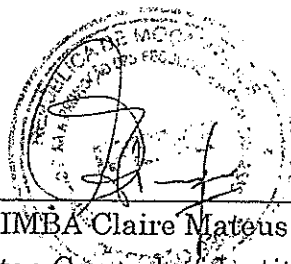
MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
REPUBLIC OF MOZAMBIQUE  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
ON  
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH  
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT

The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Takafumi UEDA, visited the Republic of Mozambique (hereinafter referred to as "Mozambique") from 5 July to 24 July 2012 for the purpose of conducting the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation Project "Project for Development of Local Industry Through One Village One Product Movement" (hereinafter referred to as "the Project").

During the stay of the Team in Mozambique, a series of discussion on the Survey was held between the Team and the authorities concerned of the Government of Mozambique with respect to the current situation of local development and the Project design for successful implementation of the Project. As a result of the discussion, both sides agreed on the matters referred in the document attached hereto.



Mr. Takafumi UEDA  
Leader  
Detailed Planning Survey Team  
Japan International Cooperation  
Agency



Mr. ZIMBA Claire Mateus  
Director General of Institute for  
Promotion of Small and Medium  
Sized Enterprises,  
The Republic of Mozambique

## THE ATTACHED DOCUMENT

After a series of discussion, the Mozambique side and the Team agreed on the following issues. The design of the Project is to be finalized at the time of signing the Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D") by both sides.

### 1. Project title

The title of the Project is "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement."

### 2. Implementing agency of the Project

The Project will be implemented by the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as "IPEME").

### 3. Administration of the Project

- (1) Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus will be Project Director and bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
- (2) Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP) of IPEME, Ms. Madina Ismail will be Project Manager and will be responsible for managerial and technical matters of the Project.
- (3) Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze, and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.
- (4) Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr. Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe will be appointed as part-time counterpart personnel in IPEME.
- (5) As counterpart personnel in Provincial Directorate of Industry and Trade (hereinafter referred to as "DPIC"), one (1) Director of DPIC, one (1) Focal Point and one (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.



(6) Japanese Chief Advisor to be appointed by JICA will provide necessary recommendations and advice to Project Director, Project Manager and the responsible persons in charge of the Project activities on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(7) As the decision making authority, the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC"), will be established and chaired by Permanent Secretary, Ministry of Industry and Trade. The composition of JCC is described in Annex 4.

#### 4. Duration of Japanese Technical Cooperation Project

The duration of the Project will be four (4) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

#### 5. Target areas of the Project

The target areas of the Project will be Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces. The first three, i.e. Maputo, Gaza and Inhambane, will be covered jointly by IPEME and JICA experts, while the additional two, i.e. Nampula and Manica, will be covered by IPEME, in principle, with technical support of JICA experts.

#### 6. Target beneficiaries of the Project

Staff members of IPEME and DPIC, SMEs/production groups and suppliers of raw materials for the enterprises and groups.

#### 7. Provisional framework of the Project

##### (1) Overall goal

CaDUP program, which aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources, has been implemented all over the country.

##### (2) Project purpose

CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.



Output 1: CaDUP framework is established in the target provinces.

Output 2: The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.

Output 3: *Appropriate* support to the SMEs/production groups is provided.

Output 4: The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.

(3) Project activities

1) For Output 1

- 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.
- 1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/ production groups.
- 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.
- 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.
- 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.
- 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.
- 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.

2) For Output 2

- 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.
- 2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).
- 2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

3) For Output 3

- 3-1 To establish the implementation plan to support SMEs/ production



groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.

3-2 To provide support for SMEs/production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.

3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.

4) For Output 4

4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.

4-2 To implement CaDUP seminar(s).

The project implementation structure is shown in Annex 3. IPEME is the main actor of the Project under the supervision of Ministry of Industry and Trade. At both national and provincial levels, the involvement of various stakeholders is indispensable during implementation process, which leads to the sustainability of the Project.

8. The draft of the Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operation (PO)

Both sides agreed upon the draft of the PDM and the tentative PO as attached in Annex 1 and 2. The updated version of the PDM and PO will be attached to the Record of Discussions (R/D) to be utilized as a management tool of the Project.

9. Main points discussed

Both sides agreed on the following points:

- (1) CaDUP aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources.
- (2) For CaDUP, the emphasis is placed on agro-processing which includes processing of agriculture, fishery and forestry products, but





other sectors such as tourism can be promoted.

- (3) For CaDUP, "enterprises" include associations, producer groups or any forms of businesses both in the formal and informal sectors.
- (4) Although the Project takes into account experiences of OVOP in Japan and in other countries, it will explore an appropriate CaDUP system that is suitable for Mozambique. It is envisaged that the CaDUP system should be improved during and after the Project as the economic and social environment in Mozambique changes.
- (5) IPEME will coordinate activities of CaDUP, other programs of IPEME, relevant activities and programs of other ministries and related organizations, as well as those supported by other development partners, in order to achieve complementarity and avoid duplication.
- (6) The Project will place primary emphasis on establishing CaDUP system in the current three provinces of Maputo, Gaza and Inhambane. Because of strong willingness and ownership of Ministry of Industry and Trade as well as potentials observed in Nampula and Manica, these two provinces will be added for the Project to cover. In principle, IPEME will expand CaDUP to Nampula and Manica provinces on their own initiatives, based on the experiences to be gained from the current three provinces. Therefore, IPEME will pay for travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of their staff members to cover these two provinces. JICA experts will play supporting roles.

#### 10. Measures to be taken by the Japanese Side

##### (1) Dispatch of JICA Experts

JICA experts will be dispatched for technical transfer in the following areas:

- OVOP Movement
- Business Diagnosis/Management Guidance
- Marketing/Value Chain Analysis
- Food-Processing/Food Safety
- Project Coordinator

One of the experts will act as Chief Adviser of the Project. Experts in



other areas could be mobilized, if deemed necessary by both Japanese and Mozambican sides.

(2) Training of Personnel in Japan and/or the Third Countries

JICA will receive personnel nominated by Project Director in consultation with JICA experts for the technical training in Japan and/or the third countries.

(3) Provision of Machinery and Equipment

The Project will make good use of the vehicle, the copy machine and the printer already provided by JICA for its current OVOP Expert. JICA will provide replacement of these machinery and equipment when deemed necessary by both sides.

(4) Local Project Expenses

JICA will bear part of local expenses for the Project activities.

11. Measures to be taken by the Mozambican Side

(1) Facilities for the Project

Mozambican side will make necessary arrangement of the facilities for the implementation of the Project. An office space for JICA experts will be provided in IPEME before the commencement of the Project and will be equipped with desks, chairs, facsimile, Internet access and cabinets.

(2) Assignment of Counterpart Personnel

For the successful implementation of the Project, the Mozambican side will assign counterpart personnel as follows:

- Project Director: Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus
- Project Manager: Coordinator of DDTP of IPEME, Ms. Madina Ismail
- Three (3) staff members of IPEME, Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto, who will be engaged in the Project full time.
- Seven (7) staff members of IPEME, Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr.



Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe who will be engaged in the Project part time.

- One (1) Director of DPIC, one (1) Focal Point and one (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.

### (3) Local Project Expenses

The following administrative and operational expenses will be borne by the Mozambican side:

- Travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces,
- Part of expenses for National CaDUP seminars,
- Utility cost for facsimile, Internet, electricity, and water.

Other necessary costs will be identified and agreed upon in due course of the Project implementation.

## 12. Evaluation

JICA and IPEME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

- (1) Mid-term review at the middle of the cooperation term
- (2) Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

JICA in collaboration with IPEME will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons.

- (1) Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
- (2) Follow-up surveys on necessity basis

## 13. Others

- (1) The list of attendants to the series of meeting is attached as Annex 5.
- (2) The R/D is expected to be signed between authorized representatives of IPEME and JICA Mozambique Office. Draft R/D is attached as Annex 6.

## Annexes

1. Draft Project Design Matrix (PDM)



2. Tentative Plan of Operation (PO)
3. Tentative Project Implementation Structure
4. Tentative List of JCC members
5. List of Attendants
6. Draft Record of Discussions



Annex 1: Project Design Matrix (PDM)

Project title: Development of Local Industry through One Village One Product movement

Duration: January, 2013-December, 2016 (48 months)

Target Areas: Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces (Maputo, Gaza and Inhambane by joint initiative; Nampula and Manica by IPEME's initiative)

Target Group: Staff members of IPEME and DPIC, MSMEs/production groups and suppliers of raw materials for the groups.

Date: October 17<sup>th</sup>, 2012

Version No.1

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><b>[Overall Goal]</b></p> <p>By deepening and disseminating of One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.</p>	<p>The number of provinces which has CaDUP products (including services) will be XX provinces.(*2)</p>	<p>1. IPEME reports</p>	
<p><b>[Project Purpose]</b></p> <p>CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.</p>	<p>1. More than one MSMEs/ production groups are supported by CaDUP project in the target provinces respectively. 2. More than XX(*3) % increase of the sales of the target MSMEs/ production groups.</p>	<p>1. IPEME records 2. IPEME records</p>	<p>Policies of the Government for CaDUP do not change drastically.</p>
<p><b>[Outputs]</b></p> <p>1. CaDUP framework is established in the target provinces.</p>	<p>1. CaDUP guideline and manuals is formulated by the year 2014. 2. The list of public and private BDS and financial service providers is made by the year 2013 and revised it at least twice during the Project. 3. Number of organizations to cooperate with CaDUP increases XX times. 4. XX numbers of public relations materials are developed. 5. The factual survey reports are made for more than one MSMEs/ production groups supported by CaDUP project in each target provinces respectively.</p>	<p>1-5. IPEME papers/ documents</p>	<p>1. Budget for CaDUP is allocated continuously. 2. Staff members of the CaDUP implementing agencies continue to be involved in CaDUP. 3. The economic situations do not deteriorate.</p>

3

<p>2. The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The training for staff members of the CaDUP implementing agencies is held at least XX times.</li> <li>2. Comprehension level of the participants of the training courses exceeds XX%.</li> <li>3. Capacity level of the CaDUP implementation agencies exceeds XX%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Result of the comprehension test</li> <li>3. Evaluation by the JICA experts</li> </ol>	
<p>3. Appropriate support to the MSMEs/ production groups is provided in the target provinces.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Support activity for the CaDUP MSMEs/ production groups is implemented at least XX times.</li> <li>2. The level of satisfaction of the supported MSMEs/ production groups exceeds XX%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Satisfaction survey of the supported MSMEs/ production groups</li> </ol>	
<p>4. The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number of participants at the CaDUP seminars is increased from XX participants to XX participants.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> </ol>	
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities</p> <p>1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/ production groups in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation</p> <p>1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline</p> <p>1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP</p> <p>1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project</p> <p>1-8 To establish sustained framework of CaDUP.</p>	<p>Input [Japanese side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Japanese Experts <ul style="list-style-type: none"> <li>• OVOP Movement</li> <li>• Business Diagnosis/ Management Guidance</li> <li>• Marketing/Value Chain Analysis</li> <li>• Food-processing/Food Safety</li> <li>• Project Coordination</li> </ul> </li> <li>2. Training course in Japan and/or the third countries for the counterpart staff members</li> <li>3. Equipment <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehicle (if replacement needed)</li> <li>• Copy machine, printer (if replacement needed)</li> </ul> </li> <li>4. Local Project Expenses</li> </ol>	<p>Input [Mozambique side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Counterpart <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Director (1 person)</li> <li>• Project Manager (1 person)</li> <li>• IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>• IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>• DPIC (15 persons: one(1) Director, one(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</li> </ul> </li> <li>2. Project Office <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office space</li> <li>• Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> </li> <li>3. Local Project Expenses <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel expenses (daily allowance, accommodation,</li> </ul> </li> </ol>	

<p>2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.</p> <p>2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety)</p> <p>2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.</p> <p>3-1 To establish the implementation plan to support MSMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline</p> <p>3-2 To provide support for MSMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.</p> <p>3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.</p> <p>4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.</p> <p>4-2 To implement CaDUP seminar(s).</p>		<p>and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>• Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p><b>Precondition</b> None</p>
---	--	--	-------------------------------------

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (MSMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) Indicator(s) of overall goal will be added within the first 6 months of the Project.

(\*3) All indicators described as XX will be defined within the first 6 months of the Project.

**Annex 2: PLAN OF OPERATION**

Project : Development of Local Industry through One Village One Product Movement

Duration: January 2013 to December 2016 (48 months)

Target Area: Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula, and Manica provinces, (Maputo, Gaza, Inhambane by Joint initiative, Nampula, Manica by IPEME initiative)

Target Group: Staff members of IPEME and DPIC, MSMEs/production groups and suppliers of raw materials for the groups

Date: 17 October 2012  
Ver. 1

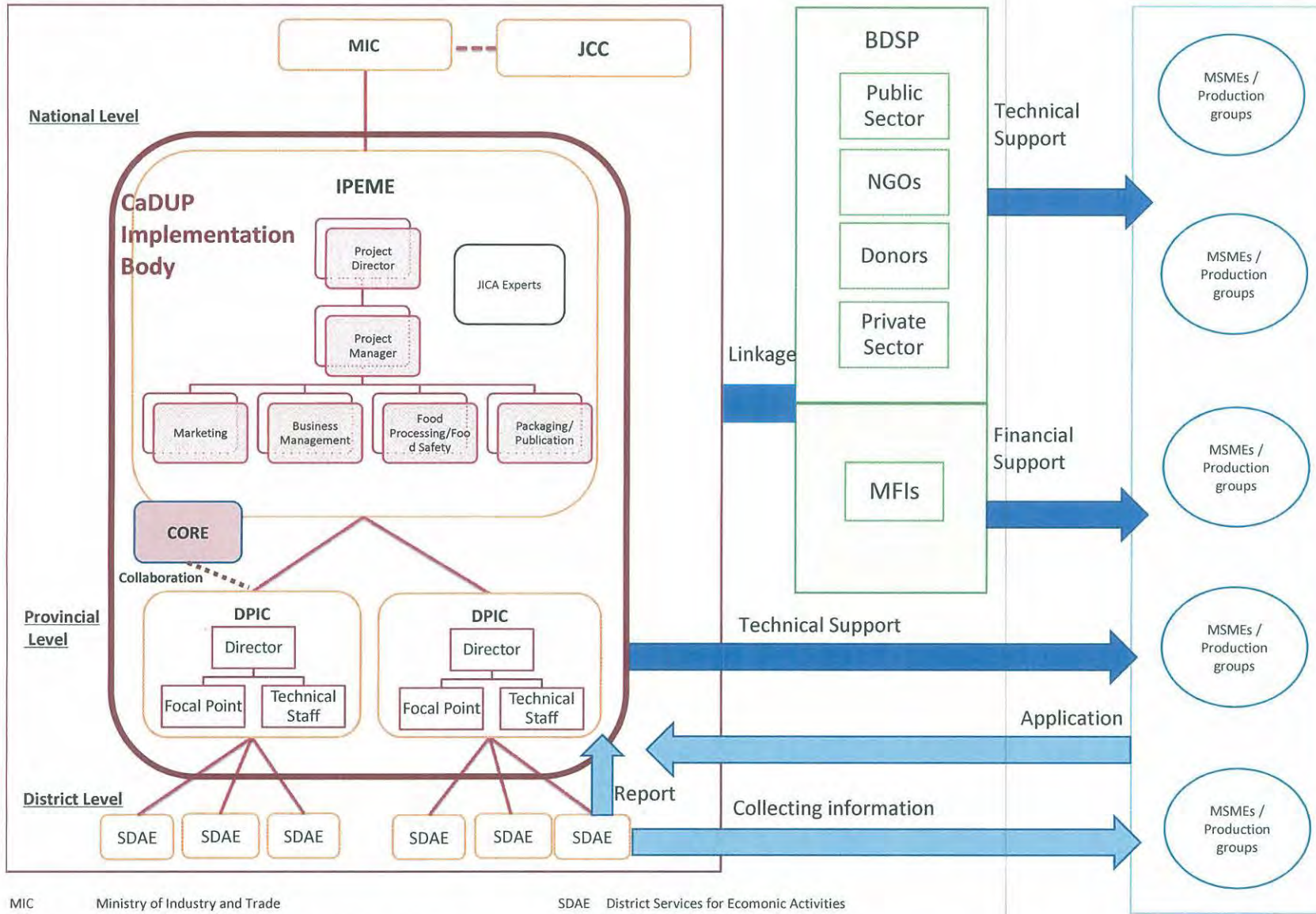
Outputs and Activities	2013				2014				2015				2016			
	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter	5th Quarter	6th Quarter	7th Quarter	8th Quarter	9th Quarter	10th Quarter	11th Quarter	12th Quarter	13th Quarter	14th Quarter	15th Quarter	16th Quarter
<b>1 CaDUP framework is established in the target provinces</b>																
1-1. To review existing CaDUP policy, strategy and activities	█															
1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/production groups in the target provinces		█														
1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation	█															
1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them	█				█				█					█		
1-5 to revise the draft CaDUP implementation guideline		█														
1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP			█					█								
1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project							█						█			
1-8 To establish sustained framework of CaDUP	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>2. The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</b>																
2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels			█					█								
2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety)				█	█	█	█		█							
2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level								█			█					█
<b>3. Appropriate support to the SMEs/ production groups is provided.</b>																
3-1 To establish the implementation plan to support MSMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline	█	█	█	█				█								
3-2 To provide support for MSMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies								█			█			█		█
<b>4. The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.</b>																
4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report								█					█			█
4-2 To implement CaDUP seminar(s)			▼				▼				▼			▼		
								△								△

Mid-Term Review

Terminal evaluation



Annex 3: The Project Organization Chart



MIC Ministry of Industry and Trade  
 JCC Joint Coordinating Committee  
 IPEME Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises  
 CORE Mozambican Centre for Business Guidance  
 DPIC Provincial Directorate of Industry and Trade

SDAE District Services for Economic Activities  
 BDSP Business Development Service Provider  
 MFI Microfinance Institution

Handwritten signatures and initials.

## Annex 4: List of Joint Coordinating Committee Members

Joint Coordinating Committee (JCC) will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deemed it necessary.

### 1. Functions of JCC

- To approve an annual work plan of the Project,
- To review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project,
- To exchange opinions on major issues that arises during the implementation of the Project.

### 2. Composition

<u>Japanese side</u>	<u>Mozambican side</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ JICA Chief Advisor and other experts.</li> <li>▪ JICA Mozambique Office</li> <li>▪ Embassy of Japan (Observer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanent Secretary of MIC (Chairperson)</li> <li>▪ Project Director</li> <li>▪ General Director of IPEX</li> <li>▪ National Director of DNI</li> <li>▪ National Director of DPPROM</li> <li>▪ General Director of INNOQ</li> <li>▪ General Director of IPI</li> <li>▪ National Director of DASP</li> <li>▪ National Director of DRI</li> <li>▪ National Director of DNPDR, MAE</li> <li>▪ National Director of Rural Extension, Ministry of Agriculture</li> <li>▪ National Director of IDPPE, Ministry of Fishery</li> <li>▪ Director of DPIC in Maputo province</li> <li>▪ Director of DPIC in Gaza province</li> <li>▪ Director of DPIC in Inhambane province</li> <li>▪ Director of DPIC in Nampula province</li> <li>▪ Director of DPIC in Manica province</li> <li>▪ Representative of CTA</li> </ul>

### 3. Notes

- Other observers may attend the Committee meetings upon the agreement between the Project Director and JICA.

MIC	Ministry of Industry and Trade
IPEX	Institute of Export Promotion
DNI	National Industry Directorate
DPPROM	Directorate for the Promotion of National Products and Services
INNOQ	National Institute of Standards and Quality
IPI	Trademarks Institute
DASP	Directorate of Support to Private Sector
DRI	Directorate for International Relations
DNPDR	National directorate of Promotion and Rural Development
MAE	Ministry of State Administration
IDPPE	Mozambique Institute of Small Scale Fishing Development
DPIC	Provincial Directorate of Industry and Trade

Handwritten signature and a circular stamp or mark.



## Anexo 2

Matriz de Desenho do Projecto (PDM) 1ª. Versão  
Fevereiro 2014



Project Design Matrix (PDM)

Project title : Development of Local Industry through One Village One Product Movement  
 Duration : 48 months from January 2013 to December 2016  
 Target Areas : Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces  
 Note: Maputo, Gaza and Inhambane are target provinces supported by joint initiative, while Nampula and Manica are by IPEME's initiative  
 Target Group : Staff members of IPEME, DPIC , SDAE, MSMEs (\*2) and suppliers of raw materials for the groups  
 Pilot Districts : Nine (9) districts to be selected among 34 districts  
 PDM version 0 : November 2012  
 PDM Version 01 : March 2014

Narrative Summary (Original)	Original		2 <sup>nd</sup> Proposal by JPT (2014/02/21)		Important Assumption
	Verifiable Indicators	Means of Verification	Verifiable Indicators	Means of Verification	
[Overall Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.	The number of provinces which has CaDUP products (including services) will be XX provinces.(*2)	1. IPEME reports	The CaDUP program (*3) is operational in all the 10 Provinces of Mozambique.	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	
[Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>More than one MSMEs/ production groups are supported by CaDUP project in the target provinces respectively.</li> <li>More than XX(*3) % increase of the sales of the target MSMEs/ production groups.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>IPEME records</li> <li>IPEME records</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The CaDUP framework (*4) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces.</li> <li>More than 180 MSMEs in pilot districts (20 MSMEs/pilot district x 9 pilot districts) participate in the CaDUP program</li> <li>More than 60% of 27 MSMEs (3MSMEs/pilot district x 9 pilot districts) increase net annual profits.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>IPEME monitoring records</li> <li>IPEME monitoring records</li> </ol>	Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program do not change drastically.
[Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target areas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>CaDUP guideline and manuals is formulated by the year 2014.</li> <li>The list of public and private BDS and financial service providers is made by the year 2013 and revised it at least twice</li> </ol>	1-5. IPEME papers/ documents	<ol style="list-style-type: none"> <li>The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and is improved every year.</li> <li>The list of business development service (BDS) and financial service providers is prepared and updated every year.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>JPT Progress Reports and Annual Reports</li> </ol>	1.The Government budget for the CaDUP program is allocated throughout the project period.

	<p>during the Project.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Number of organizations to cooperate with CaDUP increase XX times.</li> <li>4. XX numbers of public relations materials are developed.</li> <li>5. The factual survey reports are made for more than one MSMEs/ production groups supported by CaDUP project in each target provinces respectively.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. More than 10 MSMEs out of 27 receive the supports by BDS, financial service providers, universities and other government agencies.</li> <li>4. The case studies including lesson learned on the CaDUP program are compiled in the progress reports and annual reports.</li> <li>5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>4. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>5. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.The CaDUP staffs of IPEME, DPIC and SDAE continue to be involved in the CaDUP program.</li> <li>3.The economic environments surrounding MSMEs are not unfavorably changed.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The training for staff members of the CaDUP implementing agencies is held at least XX times.</li> <li>2. Comprehension level of the participants of the training courses exceeds XX%.</li> <li>3. Capacity level of the CaDUP implementation agencies exceeds XX%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Result of the comprehension test</li> <li>3. Evaluation by the JICA experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The training for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who are in charge of the CaDUP program, is implemented more than 3 times a year.</li> <li>2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.</li> <li>3. The staff from more than 60% of SDAE (24/34 districts) participates in the training of the CaDUP program.</li> <li>4. The SDAE staff of the pilot districts participates in more than 80% of the activities supported by the CaDUP program at the districts.</li> <li>5. More than 80% of the staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who are in charge of the CaDUP program, understand and can utilize the CaDUP guideline.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>2. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>3. IPEME monitoring records</li> <li>4. IPEME monitoring records</li> <li>5. Presentation in the Pilot Project Evaluation Workshops every year.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Appropriate supports to the MSMEs/production groups are provided in the target areas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Support activity for the CaDUP MSMEs/ production groups is</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Satisfaction</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JPT Progress Reports and Annual</li> </ol>	



	<p>implemented at least XX times.</p> <p>2. The level of satisfaction of the supported MSMEs/ production groups exceeds XX%.</p>	<p>survey of the supported MSMEs/ production groups</p>	<p>taking into account their necessity and financial sustainability.</p> <p>2. More than 180 MSMEs in the pilot districts (20 MSME/district x 9 districts) participate in the capacity building workshop (4 sessions/pilot district x 9 pilot districts) organized by the CaDUP program.</p> <p>3. More than 70% of 180 MSMEs are satisfied with the workshops organized by the CaDUP program.</p> <p>4. More than 3 MSMEs of each pilot district receive the direct supports by the CaDUP program.</p> <p>5. More than 70% of 27 MSMEs directly supported are satisfied with the results of the supports provided by the CaDUP program.</p>	<p>Reports</p> <p>2. IPEME records</p> <p>3. Record of meeting of the Pilot Project Evaluation Workshops</p> <p>4. IPEME records</p> <p>5. Record of meeting of the Pilot Project Evaluation Workshops</p>	
<p>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</p>	<p>1. Number of participants at the CaDUP seminars is increased from XX participants to XX participants.</p>	<p>1. IPEME records</p>	<p>1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.</p> <p>2. Dissemination workshop of the CaDUP program is held with the participants from all 10 Provinces.</p>	<p>1. JPT Progress Reports and Annual Reports</p> <p>2. Record of meeting of the dissemination workshop</p>	
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</p> <p>1-2 To conduct the Baseline Survey of MSMEs in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private BDS and financial service providers,</p>	<p>Input [Japanese side]</p> <p>1. Japanese Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OVOP Movement</li> <li>• Business Diagnosis/ Management Guidance</li> <li>• Marketing/Value Chain Analysis</li> <li>• Food-processing/Food Safety</li> <li>• Project Coordination</li> </ul> <p>Others, if necessary.</p>	<p>Input [Mozambique side]</p> <p>1. Counterpart</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Director (1 person)</li> <li>• Project Manager (1 person)</li> <li>• IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>• IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>• DPIC (15 persons: one(1) Director, on(1) focal</li> </ul>	<p>1. CaDUP Implementation structure of IMEPE/DPIC will not change drastically.</p> <p>2. The availability of</p>		

<p>and establish a collaboration network</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities</p> <p>1-6 To prepare materials of public relations for the CaDUP program</p> <p>1-7 To establish sustainable framework of the CaDUP program</p> <p>1-8 To conduct an impact survey (End-line Survey) of MSMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces</p> <p>2-1 To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>2-2 To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings.</p> <p>2-3 To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3</p> <p>3-1 To establish the work plan to support MSMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline,</p> <p>3-2 To provide supports to MSMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (business management and product improvement)</p> <p>3-3 To provide supports to MSMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (market promotion)</p> <p>3-4 To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p>	<p>2. Training course in Japan and/or the third countries for the counterpart staff members</p> <p>3. Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Vehicle (if replacement needed)</li> <li>· Copy machine, printer (if replacement needed)</li> </ul> <p>4. Local Project Expenses</p>	<p>point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</p> <p>2. Project Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Office space</li> <li>· Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> <p>3. Local Project Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Travel expenses (daily allowance, accommodation and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</li> <li>· Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>· Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p>SDAE staff of the pilot districts is secured in order to execute their duties for the CaDUP program.</p> <p>Precondition None</p>
---	---	---	--

4-1 To implement the CaDUP workshops			
4-2 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.			

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (MSMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) “MSMEs” means “MSMEs and producers groups” in this PDM

(\*3) “the CaDUP program” means the MSME supporting program which the IPEME promote.

(\*4) “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline.



## Anexo 3

Matriz de Desenho do Projecto (PDM) 2ª. Versão  
Dezembro 2014



Project Design Matrix (PDM) (version02) as of 2<sup>nd</sup> December 2014

Project title : Development of Local Industry through One Village One Product Movement

Duration : 48 months from January 2013 to December 2016

Target Areas : Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces

Note: Maputo, Gaza and Inhambane are target provinces supported by joint initiative, while Nampula and Manica are by IPEME's initiative

Target Group : Staff members of IPEME, DPIC, SDAE, SMEs (\*2) and suppliers of raw materials for the groups

Pilot Districts : Nine (9) districts to be selected among 34 districts

PDM version 0 : November 2012

PDM Version 01 : March 2014

Narrative Summary (Original)	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
[Overall Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.	The CaDUP program (*3) is operational in all the 10 Provinces of Mozambique.	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	
[Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.	1. The CaDUP framework (*4) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. 2. The established CaDUP framework is applied to Nampula and Manica provinces with initiative of IPEME.	1.JPT Progress and Annual Reports  2.IPEME's record of activities	Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program are not changed drastically.
[Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target areas.	1. The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and improved every year. 2. The list of business development services (BDS), financial service providers, including universities and other government agencies is prepared and updated every year. 3. The CaDUP program provides necessary information to more than 20 SMEs per year by using the list mentioned above. 4. Lesson learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.	1.JPT Progress and Annual Reports  2. (1) JPT Progress and Annual Reports (2) The prepared list  3. (1) Record of services provided by IPEME (2) JPT Progress and Annual Reports  4.JPT Progress and Annual Reports  5.	1.The Government budget for the CaDUP program is allocated throughout the project period. 2.The CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE continue to be involved in the CaDUP program. 3.The economic environments surrounding SMEs are not unfavorably changed.

	<p>5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.</p>	<p>(1) JPT Progress and Annual Reports (2) The PR material made.</p>	
<p>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p>	<p>1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year.</p> <p>2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.</p> <p>3. Capacity Development of SDAE</p> <p>3-1. SDAE focal points of the pilot districts collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program at the districts through keeping linkage with IPEME.</p> <p>3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations for CaDUP program in average.</p> <p>3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.</p> <p>4. Capacity Development of DPIC</p> <p>4-1. DPIC focal points of the target provinces collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program through keeping linkage with IPEME.</p> <p>4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective province.</p> <p>5. More than 60% of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who participate in the pilot project, can utilize the CaDUP guideline.</p>	<p>1. JPT Progress and Annual Reports</p> <p>2. (1) IPEME's record (2) JPT Progress and Annual Reports</p> <p>3. (1) IPEME's records (2) Result of the collection of registration (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to SDAE</p> <p>4. (1) IPEME's records (2) Record of DPIC's activities (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to DPIC</p> <p>5. Result of the exam for the CaDUP staff members.</p>	
<p>3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.</p>	<p>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial</p>	<p>1. (1) CaDUP guideline (revised) (2) JPT Progress and Annual Reports</p>	



	<p>sustainability.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. More than 180SMEs in the pilot districts (20SMEs/ district x 9 districts) participate in the business skill training of CaDUP program.</li> <li>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</li> <li>4. More than 70% of the SMEs participating in the business skill training applied the knowledge and techniques learned in the training and recommendation by the pilot project.</li> <li>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</li> <li>6. The selected 27 SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.</li> <li>7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>3. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>4. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>5. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) monitoring result of the SMEs</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>6. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>7. Record of IPEME</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.</li> <li>2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.</li> <li>3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.</li> <li>4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other provinces.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Record of IPEME, JPT progress and Annual reports</li> <li>2. Record of CaDUP fair</li> <li>3. CaDUP guideline (final version)</li> <li>4. Record of the final workshop</li> </ol>	
<p>[Activities]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</li> <li>1-2 To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target</li> </ol>	<p>Input [Mozambique side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Counterpart <ul style="list-style-type: none"> <li>· Project Director (1 person)</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CaDUP Implementation structure of IMEPE/DPIC will not change drastically.</li> <li>2. The availability of SDAE</li> </ol>	

<p>provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private BDS and financial service providers, and establish a collaboration network</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities</p> <p>1-6 To prepare materials of public relations for the CaDUP program</p> <p>1-7 To establish sustainable framework of the CaDUP program</p> <p>1-8 To conduct an impact survey (End-line Survey) of SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces</p> <p>2-1 To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>2-2 To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings.</p> <p>2-3 To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3</p> <p>3-1 To determine the supports of the CaDUP program</p> <p>3-2 To establish the work plan to support SMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline,</p> <p>3-3 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan(business skill training for 180SMEs)</p> <p>3-4 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (technical assistance to create 27 partner SMEs )</p> <p>3-5 To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>4-1 To organize a CaDUP fair</p> <p>4-2 To implement the CaDUP workshops</p> <p>4-3 To finalize the CaDUP guideline.</p> <p>4-4 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager (1 person)</li> <li>• IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>• IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>• DPIC (15 persons: one(1) Director, on(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</li> </ul> <p>2. Project Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office space</li> <li>• Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> <p>3. Local Project Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel expenses (daily allowance, accommodation and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</li> <li>• Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>• Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p>staff of the pilot districts is secured in order to execute their duties for the CaDUP program.</p> <p>Precondition None</p>
--	---	---

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (SMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) “SMEs” means “SMEs, micro-entrepreneurs, and producers groups” in this PDM

(\*3) “the CaDUP program” means the SME supporting program which the IPEME promote.

(\*4) “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline.

## Anexo 4

Matriz de Desenho do Projecto (PDM) 3ª. Versão  
Janeiro 2017



Project Design Matrix (PDM) (version 03) as of January 19, 2017

Project title : Development of Local Industry through One Village One Product Movement

Duration : 48 months from January 2013 to January 2017

Target Areas : Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces

Note: Maputo, Gaza and Inhambane are target provinces supported by joint initiative, while Nampula and Manica are by IPEME's initiative

Target Group : Staff members of IPEME, DPIC, SDAE, SMEs (\*2) and suppliers of raw materials for the groups

Pilot Districts : Nine (9) districts to be selected among 34 districts

PDM version 0 : November 2012

PDM Version 01 : March 2014

PDM Version 02 : December 2014

Narrative Summary (Original)	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
[Super Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.	Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program (*3) are improved in all the 10 Provinces of Mozambique.	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	
[Overall Goal] By deepening and disseminating CaDUP program, business of targeted SMEs are maintained or developed in the target areas.	Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program are improved in Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	Budgetary situation of the government is improved.
[Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.	1. The CaDUP framework (*4) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. 2. The established CaDUP framework is applied to Nampula and Manica provinces with initiative of IPEME.	1. JPT Progress and Annual Reports 2. IPEME's record of activities	Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program are not changed drastically.
[Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target areas.	1. The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and improved every year. 2. The list of business development services (BDS), financial service providers, including universities and other government agencies is prepared and updated every year. 3. The CaDUP program provides necessary information to more than	1. JPT Progress and Annual Reports 2. (1) JPT Progress and Annual Reports (2) The prepared list 3. (1) Record of services provided by IPEME	1. The Government budget for the CaDUP program is allocated throughout the project period. 2. The CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE continue to be involved in the CaDUP program. 3. The economic environments surrounding SMEs are not unfavorably changed.

	<p>20 SMEs per year by using the list mentioned above.</p> <p>4. Lesson learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.</p> <p>5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.</p>	<p>(2) JPT Progress and Annual Reports</p> <p>4. JPT Progress and Annual Reports</p> <p>5. (1) JPT Progress and Annual Reports (2) The PR material made.</p>	
<p>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p>	<p>1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year.</p> <p>2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.</p> <p>3. Capacity Development of SDAE</p> <p>3-1. SDAE focal points of the pilot districts collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program at the districts through keeping linkage with IPEME.</p> <p>3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations for CaDUP program in average.</p> <p>3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.</p> <p>4. Capacity Development of DPIC</p> <p>4-1. DPIC focal points of the target provinces collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program through keeping linkage with IPEME.</p> <p>4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective province.</p> <p>5. More than 60% of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who participate in the pilot project, can utilize the CaDUP</p>	<p>1. JPT Progress and Annual Reports</p> <p>2. (1) IPEME's record (2) JPT Progress and Annual Reports</p> <p>3. (1) IPEME's records (2) Result of the collection of registration (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to SDAE</p> <p>4. (1) IPEME's records (2) Record of DPIC's activities (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to DPIC</p> <p>5. Result of the exam for the CaDUP staff members.</p>	

	guideline.		
<p>3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial sustainability.</li> <li>2. More than 180SMEs in the pilot districts (20SMEs/ district x 9 districts) participate in the business skill training of CaDUP program.</li> <li>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</li> <li>4. More than 70% of the SMEs participating in the business skill training applied the knowledge and techniques learned in the training and recommendation by the pilot project.</li> <li>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</li> <li>6. The selected 27 SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.</li> <li>7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) CaDUP guideline (revised)</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>2. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>3. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>4. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>5. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) monitoring result of the SMEs</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>6. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>7. Record of IPEME</li> </ol>	
<p>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.</li> <li>2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.</li> <li>3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.</li> <li>4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Record of IPEME, JPT progress and Annual reports</li> <li>2. Record of CaDUP fair</li> <li>3. CaDUP guideline (final version)</li> <li>4. Record of the final workshop</li> </ol>	

	provinces.		
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</p> <p>1-2 To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private BDS and financial service providers, and establish a collaboration network</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities</p> <p>1-6 To prepare materials of public relations for the CaDUP program</p> <p>1-7 To establish sustainable framework of the CaDUP program</p> <p>1-8 To conduct an impact survey (End-line Survey) of SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces</p> <p>2-1 To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>2-2 To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings.</p> <p>2-3 To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3</p> <p>3-1 To determine the supports of the CaDUP program</p> <p>3-2 To establish the work plan to support SMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline,</p> <p>3-3 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan(business skill training for 180SMEs)</p> <p>3-4 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (technical assistance to create 27 partner SMEs )</p> <p>3-5 To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>4-1 To organize a CaDUP fair</p> <p>4-2 To implement the CaDUP workshops</p> <p>4-3 To finalize the CaDUP guideline.</p> <p>4-4 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.</p>	<p>Input [Mozambique side]</p> <p>1. Counterpart</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Project Director (1 person)</li> <li>· Project Manager (1 person)</li> <li>· IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>· IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>· DPIC (15 persons: one(1) Director, on(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</li> </ul> <p>2. Project Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Office space</li> <li>· Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> <p>3. Local Project Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Travel expenses (daily allowance, accommodation and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</li> <li>· Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>· Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p>1. CaDUP Implementation structure of IMEPE/DPIC will not change drastically.</p> <p>2. The availability of SDAE staff of the pilot districts is secured in order to execute their duties for the CaDUP program.</p> <p>Precondition None</p>	



(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (SMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) “SMEs” means “SMEs, micro-entrepreneurs, and producers groups” in this PDM

(\*3) “the CaDUP program” means the SME supporting program which the IPEME promote.

(\*4) “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline.



## Anexo 5

### Esboço do Comitê de Coordenação Conjunta (CCC)



## Outline of Joint Coordination Committee (JCC)

Session	Date	Outline
The 1 <sup>st</sup> JCC	Sep 30, 2013	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u> Mozambican side: 23 participants in total Japanese side: 10 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of the Project in Local Industry Revitalization by Project Director.</li> <li>• Presentation of the Inception Report and the activities carried out/ Progress Report by JPT.</li> <li>• Discussion and Approval of the Activity Plan of each phase of the Project.</li> <li>• Official launch of the CaDUP Project.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPICs and other institutions should continuously interact with the technical team of the CaDUP Project.</li> <li>• It is recommended to incorporate aspects related to quality and sustainability in the Project.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Activity Plan of each phase of the Project was approved.</li> </ul>
The 2 <sup>nd</sup> JCC	Mar 11, 2014	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 2ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u> Mozambican side: 27 participants in total Japanese side: 8 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of Progress Report by JPT.</li> <li>• Presentation of activity plan of Phase 2 of the Project by JPT.</li> <li>• Presentation, discussion and approval of the Monitoring and Evaluation Indicator of Proposed Project Design Matric (PDM) (version01).</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IPEME should propose CaDUP activity plan with the interconnection with other ongoing projects such as MESE<sup>1</sup>, PMU<sup>2</sup>, FINAGRO<sup>3</sup> and others, in which some SMEs benefiting from CaDUP can obtain assistance from the services offered by these programs.</li> <li>• IPEME should collaborate with Ministry of Agriculture to identify the products approved under the PEDSA<sup>4</sup>.</li> <li>• IPEME should reflect how to integrate the technicians of the represented sectors in JCC in the technical group of CaDUP activities.</li> <li>• MAE<sup>5</sup> should also be represented in the CaDUP technical group.</li> <li>• JCC members should answer the questions presented.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PDM (version01) was approved.</li> </ul>

<sup>1</sup> Mecanismo de Subsídios Empresariais/ Business Subsidy Mechanism

<sup>2</sup> Programas de Mejoramiento Urbano/ Urban Improvement Programs

<sup>3</sup> FinAgro is an agribusiness investment program for the Mozambican private sector, financed by the Government of the United States of America through USAID and the Government of Mozambique.

<sup>4</sup> Plano Estratégico de Desenvolvimento do Sector Agrário / Strategic Plan for Agricultural Development

<sup>5</sup> Ministério de Administração Estatal / Ministry of State Administration

Session	Date	Outline
The 3 <sup>rd</sup> JCC	Dec 08, 2014	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 1a REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO COMITÉ DE COORDENAÇÃO CONJUNTO (CCC) DO PROJECTO</b>”</p> <p><u>Participants:</u> Mozambican side: 32 participants in total Japanese side: 6 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of the topics on: Observance of the quality system in CaDUP products, the importance of the FDD in promoting CaDUP, and incentives for SMEs CaDUP in the fisheries sector by each organization.</li> <li>· Presentation of the Progress Report and revised activity plan for the Phase 2 of the CaDUP Project (Training session, CaDUP Fair, review and proposal of PDM (version02) and mid-term project evaluation) by JPT.</li> <li>· Presentation of the overseas training experience in Japan by IPEME.</li> <li>· Presentation of CaDUP Guideline (the 1<sup>st</sup> edition) by IPEME.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· JCC members must provide input on the CaDUP Guideline submitted by IPEME.</li> <li>· JCC members should support IPEME in identifying other sources of support for the CaDUP project such as FINAGRO, USAID and others.</li> <li>· It is recommended to collaborate with the MAE to share information on the reclassification of districts.</li> <li>· CaDUP should be supported by all other sectors of the different ministries.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The PDM (version02) was approved.</li> </ul>
The 4 <sup>th</sup> JCC	Aug 21, 2015	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 3ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u> Mozambican side: 23 participants in total Japanese side: 5 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of the Progress Report and revised activity plan for Phase 3 of the CaDUP Project by JPT.</li> <li>· Presentation of the Profile and Terms of reference of DPICs, SDAEs and IPEME in the implementation of the CaDUP project.</li> <li>· Presentation of the experience by 2 beneficiaries of CaDUP.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· It is recommended to upgrade the selection criteria for Model SMEs in the CaDUP project.</li> <li>· It is necessary to involve other sectors and jointly analyze the issue of SME trainers for future training in local languages.</li> <li>· For SMEs not selected as a model, IPEME must develop technical capacity to respond to the needs of the SMEs.</li> </ul>

Session	Date	Outline
The 5 <sup>th</sup> JCC	Jun 09, 2016	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 5ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u>  Mozambican side: 41 participants in total (in JPT’s record)  Japanese side: 10 participants in total (in JPT’s record)</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of i) progress of the project and ii) future plan (by the end of 2016) by JPT.</li> <li>· Presentation of CaDUP Operation Manual and SME Support Kit by IPEME.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The chairperson of the JCC thanked the participants for having shared moments of reflection and decision to achieve the success of the Project, and encouraged IPEME, JICA, DPICs and SDAEs to continue implementing the project.</li> <li>· The chairperson likewise recommended to display the CaDUP products at the next MIC Coordinating Council.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· SME Support Kit was approved.</li> </ul>
The 6 <sup>th</sup> JCC	Jan 19, 2017	<p>For reference, please refer to the attached <b>Action Plan of IPEME and DPICs of 5 target provinces</b></p> <p><u>Participants:</u>  Mozambican side: 28 participants in total (in JPT’s record)  Japanese side: 8 participants in total (in JPT’s record)</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of Achievement of the Project and Recommendation by JPT.</li> <li>· Presentation of the result of the Terminal Evaluation (including the proposal of PDM (version03)) by IPEME.</li> <li>· Presentation of Action Plan of IPEME.</li> <li>· Presentation of Action Plan of DPICs of 5 provinces.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The chairperson recommended DPICs to share the Action Plan with Provincial Governments and improve the plan.</li> <li>· The chairperson recommended IPEME to report the progress of the activities relating to SME Support Kit at Technical Council at MIC.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The PDM (version03) was approved.</li> </ul>







REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



Visto

\_\_\_\_\_  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



**SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE  
COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP**

Maputo

Outubro de 2013

## SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC)

### PROJECTO CaDUP

#### PRESENCAS

#### 1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:

##### 1.1. Membros

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba; Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo, Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normas e Qualidade;
- Sr. Alexandre Muchate, Representante da Exma. Sr<sup>a</sup>. Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado;
- Sr<sup>a</sup>. Lucília Santos, Representante da Exma. Senhora Directora do Instituto para a Promoção das Exportações;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Ilídio Marques, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Maria David, Delegada Provincial do Instituto Nacional de Actividades Económicas de Manica, Representante do Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Carlos Alberto, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Tomé Capece, Exmo. Senhor Director Nacional do Instituto de Desenvolvimento de Pesca de Pequena Escala;
- Sr<sup>a</sup>. Isabel da Conceição Guilaze Gonçalves, Representante da Exma. Senhora Directora Nacional de Economia e Políticas Pesqueiras;
- Sr. Katsuyoshi Sudo, Exmo. Senhor Representante Residente da JICA;
- Sr. Akihiro Miyazaki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente da JICA;
- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr<sup>a</sup>. Balbina F. N. Muller, Assistente Administrativa na Embaixada do Japão;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Consultora da JICA;
- Sr<sup>a</sup>. Alcília Moyocale, Consultora da JICA;
- Sr. Simões Victorino, Consultor da JICA;
- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr. Kleber Pettan, Consultor de Marketing & Cadeias de valor de Produtos do Projecto CaDUP;
- Sr. Shugo Hama, Consultor da área de processamento do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup> Kaori Mori, Consultora para Promoção das MPME's do Projecto CaDUP;
- Sr. Elias Mondlane, Representante do Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística-IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Gestora do Projecto CaDUP;
- Sr. Nabil Osman, Assistente/Técnico do Projecto CaDUP;
- Sr. Ramatane Ernesto, Assistente/Técnico do Projecto CaDUP.
- Sr. Flávio Gumache, Exmo. Senhor Representante da BBrands.

## AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes conforme a lista de ausências anexa

- Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria;
- Exmo. Senhor Director de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Director Nacional de Promoção de Produtos Nacionais;
- Exmo. Senhor Director do Instituto de Propriedade Intelectual;
- Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;  
Exmo. Senhor Director do Centro de Promoção da Agricultura;
- Exmo. Senhor Director de Desenvolvimento Técnico e Produtividade do IPEME;
- Exmo. Senhor Director de Assistência Financeira e Marketing do IPEME.

## LOCAL E DATA

3. O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 30 de Setembro de 2013, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

## DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

4. A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité de Coordenação Conjunto (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo (representado pelo Ponto Focal do IPEME na província de Maputo), Gaza, Inhambane, Manica (representado pela Delegada do INAE na província de Manica) e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

## AGENDA

5. Constituíram Pontos de Agenda:

- Cerimónia de abertura;
- Apresentação do Projecto na Dinamização da Indústria Local;
- Apresentação do *Inception Report* e as actividades realizadas/Relatório de Progresso;
- Discussão e Aprovação do Plano de Actividades de cada fase do Projecto; e
- Lançamento oficial do Projecto CaDUP.

## CERIMÓNIA DE ABERTURA

6. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.
7. O Representante Residente da JICA, fez saber aos presentes que a implementação do projecto teve início nas províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula em Janeiro de 2013 tendo havido antes um estudo de base.
8. Referiu que a JICA aprecia o envolvimento activo do IPEME no processo de implementação deste projecto, esperando que se mantenha até o final de modo que se atinja com sucesso o objectivo preconizado.
9. O Director do Projecto, revelou que para a prossecução do Projecto, o IPEME orienta-se por três valores fundamentais, sendo o primeiro o *Empreendedorismo* no contexto da indústria local, o segundo a *Assistência* em ideias ou iniciativas empreendedoras da economia local que só agregam valor quando a elas se dá atenção e o terceiro, a *Parceria* que pode permitir o desenvolvimento de modelos de crescimento da economia local.
10. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto na sua intervenção, saudou a JICA e o IPEME pela realização da 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada

Distrito um Produto” e fez referência que de 2010 até 2012 decorreu a fase preparatória do Projecto, tempo este que serviu para o estudo de base.

11. Referiu que o Projecto CaDUP enquadra-se nas acções definidas no Plano Quinquenal do Governo de Moçambique, no concernente à fortificação da industrialização com enfoque na cadeia de valor. Assim, o CaDUP visa orientar estrategicamente o desenvolvimento da indústria local com consequente dinamização da economia rural, valorização dos recursos locais, apoio às iniciativas das comunidades locais e por fim geração de capacidades empresariais. O projecto também, irá reforçar a expressão do selo “Orgulho Moçambicano”.
12. A finalizar, declarou que a Sessão do CCC tinha como objectivo fazer a apresentação do Projecto e as actividades a serem realizadas durante a vigência de sua implementação e, frisou a necessidade desta reunião produzir reflexões que contribuam para dinamizar a cadeia de valor através do agro-processamento de vários recursos de nível local. Igualmente apelou a todos os presentes e com particular destaque para as DPIC’s a apropriarem-se do projecto CaDUP e colaborarem de forma efectiva na implementação das actividades. Declarou aberta a 1ª. Sessão do CCC.

### **APRESENTAÇÃO DO PROJECTO CaDUP**

13. A apresentação foi efectuada pelo Director do Projecto e consistiu na contextualização, antecedentes/fase piloto, formulação e aprovação do Projecto e no próprio Projecto.
14. Iniciou a apresentação realçando que o Projecto CaDUP tem como origem, a réplica do programa “One Village One Product/OVOP” do Japão e para a sua implementação tem como parceiro a Agência Japonesa de Cooperação Internacional (JICA).
15. Sublinhou que o Interesse e relevância da implementação do Projecto CaDUP pelo IPEME reside no facto de:
  - Ser prioritário a intervenção na cadeia de valor da produção nacional através de micro, pequenas e médias unidades industriais e associação de produtores;
  - Realizar assistência empresarial integrada com enfoque na área de agro-negócio, turismo e artesanato de modo a criar capacidade e eficiência competitiva;
  - Na fase de estudo de base terem sido alcançados resultados que são resumidos pelo número de beneficiários assistidos nas Províncias de Maputo (Distrito: Namaacha), Gaza (Distritos: Chókwè e Xai-Xai) e Inhambane (Distritos: Inharrime, Maxixe e Morrumbene) que actuam nos sectores do agro-processamento e artesanato.

- 16.** Quanto ao conceito, sublinhou que o Projecto CaDUP conceitua-se como o mecanismo de assistência empresarial para melhoria e maior eficiência da exploração dos recursos locais. O Projecto tem como objectivo geral, aprofundar e fazer do mecanismo CaDUP um instrumento de dinamização do desenvolvimento local, valorização nacional e de criação e fortalecimento empresarial.
- 17.** Esperam-se como resultados do processo de implementação do Projecto:
- Estabelecida a Estrutura CaDUP;
  - Garantida a transferência de conhecimento;
  - Assegurada a assistência integrada às MPME's;
  - Assegurada a troca de experiências a nível dos Distritos das Províncias abrangidas, Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula e réplica noutras Províncias do País;
  - Criadas e fortalecidas 400 associações de produtores e MPME's;
  - Criada e reforçada a capacidade técnica no IPEME, DPIC's e SDAE's.
- 18.** Para finalizar, comunicou aos presentes que o Projecto será implementado em alguns Distritos das Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula de Janeiro de 2013 até Janeiro de 2017 durante 4 fases, sendo:
- a 1ª de Janeiro de 2013 a Março de 2014 (15 Meses);
  - a 2ª de Abril de 2014 a Março de 2015 (12 Meses);
  - a 3ª de Abril de 2015 a Março de 2016 (12 Meses); e
  - a 4ª fase de Abril de 2016 a Janeiro de 2017 (10 Meses).
- 19.** O orçamento do Projecto é de 116.328.874,00Mt (Cento Dezasseis Milhões, Trezentos e Vinte Oito Mil e Oitocentos Setenta e Quatro Meticais) sob gestão directa da JICA.
- 20.** Após a apresentação, seguiu-se o debate em plenária, moderado pela Exma. Sra. Presidente do CCC do Projecto, onde os participantes colocaram as suas inquietações e alguns pedidos de esclarecimentos que se resumem nas questões de:
- Faixa de produtos a que o Projecto se destina assistir em detrimento de alguns que estão emergindo e com uma multiplicidade de valor (ex. moringa);
  - Que o Projecto dedique maior atenção nos aspectos de qualidade de embalagem, código de barras, produção em escala e análise laboratorial;
  - Aspectos de assistência técnica do Projecto no apoio a promoção da qualidade;
  - Mecanismo de articulação ou cruzamento das acções do Projecto CaDUP com outros Projectos em implementação nos Distritos alvos (ex. projecto de promoção da pesca artesanal); e
  - Fraquezas existentes na capacidade financeira para a promoção do empreendedorismo.

21. O Director do Projecto clarificou que existe uma pesquisa de base com perspectiva de alargar a faixa dos produtos a serem assistidos, sendo portanto, um aspecto que está em consideração.
22. Relativamente à assistência técnica do Projecto no apoio a promoção da qualidade, chamou à reflexão sobre o quadro de normalização existente do sistema de qualidade de modo que se definam acções de cruzamento.

## **APRESENTAÇÃO DO *INCEPTION REPORT* E AS ACTIVIDADES REALIZADAS/RELATÓRIO DE PROGRESSO**

23. O Consultor-Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso das actividades realizadas. Esta consistiu nas acções desenvolvidas até Setembro de 2013 (últimos 8 meses) e no plano de acções até Março de 2014.
24. Destacou que as principais actividades desde Janeiro a Setembro de 2013 foram:
- O estudo de base;
  - As actividades de acompanhamento dos 7 produtos da fase piloto;
  - A revisão do Guião de Implementação CaDUP; e
  - A formulação de Projectos-Piloto.
25. O estudo de base efectuado consistiu no levantamento de 100 iniciativas (20 de cada Província) nas áreas de Agro-processamento, Produção agrícola, Serviços, Artesanato e Olaria, e Turismo, que serão submetidos a uma entrevista para avaliar as suas condições presentes.
26. Da avaliação já efectuada nas 20 PME's da Província de Maputo apurou-se que há necessidades de melhoria em aspectos de formação em marketing, tecnologia de processamento, promoção de vendas, gestão financeira, controle de produção, estratégia de gestão, gestão de higiene, capacitação de recursos humanos, formação de grupo, manutenção de equipamentos, gestão de informações.
27. O processo de implementação do Guião de Implementação CaDUP está sujeito a uma contínua alteração para adequar-se à realidade e condições de cada local. Mas o fluxo de informação está estabelecido que deve partir do IPEME para as Direcções Provinciais de Indústria e Comércio (DPICs), Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAEs) até as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e vice-versa. Portanto, os Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAE's) devem estar providos de informação apropriada do

mecanismo de implementação do Projecto CaDUP. Daí que, a primeira acção do Projecto CaDUP é capacitar os SDAE's e, a segunda, é enviar para as DPIC's e SDAE's informações claras do âmbito de assistência às PMEs.

- 28.** Realçou que a Formulação de Projectos Piloto no âmbito de Assistência deve ter em conta os aspectos relativos à assessoria para a melhoria da qualidade de produtos, embalagem e rótulo; análise de alimentos e emissão de certificados; pareceres técnicos para as PMEs relacionados com o meio ambiente; pareceres técnicos para as PMEs que contribuem para a promoção de sector de turismo local; promoção de venda de produtos locais; disponibilização de informações de mercado e assistência especial para as PMEs que procuram mercados internacionais; elaboração de plano de negócios, incluindo a análise de custo-benefício; apoio às PMEs que desejam aceder a apoios financeiros bancários e bem como disponibilização de etiqueta especial com logotipo CaDUP.
- 29.** Para finalizar, anunciou as questões a serem consideradas até Março 2014 a serem realizadas em parte com a intervenção de Empresas de Prestação de Serviços (*BDS*):
- Âmbito da assistência;
  - Partilha de custos entre CaDUP e as PMEs;
  - Cronograma de actividades de Projectos Piloto na fase 2;
  - A elaboração do orçamento por ambos JICA e IPEME.
- 30.** Do debate em plenária, que seguiu a apresentação, moderado pela Exma. Sra. Presidente do CCC do Projecto, as questões colocadas resumem-se nos aspectos de:
- Omissão no relatório dos elementos de impacto do aprimoramento resultantes da assistência;
  - Capacitação técnica institucional para garantir a sustentabilidade na melhoria de qualidade no Projecto;
  - Partilha de custos entre o projecto e outras instituições/entidades com iniciativas idênticas, bem como com as próprias PMEs assistidas.
- 31.** O Director do projecto com suporte da equipa técnica do Projecto CaDUP apoiou a necessidade de os aspectos de monitoria serem incorporados, sendo importante uma perfeita colaboração entre o Projecto com as DPIC's/SDAE's. Esclareceu que quanto a sustentabilidade analisar-se-á os resultados obtidos no final de cada fase para incorporar aspectos inerentes. É percepção do Projecto que o “logo” CaDUP servirá para o fortalecimento das marcas individuais e que ela não retiraria a indicação da propriedade individual.



**32.** A JICA, através do Representante Residente, reiterou que vai apoiar na criação do modelo de sustentabilidade das PME's e, que a capacitação institucional dos implementadores será programada em função das necessidades a serem identificadas.

## **RECOMENDAÇÕES**

**33.** O CCC recomendou:

- As DPIC's e outras instituições devem continuar a interagir com a equipe técnica do Projecto CaDUP; e
- Incorporar os aspectos relativos à qualidade e sustentabilidade.

## **APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS DO CCC**

**34.** O Director do Projecto apresentou a proposta de procedimentos que o CCC deve adoptar para o exercício das suas funções, que consistiu em:

### **a) Mecanismo de avaliação intermédia:**

#### **Responsabilidade do CCC:**

- Elaboração de relatórios periódicos pela equipe de técnicos do IPEME;
- Realização de visitas a beneficiários CaDUP;
- As sessões do CCC se realizem uma vez por ano no mês de Março e, sempre que fôr necessário a realização de sessões extraordinárias;
- O envio de convocatórias para a sessão do CCC deverá ser feita com antecedência de até um mês (30 dias) em formato electrónico (e-mail), excepto para as entidades da Cidade e Província de Maputo;
- A síntese de cada sessão deverá ter uma circulação electrónica e com antecedência de até 15 dias antes da sessão do CCC;
- A justificação de não comparência deve ser feita com antecedência de até 5 dias antes da sessão do CCC.

**35.** A proposta foi submetida a apreciação dos presentes e aprovada com a recomendação de que o envio de convocatórias para a sessão deverá ser feita com antecedência de até um mês (30 dias) em formato electrónico (e-mail), para todas entidades membros do CCC. Também foi recomendado que nas sessões seguintes devem fazer parte do CCC outras entidades tais como ONG's, CTA- Confederação das Associações Económicas, etc.

### **b) Mecanismo de avaliação e monitoria/prestação de contas:**

#### **1º Nível:**

- Sua Excia Ministro, através de relatórios periódicos.

**2º Nível:**

- CCC-Comité Conjunto de Coordenação

**LANÇAMENTO OFICIAL DO PROJECTO CaDUP**

**36.** O lançamento do Projecto consistiu no descerramento, pela Exma. Sra. Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do mastro em que estava içada a bandeira identificativa da marca CaDUP, objecto do projecto.

**ENCERRAMENTO**

**37.** A terminar a 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, a Exma. Sra. Presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por se terem dignado a partilhar momentos de reflexão e de decisão para o fortalecimento da indústria local.

**38.** Endereçou agradecimentos e felicitações ao Director do Projecto e Director Residente da JICA, e suas equipas pela forma como prepararam e envolveram-se na organização deste encontro. Endereçou igualmente, felicitações aos Grupos de Trabalho que de forma incansável e eficiente contribuíram para o sucesso da 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação.

**39.** Na sua intervenção e, a terminar, considerou importante o ajuste das acções de intervenção do Projecto CaDUP com a agenda nacional, em relação ao Programa Quinquenal e aos demais instrumentos de Governação. Declarou encerrada a 1ª sessão do CCC.

Elaborado pelos técnicos:

Dário Muianga \_\_\_\_\_

Madina Ismail \_\_\_\_\_

Mónica Matuele \_\_\_\_\_

Verificado por:

\_\_\_\_\_  
O Director do Projecto

Claire Zimba

Maputo, Outubro de 2013

**ANEXOS**

- Programa do 1º CCC;
- Lista de presenças e ausências;
- Discursos proferidos;
- Apresentações.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



Visto

A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do Ministério  
da Indústria e Comércio



SÍNTESE DA 2ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE  
COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP

Maputo

Março de 2014

**SÍNTESE DA 2ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO  
(CCC) PROJECTO CaDUP**

**I. PRESENÇAS**

**1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:**

**1.1. Membros**

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo, Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr. Ernesto Mafumo, Exmo. Senhor Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais;
- Sr. Abelardo Matusse, Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria;
- Sr. Anísio Chemane, Exmo. Senhor Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. Omar Amade, Representante da Exma. Sr<sup>a</sup>. Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado;
- Sr<sup>a</sup>. Lucília Santos, Representante da Exma. Senhora Directora do Instituto para a Promoção das Exportações;
- Sr. Fernando Massingue, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto de Propriedade Industrial;
- Sr. Luís Chicanhanze, Representante da Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Representante do Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Exma. Senhora Representante Residente Adjunta da JICA
- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr<sup>a</sup>. Balbina F. N. Muller, Assistente Administrativa na Embaixada do Japão;
- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr. Kleber Pettan, Consultor de Marketing & Cadeias de valor de Produtos do Projecto CaDUP;
- Sr. Masayuki Sakata, Consultor do Projecto CaDUP;
- Sr. Masahike Honke, Consultor do Projecto CaDUP;
- Sr. Artur Júnior, Representante do ICC;
- Sr. Dércio dos Santos, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Carlos Alberto, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Sérgio Ernesto, Representante do Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Gestora do Projecto CaDUP/IPEME;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. Nassur Issufo, Assistente/Técnico do Projecto CaDUP/IPEME.
- Sr. Romão Nhare, Técnico do IPEME;
- Sr. Cláudio Timane, Técnico do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Engrácia Bangalane, Assistente/Técnica do CaDUP/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Érica Cândido, Assistente/Técnica do CaDUP/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Kety, Técnica do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Lúcia Langa, Técnica do IPEME; e
- Sr. Édson Sumburane, Técnico Estagiário do IPEME.

## II. AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes sem justificação prévia conforme a lista de ausências anexa:

- Exmo. Senhor Director da Direcção de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;
- Exmo. Senhor Director do Centro de Promoção da Agricultura;
- Exmo. Senhor Director Nacional do Instituto de Desenvolvimento de Pesca de Pequena Escala;
- Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo;

- Exma Senhora Directora Geral do Centro de Investigação de Desenvolvimento em Etnobotânico.

### III. LOCAL E DATA

Foi realizado no dia 11 de Março de 2014, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 2ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

### IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité Conjunto de Coordenação (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente Adjunta da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo (representado pelo Chefe do Departamento da Indústria), Gaza, Inhambane, Manica e Nampula (representado pelo Ponto Focal do IPEME na Província de Nampula), quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios e instituições.

### V. AGENDA

#### 5. Constituíram Pontos de Agenda:

- 5.1. Cerimónia de abertura;
- 5.2. Apreciação da Síntese da 1ª. Sessão do CCC, realizada a 30 de Setembro de 2013;
- 5.3. Apresentação do Relatório de Progresso;
- 5.4. Apresentação do plano de actividades da 2ª Fase do Projecto CaDUP;
- 5.5. Intervenção das DPICs;
- 5.6. Apresentação da Proposta de Monitoria e Avaliação designada *Project Design Matric (PDM)*;
- 5.7. Diversos;
- 5.8. Considerações finais e encerramento.

#### 5.1. CERIMÓNIA DE ABERTURA

1. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente Adjunta da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.

2. A Representante Residente Adjunta da JICA saudou a todos os presentes e fez saber que passava um ano após o início do projecto e que se aguardava com muita ansiedade pelos resultados do mesmo.
3. De forma muito breve felicitou a equipe de *contrapartes* pela participação no programa de formação que decorreu no Japão, no período de 16 a 28 de Fevereiro de 2014 designado “Desenvolvimento da Indústria Local: Políticas e Práticas no Japão”, tendo referido que o conhecimento adquirido deve ser aplicado e partilhado nas actividades do projecto CaDUP para o alcance dos objectivos com sucesso.
4. Na sua intervenção, o Director do Projecto referiu que o projecto CaDUP constitui uma plataforma que apresenta 3 aspectos fundamentais, que dinamizam a sua intervenção na fase em que se encontra, sendo o primeiro aspecto como projecto de desenvolvimento local e oportunidade para três intervenientes, IPEME, DPICs e SDAEs poderem se apropriarem desta iniciativa para as PME's e não só mas também para todos os intervenientes da cadeia de valor. O segundo aspecto pelo facto deste projecto ser um prenúncio de um mecanismo de apoio às PME's na zona rural, e o terceiro aspecto a considerar é que a fase 2 responsabiliza-nos cada vez mais a obter os resultados eficientes e competitivos e inserção que os produtos CaDUP podem ter não só no mercado doméstico como também no mercado internacional e igualmente resultados de criação de postos de trabalho.
5. Referiu ainda que a assistência técnica que tem sido recebida a todos os níveis assegura-nos haver condições para a implementação do CaDUP, sendo o nosso desejo a expansão a nível das restantes Províncias do País, depois da cobertura nas 5 Províncias nesta 1ª. Fase, considerando que o desenvolvimento local não se circunscreve apenas nestas Províncias.
6. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados, pela realização da 2ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada Distrito um Produto”. Felicitou a JICA e ao IPEME pela dedicação e empenho em fazer deste projecto um expoente máximo para o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas. Referiu que a 1ª. Fase do Projecto CaDUP focalizou essencialmente na planificação das actividades, encontros com seus intervenientes desde o nível central, provincial e até distrital, divulgação da iniciativa CaDUP através de realização de seminários e encontros com os Governos distritais/SDAEs e

realização de pesquisa de base/*baseline survey* para levantamento de informação relativa às PME's, acções de capacitação para os técnicos do Governo (IPEME, DPICs e SDAEs) dentro e fora do País bem como a assistência às PME's e grupos de produtores da fase piloto.

7. Deu a conhecer que a Sessão do CCC tinha como agenda a apresentação da proposta das actividades a serem realizadas de Abril 2014 a Março 2015, período da operacionalização da 2ª. fase do projecto em que serão implementados os projectos pilotos, tendo portanto manifestado que o universo das PME's a serem assistidas pelo CaDUP seja incrementado a nível dos Distritos das 5 Províncias e elevada a capacidade de gestão de beneficiários do projecto.
8. A finalizar recordou uma vez mais a todos os presentes que o CaDUP é um instrumento que se enquadra no Programa Quinquenal do Governo com vista a dinamização da industrialização, através das Micro, Pequenas e Médias Empresas que constituem cerca de 98,7% do tecido empresarial e com um potencial para induzir o crescimento económico, reduzir a pobreza a nível do nosso País e garantir uma maior diversificação da economia moçambicana. Referiu ainda que com a implementação de projectos pilotos que servirão de modelo para a réplica da iniciativa CaDUP a nível de outros Distritos do nosso País de forma gradual e ajustado, espera-se que o objectivo da cooperação de assistência técnica entre os Governos de Moçambique e Japão que consiste no estabelecimento de uma estrutura CaDUP seja alcançado com sucesso, tendo apelado a todos para que contribuam para o sucesso do projecto. Declarou aberta a 2ª. Sessão do CCC.

## 5.2. APRECIACÃO DA 1ª SÍNTESE

A Exma. Srª. Presidente do CCC convidou a todos a fazer a apreciação da síntese do 1º CCC.

### 5.2.1. Comentários/contribuições

1. O Exmo Sr. Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica solicitou a rectificação do nome da Srª. Maria Davide por Maria Alice Davide, Representante do Exmo Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio na 1ª. Sessão do CCC;
2. O Exmo Sr. Director Nacional da Indústria sugeriu que a lista das ausências fosse separada por ausências justificadas e não justificadas.



### 5.2.2. Deliberação:

A síntese foi aprovada tendo em conta as observações apresentadas.

### 5.3. APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO

1. O Consultor-Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso das actividades realizadas desde **Janeiro de 2013 até Março 2014**. Recordou aos presentes que as actividades do projecto centrar-se-ão nas Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane para o estabelecimento da estrutura CaDUP e de seguida, será feita a expansão pelo IPEME para os restantes pontos do País.
2. Destacou que para se atingir o objectivo inicial, serão abrangidas inicialmente 3 Províncias de modo a se alcançar 4 resultados:
  - Estabelecer a estrutura CaDUP;
  - Fortalecer a capacidade do pessoal afecto ao CaDUP;
  - Providenciar assistência adequada as PME's; e
  - Partilhar as experiências/lições aprendidas.
3. O projecto tem a duração de 4 anos onde, o primeiro ano foi de análise e elaboração de planos de actividades. O 2º. ano será de actividades mais activas onde a JICA será responsável pela condução de projectos pilotos. As referidas actividades serão desenvolvidas com a orientação directa da cooperação japonesa onde serão acumuladas experiências ou lições aprendidas a serem partilhadas por todos os participantes.
4. No 3º. ano espera-se que as actividades sejam focalizadas no desenvolvimento da capacidade dos recursos humanos, onde a JICA assumirá o papel de conselheiro/supervisor e o IPEME desempenhará o papel de condutor com toda responsabilidade de implementação das actividades, para permitir que com a retirada da JICA o IPEME prossiga com as actividades.

#### 5.3.1. Pesquisa de Base/*Baseline survey*

1. Foi efectuado o levantamento de 100 iniciativas (20 em cada Província) com o apoio das DPICs e SDAEs nas áreas de agro-processamento, produção agrícola, serviços, artesanato, olaria e turismo, que foram submetidos a uma entrevista para avaliar as suas condições presentes, através da contratação de Serviços de Desenvolvimento de Negócio (BDS).

2. Das 100 empresas seleccionadas 47% estão na área de agro-processamento, 23% produção de produtos agrícolas e 14% no sector de artesanato. As restantes áreas de actividades são em termos numéricos de pequena dimensão mas consideradas importantes para o desenvolvimento local, como o turismo, produção de blocos para construção de habitação, pescas, carpintaria e outras. Não foram constatadas grandes diferenças em termos de diversidade de sectores de actividades a nível de cada Província.
3. De acordo com os resultados da pesquisa, mais de 90% dos entrevistados referiram-se aos problemas de acesso ao financiamento, apoio técnico e *marketing*. Igualmente foi apontado como dificuldade a comercialização dos produtos das PME's.

### 5.3.2. Assistência Técnica as PME's

1. Com o apoio de consultores afectos ao Projecto CaDUP, foram realizadas acções de seguimento as actividade iniciadas pelo IPEME na fase piloto, de assistência técnica à processadoras de piri-piri, jam de citrinos e óleos de canhú e coco que consistiu na melhoria da imagem do produto das PME's, acesso ao mercado e na participação das mesmas nas feiras. Foram também realizadas acções de capacitação em matérias diversas para desenvolvimento de negócio para as PME's (elaboração de planos de negócios, gestão de *stock* e *marketing*).
2. De forma particular fez-se referência a melhoria de qualidade do óleo de coco através da avaliação da temperatura do forno, melhoria da qualidade do piri-piri, através da realização dos testes de verificação da presença de microrganismos patogénicos, antes e depois da esterilização das embalagens e por fim, promoção dos produtos de artesanato/roupas confeccionados com base na capulana nas feiras realizadas na Cidade de Maputo.

### 5.3.3. Revisão do Guião de Orientação CaDUP

1. Após o levantamento e análise da informação colhida a nível dos Distritos o IPEME e a equipe de Consultores fizeram a revisão do Guião de Orientação CaDUP, de modo a adequá-lo a situação mais realística local, tendo em conta que o fluxo de informação inicia a nível central (IPEME e JICA) é de seguida canalizada aos SDAEs, através das DPICs, sendo os SDAEs os intervenientes mais importantes no processo devido a ligação directa que tem tido com as PME's, de acordo com o fluxo de implementação CaDUP apresentado na última

sessão do CCC. Os SDAEs serão responsáveis pela recepção dos formulários de candidatura das PME's que solicitarão assistência a serem canalizadas ao IPEME.

2. Trata-se de um procedimento considerado longo pelo facto de possuir 14 etapas/estágios até que as PME's beneficiem de assistência e que o mesmo será melhorado durante a implementação das actividades. Para dar resposta ao processo acima descrito, há necessidade de capacitar os técnicos dos SDAEs para melhor assistirem os beneficiários do CaDUP.

#### 5.3.4. Implementação de projectos pilotos

1. Será estabelecida a Estrutura CaDUP nos locais de implementação do projecto, que compreenderá 4 principais aspectos:
  - Procedimentos;
  - Estrutura organizacional;
  - Desenvolvimento de Recursos Humanos; e
  - Orçamento.
2. Durante a apresentação foi referido que uma das dificuldades nesse processo de assistência consiste na definição do âmbito da assistência que o projecto vai prestar as PME's e a necessidade de mais uma vez considerar a capacitação para os SDAEs, sendo actores muito importantes para o projecto.
3. Foi referido que sob orientação das DPICs os SDAEs serão os responsáveis pela divulgação do CaDUP, assistirão as PME's no preenchimento de formulários de candidatura para solicitação de assistência ao projecto, que a posterior será encaminhado as DPICs e ao IPEME, para definição de mecanismos de assistência. O referido procedimento será implementado em todas os Distritos do País e existindo acima de 100 Distritos em Moçambique, urge a necessidade de se clarificar o tipo de intervenção a ser feita às PME's.
4. Espera-se que um ano depois da implementação de projectos pilotos, efectue-se a avaliação das lições apreendidas e para o efeito serão seleccionados apenas 3 Distritos modelos em cada Província.

#### 5.3.5. Elaboração da lista de provedores de serviços de desenvolvimento de negócios (BDS)

Segundo o resultado do trabalho efectuado durante o levantamento de BDS, foi possível constatar da existência em Moçambique de várias instituições de apoio as PME's que incluem as públicas, privadas e até de ensino de nível médio e superior que também

poderão colaborar nas actividades do projecto CaDUP. Foram registados cerca de 500 provedores de serviços representados quer por instituições ou associações.

### 5.3.6. Programa de Capacitação

Com objectivo de fortalecer a capacidade dos técnicos do Governo envolvidos no projecto CaDUP, foi realizada uma acção de capacitação para um total de 9 participantes sendo 4 do IPEME e 5 das Províncias. A mesma decorreu no Japão com a duração de 10 dias onde os participantes tiveram a oportunidade de conhecer os mecanismos de assistência as PME's a nível central, provincial e distrital. Espera-se que os conhecimentos adquiridos pelos participantes sejam partilhados junto aos demais intervenientes do projecto.

### 5.3.7. Comentários/contribuições

1. O Exmo Sr. Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais felicitou pela apresentação do relatório de progresso e pelo início de uma outra fase importante das actividades do CaDUP que vai influenciar no desenvolvimento e melhoria das actividades das PME's.
2. De seguida propôs a realização de actividades conjuntas entre o CaDUP e DPPRON, na divulgação de uso do selo *Made in Mozambique* junto as PME's a serem seleccionadas pelo CaDUP, acção futura que se julga que venha a influenciar a outras PME's no uso do mesmo. Essa actividade poderá ocorrer quer com a integração de um técnico do DPPRON na equipe técnica do CaDUP ou ainda através da capacitação de técnicos do IPEME sobre os requisitos para a adesão ao selo *Made in Mozambique*.
3. Referiu ainda que o uso do logotipo CaDUP não irá interferir no uso do selo *Made in Mozambique*, desde que se definam os critérios do seu uso.
4. A terminar a sua locução sugeriu a divulgação das acções do CaDUP para ampliar o impacto do programa. E em relação a sustentabilidade do projecto, referiu que a continuidade das actividades poderão ser garantidas desde que os ensinamentos sejam passados aos técnicos, os meios de trabalho e serviços envolvidos estejam disponíveis.
5. Ainda nas intervenções o Exmo Sr. Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane também felicitou ao IPEME pelo facto de se constatar que as acções estão cada vez mais próximas das PME's.

6. Mais adiante, apelou para que as acções de capacitação também fossem extensivas aos técnicos das DPICs para além dos SDAEs.

### 5.3.8. Recomendações

O CCC recomendou:

- O IPEME deverá fazer a ligação do projecto CaDUP com outros;
- As experiências e conhecimentos do curso no Japão poderão ser partilhadas na próxima sessão do CCC;
- Circular o relatório de progresso.

## 5.4. PLANO DE ACTIVIDADES PARA A 2ª. FASE DO PROJECTO

(Abril 2014 a Março 2015)

### 5.4.1. Plano geral de projectos pilotos

Neste ponto, o Exmo. Senhor Consultor Chefe do Projectos deu a conhecer que os projectos pilotos serão implementados nos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane a serem seleccionados e espera-se que os representantes de todos outros SDAEs não seleccionados também participem dos programas de capacitação para permitir a troca de experiência das lições aprendidas para facilitar a réplica da metodologia CaDUP nos restantes Distritos. Deste modo espera-se que sejam seleccionados um total de 9 Distritos pilotos em cada Província e 180 PME's das quais 27 serão seleccionadas para assistência directa.

### 5.4.2. Critérios para selecção de Distritos/SDAEs

1. A selecção de Distritos/SDAEs para a implementação de projectos pilotos será feita tendo em conta seguintes aspectos:
  - Existência de número considerável de técnicos nos SDAEs para apoiarem nas actividades CaDUP;
  - Acessibilidade do Distrito (vias de acesso da sede ao local do projecto); e
  - Existência de número considerável de PME's.
2. Espera-se que as actividades iniciem entre Abril a Maio período em que será realizado um encontro com todos os técnicos dos SDAEs seleccionados para a transmissão de toda a informação relativa aos procedimentos e assistência a ser realizada. Os técnicos dos SDAEs serão capacitados em matérias sobre plano de negócios, controlo da qualidade de produtos, *marketing* e análise da cadeia de valores.

3. Espera-se que o número de empresas que irão candidatar-se para se beneficiar de assistência CaDUP seja de 20 a 30 a nível de cada SDAE. Caso essa meta seja ultrapassada, o projecto considerará todas as candidaturas submetidas pelas PME's.
4. Foi definido o tipo de assistência a ser oferecido as PME's que compreende:
  - Capacitação em matéria de gestão de negócios e promoção de género;
  - Capacitação em matéria de agro-processamento;
  - Serviços de certificação, aconselhamento para a melhoria de embalagem e rótulos;
  - Aconselhamento técnico relativo a conservação do meio ambiente tendo em conta os 3R's (redução, re-aproveitamento e reciclagem);
  - Aconselhamento técnico para a promoção do turismo local;
  - Promoção de produtos locais na Cidade de Maputo e outras cidades do país;
  - Providenciar informação do mercado e assistência direccionada para as PME's que procuram mercados internacionais;
  - Elaboração de planos de negócios incluindo a análise de custo benefício;
  - Assistência para aceder ao financiamento bancário e outras fontes de financiamento;
  - Providenciar logotipo especial CaDUP; e
  - Outros.
5. No final da apresentação foi solicitado aos participantes do CCC a apresentação de propostas ou mais contribuições sobre os mecanismos a serem aplicados para a divulgação do CaDUP e a apreciação do formulário de candidatura das PME's.

#### 5.4.3. Comentários/contribuições

1. O Exmo Sr. Director Nacional da Indústria abordou sobre 2 questões principais:
  - O Critério referente a acessibilidade do Distrito que será utilizado para selecção do mesmo, deveria ser revisto pois este não é mensurável dificultando deste modo a realização de tarefas;
  - No que se refere a capacidade do pessoal técnico, este tem que ser reforçado, pois há dificuldade dos mesmos para a realização das actividades, devido a sua indisponibilidade visto que um técnico está para

várias actividades, tendo sugerido a identificação de pessoal afecto a tempo inteiro as actividades do CaDUP, a nível dos SDAEs.

2. Quanto ao critério de selecção, a sugestão apresentada pelo Exmo Sr. Director de Inhambane foi de que deveria se considerar também a existência de produtos em cada Distrito circunvizinho. E para o caso concreto da Província de Inhambane, ao invés de 3 Distritos, devido ao número total de Distritos que é de 14, elevar-se para 6. E em relação ao aspecto da qualidade manifestou satisfação pelo trabalho de melhoria do piri-piri e óleo de coco realizado e que as acções não se restringissem apenas na capacitação dos técnicos mas como também na alocação de meios de trabalho que permitam ao técnico realizar a actividade e que as PME's obtenham informação de onde obter os referidos meios para assegurar que os produtos tenham mercado localmente e fora do País.
3. A semelhança de outros intervenientes, o Exmo Sr. Director do Instituto Nacional de Normalização também felicitou ao IPEME pelo trabalho realizado e sugeriu a necessidade de troca de experiência junto as instituições Japonesas que prestam serviços na área de controlo da qualidade, visto considerar-se o agro-processamento uma das áreas de intervenção do projecto. Mais adiante,
4. Disse que essa área de alimentos possui muitas implicações na medida que os produtos seleccionados pelo CaDUP devem possuir normas e passarem pelos testes laboratoriais. Não é suficiente possuir apenas embalagem de qualidade mas também ter em conta outros aspectos relevantes como a conservação, transporte dos produtos para se evitar a contaminação dos mesmos, matéria a ser explicada aos produtores/processadores.
5. O Representante do Ministério da Administração Estatal na sua intervenção recordou aos presentes que ainda são considerados 128 Distritos em Moçambique visto que os últimos Distritos aprovados ainda não foram instituídos.
6. E quanto aos critérios de selecção, propôs que se considere a apropriação do projecto pelo Governo local, acessibilidade do mercado e maior atenção deverá ser dada ao tipo de actividades económicas existentes em cada Distrito, tendo em conta o impacto que cada actividade poderá vir a alcançar.

7. Deu a conhecer também aos presentes que em relação a ligação, os Distritos da Província de Maputo já possuem um plano de desenvolvimento distrital, assim deve-se igualmente ter em conta a cadeia de valor dos produtos já identificados e efectuar-se a ligação com outros projectos.

#### 5.4.4. Sessão de esclarecimentos

1. Em resposta as questões apresentadas o Exmo Sr. Chefe da equipe dos consultores esclareceu o seguinte:

- A JICA já implementou mais de 30 projectos em vários países e um dos aspectos que tem vindo a preocupar é a continuidade das actividades após a retirada dos parceiros. Por outro lado, deve-se ter em conta a vários factores importantes como a capacidade de recursos humanos, a qualidade de serviço a ser oferecido bem como a sustentabilidade e impacto local também.
- Sugere-se que se inicie com um número reduzido de Distritos de modo que se estabeleça uma estrutura perfeita e funcional CaDUP e assistência adequada aos beneficiários CaDUP, para o alcance de resultados positivos. Deste modo a equipe de consultores propõe a implementação do projecto para um total de 9 Distritos, tendo em conta a capacidade do IPEME e da JICA, com perspectiva de gradualmente incrementar-se o número de Distritos em função dos resultados a serem alcançados.
- Em relação a divulgação o projecto irá concentrar-se nos Distritos seleccionados e serão convidados todos outros representantes dos SDAEs dos Distritos satélites a acompanharem as actividades e partilhar experiências e lições aprendidas dos locais de implementação das actividades CaDUP.
- Devido a natureza dos produtos OVOP serem de origem agro-processados o control das condições de higiene será uma das questões importantes a ser considerada, assim como acções de capacitação em matéria de controlo da qualidade e normalização.
- Com a implementação de projectos pilotos as actividades de assistência deverão ser feitas de forma integrada e a intervenção do INNOQ será muito importante nesse processo.



2. Intervindo na sessão de esclarecimentos, o Exmo Sr. Director do Projecto agradeceu a contribuição franca efectuada pelos membros do CCC, tendo dito que os objectivos do projecto não constituem problema, pelo facto de estarem claros e interpretados pelos membros do comité. Prosseguindo sublinhou que na implementação das actividades de assistência maior atenção será dada na ligação com outros projectos em curso.

#### 5.4.5. Considerações

O CCC apresentou seguintes considerações:

- Foram tomadas as notas com satisfação em relação ao relatório de progresso;
- Os projectos pilotos seleccionados deverão ser apresentados no Conselho Consultivo do MIC.

#### 5.4.6. Recomendações

O CCC recomendou:

- Um dos critérios de selecção das PME's a ser considerado deve ser o número de actividades existentes a nível dos Distritos;
- O INNOQ deverá ser envolvido nas actividades do projecto na fase de certificação;
- As DPICs e os sectores representados neste comité deverão ser responsáveis pela divulgação das acções do CaDUP;

### 5.5. INTERVENÇÃO DAS DIRECÇÕES PROVINCIAIS DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO (DPICs)

O Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza fez a apresentação do informe das DPICs em representação das restantes DPICs (Maputo, Inhambane, Manica e Nampula), tendo no geral focalizado no seguinte:

#### 5.5.1. Actividades realizadas a nível de cada Província:

- Mapeamento de 20 produtos e locais de implementação do projecto (5 a 7 Distritos)
- Acções de divulgação do CaDUP a nível dos Governos provinciais e distritais;
- Pesquisa de base/*baseline survey* das MPME's; e
- Distribuição de material promocional.

### 5.5.2. Capacidade técnica

- Afectação de pelo menos 2 técnicos nas actividades CaDUP; e
- Capacitação de técnicos na metodologia CaDUP e em outras matérias ligadas a gestão de negócios e desenvolvimento rural.

### 5.5.3. Proposta de necessidades e interesse

- Implementação de projectos pilotos em 3 SDAEs de cada Província;
- Apoio em subsídio de comunicação e logística para deslocação; e
- Necessidade de contratação de recursos humanos pelo projecto CaDUP.

### 5.5.4. Compromisso das DPICs com o projecto

- Divulgação e integração do projecto em outros projectos afins;
- Integração do projecto com os planos estratégicos e de desenvolvimento da Província;
- Envolvimento no sistema de monitora e avaliação; e
- Apoio na identificação de técnicos adicionais a serem contratados pelo projecto em regime temporário.

### 5.5.5. Considerações

O CCC efectuou seguintes considerações:

- A proposta de solicitação de contratação de recursos humanos deve ser revista, pois esta não seria sustentável visto que com o fim do projecto, o Governo não teria capacidade para manter o pessoal.
- Assim sendo, há necessidade de se fazer uma reflexão sobre este assunto.

### 5.5.6. Recomendações

Face ao exposto o CCC recomendou:

- As DPICs devem criar condições para a promoção da iniciativa CaDUP assim como a sustentabilidade do projecto;
- Os Governos a nível dos Distritos devem aderir ao CaDUP considerando que é um veículo de promoção das PME's;
- O IPEME e as DPICs devem internamente identificar uma solução para alocação de recursos humanos que possam dar resposta as necessidades do projecto;
- Os recursos alocados a nível das DPICs para a implementação de outros projectos como o MESE, devem ser utilizados de forma integrada para a realização das actividades do CaDUP;
- As DPICs devem garantir a disponibilidade de recursos humanos;

- O CaDUP é parte integrada dos programas do MIC e para o efeito deve ser implementado de forma integrado; e
- Deverá ser definido o papel do INNOQ no projecto CaDUP.

## 5.6. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DA MATRIZ DE MONITORIA E AVALIAÇÃO (PDM)

1. O Consultor Chefe fez apresentação do *PMD*, Matriz de Avaliação de Projecto, designada por *Project Matrix Design* (PDM). É um documento narrativo que sumariza a informação de todo o projecto e visa dar a conhecer aos demais sobre os resultados previstos, as actividades, os recursos alocados, os intervenientes directos e indirectos, a vigência e local de implementação do projecto bem como os indicadores de monitoria.
2. A Matriz de Avaliação de Projecto facilita aos gestores (SDAEs, DPICs e IPEME) das actividades no processo de monitoria e avaliação e foi concebida aquando da assinatura dos Termos de Acordo entre o IPEME e a JICA (documento designado por *Records of Discussion - R/D*) e os indicadores propostos na altura foram definidos de forma indicativa, pelo que após a realização da pesquisa de base, concluiu-se que havia necessidade de se efectuar a revisão da mesma e adequá-los a realidade actual das micro, pequenas e médias empresa em Moçambique. Assim, foram propostos os indicadores mais realísticos que vão contribuir para o alcance dos resultados do projecto, podendo os mesmos serem actualizados no decurso do projecto. Através da referida matriz serão apresentados os resultados da monitoria e avaliação das actividades CaDUP nas sessões do CCC.
3. Os meios de verificação a serem utilizados para avaliação das actividades do projecto serão os relatórios anuais e outros documentos relevantes e os níveis de gestão e monitoria serão vários, desde a nível de Sexa o Ministro, através de relatórios periódicos, do CCC presidido pela Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente e Consultores da JICA, sendo que o último momento ocorrerá na fase intermédia e no final do projecto.

### 5.6.1. Sessão de intervenção

1. O Exmo. Sr. Representante do Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula questionou como seria feita a avaliação em relação as Províncias de

Manica e Nampula tendo em conta que a intervenção do projecto não cobrirá essas duas Províncias de forma efectiva.

2. O Exmo Sr. Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais, questionou como seria feito o acompanhamento da evolução do projecto pelos membros, considerando que as sessões do CCC ocorrem em intervalos regulares (1 vez ao ano).

#### 5.6.2. Considerações

O CCC apresentou seguintes considerações:

- Segundo os procedimentos do CCC as sessões ordinárias são realizadas anualmente e sempre que necessário poderão ser realizadas sessões extraordinárias;
- A elaboração de um quadro lógico separado do PDM poderá ajudar a corrigir os erros ou a melhorar a matriz;
- Os membros do CCC deverão reflectir sobre os mecanismos de divulgação do CaDUP

#### 5.6.3. Sessão de esclarecimentos

1. Intervindo na sessão de esclarecimentos, o Chefe da Equipe dos Consultores referiu que a inclusão de Manica e Nampula no plano de actividades deve ser feita e aprovada directamente pelo IPEME, pois foi acordado entre as duas instituições, IPEME e JICA que estas duas Províncias não serão abrangidas pelo orçamento do projecto;
2. Contudo no próximo CCC, será apresentada uma proposta de como estas 2 Províncias poderão ser inseridas em outros projectos da JICA, por exemplo para o caso de Nampula;
3. Em relação as sessões do CCC para dar resposta a actualização da evolução das actividades do projecto e a troca de informação, propõe-se que o intervalo seja reduzido para períodos semestrais, dependendo da decisão do IPEME e da JICA;
4. Por último recordou aos presentes que os indicadores propostos no *PDM*, não eram fixos, e que os mesmos poderão ser alterados a qualquer momento;
5. A Exma Sra. Representante Residente Adjunta da JICA, reagiu em relação a questão das duas Províncias de Manica e Nampula, dizendo que a JICA não estava a excluí-las mas que talvez o apoio poderia ser concedido no futuro,

havendo para o efeito a necessidade do IPEME continuar a negociar com a JICA e enquanto isso os técnicos afectos nas referidas Províncias poderão tirar proveito das experiências das outras Províncias.

#### 5.6.4. Recomendações

O CCC recomendou:

- O IPEME e a JICA devem continuar a discutir sobre o processo de orçamentação para a integração das Províncias de Nampula e Manica;
- Deverá ser apresentada uma lista de acções de monitoria a serem realizadas pelos SDAEs.

### 5.7. DIVERSOS

#### 5.7.1. Entrega de Certificado de participação

Numa cerimónia simbólica, foi feita a entrega do certificado de participação pela Representante Residente Adjunta da JICA, ao Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP em representação dos participantes ao curso realizado no Japão, designado “Desenvolvimento da Indústria Local: Políticas e Práticas no Japão”, onde um total de 9 participantes fizeram parte do programa.

#### 5.7.2. Apresentação de questões e contribuições

Com objectivo de colher propostas dos membros do CCC com vista a maior interacção entre os sectores por estes representados e as actividades do projecto, foram apresentadas seguintes questões e contribuições, pela Gestora do Projecto CaDUP, que no final solicitou aos presentes sugestões a serem enviadas ao IPEME:

- Que mecanismos de articulação deveriam ser definidos pelo projecto com vista ao maior envolvimento dos membros do CCC?
- O que é que os membros do CCC acham da inclusão do CaDUP nas suas actividades?
- Será que o perfil dos produtos e actividades dos beneficiários CaDUP enquadram-se nos produtos de financiamento, pesquisa, acesso ao mercado, promoção e outros serviços oferecidos pelos sectores dos membros do CCC?
- Que outras instituições/programas os membros do CCC acham que deveriam ser envolvidas no projecto?
- Que aspectos do projecto podem imediatamente ser integrados ou aproveitados nas actividades dos membros do CCC?

### 5.7.3. Apresentação das contribuições

- O IPEME solicita aos membros do CCC a indicação de um ponto focal para fazer parte do grupo técnico do Projecto CaDUP;
- O IPEME solicita aos presentes/membros do CCC, a divulgação de programas e actividades existentes a nível de cada sector que possam contribuir para o desenvolvimento do CaDUP;
- O IPEME solicita aos membros do CCC a partilha de informação sobre pacotes de financiamento e outros serviços existentes em cada sector;
- O IPEME propõe maior envolvimento dos membros do CCC na implementação do Projecto CaDUP.
- Para uma maior divulgação do CaDUP a nível do País, o IPEME solicita aos membros do CCC a contribuírem através dos vários meios de comunicação existentes a nível dos sectores.

### 5.7.4. Recomendações

Face ao exposto, o CCC recomendou:

- O IPEME deve propôr um plano de actividades CaDUP com a interligação com outros projectos em curso como o MESE, PMU, FINAGRO e outros, onde algumas PMEs beneficiárias do CaDUP possam obter assistência dos serviços oferecidos por estes programas;
- O IPEME deverá colaborar com o Ministério da Agricultura para identificar os produtos aprovados no âmbito do PEDSA;
- O IPEME deverá reflectir como integrar os técnicos dos sectores representados no CCC no grupo técnicos das actividades CaDUP;
- O MAE deverá também estar representado no grupo técnico do CaDUP; e
- Os membros do CCC deverão responder as questões apresentadas.

### 5.8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CCC teceu seguintes considerações:

- A apreciação feita as actividades realizadas pelo projecto CaDUP é positiva;
- Foi aprovado o plano de actividades para a 2ª. Fase do Projecto;
- Foi feito o apelo para a celeridade das actividades.

### 5.8.1. Encerramento

1. A terminar a 2ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, a Exma. Sra. Presidente do CCC:
  - Endereçou agradecimentos aos convidados por se terem dignado a compartilhar momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do projecto;
  - Desejou ao IPEME, a JICA e de forma particular a equipe CaDUP sucessos e bom trabalho e que deverão contar sempre com o apoio da direcção do MIC;
  - Recomendou as direcções provinciais a terem em conta a questão da orçamentação para as actividades CaDUP;
  - Solicitou as direcções provinciais para fazerem chegar a informação aos Governos provinciais e distritais para a apropriação das actividades CaDUP com desempenho e dinamismo.
  - Na sua intervenção e, a terminar, considerou importante o ajuste das acções de intervenção do Projecto CaDUP com a agenda nacional, em relação ao Programa Quinquenal e aos demais instrumentos de Governação.
  - Declarou encerrada a 2ª Sessão do CCC.
2. Foi marcado para Março 2015 o próximo CCC ordinário.

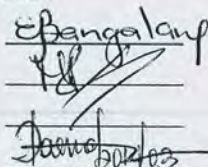
Elaborado pelos técnicos:

Engrácia Bangalane

Madina Ismail

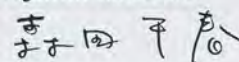
Érica Munguambe

Dário Muianga



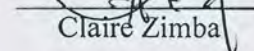
Verificado por:

A Representante Residente  
Adjunta da JICA



Chiharu Morita

O Director do Projecto

  
Claire Zimba

Maputo, Março de 2014

## ANEXOS

- Programa do 2.º CCC;
- Lista de presenças e ausências;
- Discursos proferidos;
- Apresentações.





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Visto

\_\_\_\_\_  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



**SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO EXTRAODINÁRIA DO COMITÉ  
DE COORDENAÇÃO CONJUNTO (CCC) DO PROJECTO  
CaDUP**

Maputo

Dezembro de 2014

# SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) PROJECTO CaDUP

## I. PRESENÇAS

### 1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:

#### 1.1. Membros

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo, Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr<sup>a</sup>. Felícia Vieira, Exma. Senhora Representante do Director Nacional da Indústria;
- Sr<sup>a</sup>. Leia Bila, Exma. Senhora Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. Tomé Capece, Exmo. Senhor Director do Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr. Alberto Mavie, Exmo. Senhor representante do Director do Centro de Promoção de Agricultura;
- Sr<sup>a</sup>. Analadya Loureiro, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo;
- Sr. Omar Amade, Representante da Exma. Senhora Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado;
- Sr<sup>a</sup>. Vânia Alfredo, Representante da Exma. Senhora Directora do Instituto para a Promoção das Exportações;
- Sr. Fernando Massingue, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto de Propriedade Industrial;
- Sr<sup>a</sup>. Zulmira Macamo, Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria, Comércio e Turismo de Maputo;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Norberto João, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Exma. Senhora Representante Residente Adjunta da JICA;

- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Izume Okata, Consultora de Marketing & Género do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Neyka Mocker, Assistente do Projecto CaDUP;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr. Diniz Mative, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Fulgêncio Novela, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Dércio dos Santos, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Máuro Nelo, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr<sup>a</sup>. Alexandra Mahachi, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr<sup>a</sup> Leonor Machiene, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr. Eleutério Mabjaia, Director de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr. Sérgio Ernesto, Técnico da Direcção de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Gestora do Projecto CaDUP/IPEME;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. Nabil Osman, Técnico do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Lúcia Langa, Técnica do IPEME/DAFOM.
- Sr. Abrantes Ricardo, Técnico Estagiário do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Fádira Aly Ricardo, Técnica Estagiária do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Valentina Mafuiane, Técnica Estagiária do IPEME
- Sr<sup>a</sup>. Marina Costa, Tradutora.

## II. AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes sem justificação prévia conforme a lista de ausências anexa

- Exmo. Senhor Director da Direcção de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais;
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;
- Representante da Embaixada do Japão;

### III. LOCAL E DATA

3. O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 08 de Dezembro de 2014, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 1ª Reunião Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

### IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

4. A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité Conjunto de Coordenação (CCC).

Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente Adjunta da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

### V. AGENDA

5. Constituíram Pontos de Agenda:

- 5.1. Cerimónia de abertura;
- 5.2. Apreciação da Síntese da II Sessão Ordinária do CCC, realizada a 11 de Março de 2014;
- 5.3. Apresentação do ponto de situação da matriz de recomendações do II CCC;
- 5.4. Apresentação dos temas sobre: A observância do sistema de qualidade nos produtos CaDUP, a importância do FDD na dinamização do CaDUP, incentivos para as PMEs CaDUP do sector das pescas;
- 5.5. Visita a exposição de produtos CaDUP;
- 5.6. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 2ª Fase do Projecto CaDUP (Sessão de capacitação, Feira CaDUP, revisão do PDM e avaliação intermédia do projecto);
- 5.7. Apresentação da experiência do “Study tour” do Japão;
- 5.8. Apresentação da nota conceptual do Centro de Apoio CaDUP, Inquérito do Projecto, Oferta CaDUP e Certificação CaDUP;
- 5.9. Sessão de esclarecimentos;
- 5.10. Diversos;
- 5.11. Considerações finais e encerramento.

#### 5.1. CERIMÓNIA DE ABERTURA

1. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente Adjunta da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.

2. A Representante Residente Adjunta da JICA saudou a todos os presentes, fez saber que passavam 2 anos após o início do projecto em 2013, que visa estabelecer apoio as pequenas e médias empresas em termos de procedimentos e estrutura de implementação a nível das Províncias alvo do projecto, nomeadamente Maputo, Gaza e Inhambane.
3. De forma muito breve referiu que o projecto implementou 4 actividades principais que são a revisão e melhoramento do Guião CaDUP, pesquisa de base, assistência a 7 MPMEs e planificação e implementação de projectos piloto, estando em curso sessões de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócios.
4. Mais adiante referiu que apesar do sucesso que está sendo alcançado na realização das actividades, o Guião CaDUP ainda não está totalmente operacional e a JICA espera que o lançamento do Guião possa contribuir para a melhoria das actividades do projecto. Outrossim, a JICA espera que com as lições aprendidas resultantes da assistência as 7 PMEs contribuam também para o fortalecimento dos projectos piloto bem como do sistema CaDUP no geral.
5. De seguida, encorajou aos técnicos/participantes ao curso “Study Tour “ realizado no Japão para a partilha da experiência e conhecimentos adquiridos de forma activa junto os demais colegas. E em nome da JICA apelou ao IPEME para o estabelecimento de cada vez mais uma forte colaboração junto aos demais doadores e intervenientes tais como as instituições financeiras/bancos para identificação de efeitos sinérgicos para o alcance das metas do projecto.
6. E por fim, a representante a JICA desejou a todos os presentes uma discussão franca de forma particular na matriz do desenho do projecto (PDM), com vista ao alcance dos objectivos preconizados pelo projecto.
7. Na sua intervenção, o Director do Projecto saudou a todos os presentes e sublinhou constituir permanente interesse a integração de todos os sectores no processo efectivo da implementação do projecto CaDUP mormente no que toca ao financiamento, qualidade e outros aspectos, com vista ao alcance dos 4 principais resultados do projecto, sendo o principal o estabelecimento da estrutura CaDUP que o IPEME tem vindo a contar com todo o apoio das DPICs. Convidou a todos presentes a fazer reflexão e contribuir para a melhoria do performance do projecto. Deu a conhecer que a semelhança do processo inicial a implementação das actividades da fase actual a nível dos Distritos alvos contou também com a presença da direcção geral do IPEME, JICA e Governo local como estratégia para conferir maior responsabilização aos intervenientes locais e reiterou a extrema satisfação da receptividade do Governo local em relação ao CaDUP com vista ao desenvolvimento das PMEs e maior eficiência na exploração dos recursos locais.

8. De seguida, reiterou agradecimentos aos parceiros da JICA pela colaboração conjunta no processo de transferência de conhecimento e assistência as PME's e agradeceu a presença de todos.
9. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados, pela realização da 1ª Sessão Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada Distrito um Produto” em que constituía uma honra e satisfação pela sua participação. Felicitou ao IPEME pela dedicação e empenho e por fazer do projecto CaDUP um expoente máximo para o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas do meio rural. Deu a conhecer aos presentes que a realização da primeira sessão extraordinária justifica-se pelo facto de haver necessidade de analisar os resultados das actividades realizadas nos últimos 8 meses da segunda fase do projecto, de Abril a Novembro de 2014 tendo em conta que terá lugar no princípio do próximo ano 2015 a avaliação do meio termo que contará com a presença de consultores da JICA Sede.
10. Mais adiante deu a conhecer que a segunda fase do projecto iniciou com a planificação da assistência aos empreendedores, micro e pequenos empresários nos encontros com os intervenientes do Projecto desde o nível central, provincial e até distrital, na divulgação da iniciativa CaDUP através de realização de seminários e encontros com os Governos Distritais/SDAEs e órgãos de comunicação comunitária, na participação em feiras, no registo de mais de 200 PME's das áreas de actividades económicas de agricultura, indústria, artesanato, turismo e serviços nas respectivas cadeias de valor, início da assistência ao grupo alvo seleccionado dos Distritos de Boane, Namaacha e Manhiça na Província de Maputo, Bilene, Mandlakaze e Xai-Xai na Província de Gaza, Inharrime, Zavala e Maxixe na Província de Inhambane, em habilidades de gestão e desenvolvimento de negócios, na realização de 03 sessões de capacitação, de um conjunto de 06, onde foram abordados temas sobre o registo contabilístico, elaboração de planos de negócios, instrumentos de análise e identificação de problemas, redução de custos de produção recorrendo-se a recursos locais para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto e visitas de estudo para a troca de experiência.
11. Deu a conhecer que a semelhança do processo inicial a implementação das actividades da fase actual a nível dos Distritos alvos contou também com a presença da direcção geral do IPEME, JICA e Governo local como estratégia para conferir maior responsabilização aos intervenientes locais e reiterou a extrema satisfação da receptividade do Governo local em relação ao CaDUP com vista ao desenvolvimento das PME's e maior eficiência na exploração dos recursos locais. Pelos resultados alcançados felicitou ao IPEME e a equipe técnica de trabalho de forma particular.

12. No decorrer na sua locução, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP deu a conhecer que o processo de registo das PMEs decorreu com satisfação resultante do apoio total das DPICs e SDAEs. Deu a conhecer aos participantes que para além dos resultados satisfatórios constitui oportunidade partilhar as dificuldades enfrentadas no processo de realização do trabalho como a comunicação entre os SDAEs e as PMEs, por falta de cobertura orçamental, tendo sido resolvido com a atribuição às DPICs e SDAEs de recargas de telefone pelo orçamento do projecto de Outubro 2014 a Março 2015, na esperança de que cada sector se responsabilize pela cobertura dos custos.
13. Sublinhou que com muita expectativa e, reflectindo uma abordagem de integração intersectorial, na presente sessão, para além de ser apresentado o resultado das actividades de assistência as MPMes, a proposta da matriz de desenho do projecto revista, designada *PDM*, seriam também apresentados temas sobre “A Observância do Sistema de Qualidade nos Produtos CaDUP, a Importância do FDD na Dinamização do CaDUP e Incentivos para as MPMes CaDUP do Sector das Pescas” e o lançamento do Guião CaDUP, um instrumento operacional estratégico no processo de implementação e desenvolvimento do CaDUP.
14. Ainda na sua intervenção, deu a conhecer que com a implementação do projecto os beneficiários do sector de produção agrícola, processamento de produtos alimentares tem vindo a registar aumento das vendas em mais de 30% resultante da promoção de produtos, ligação com os mercados, participação em feiras, acompanhamento das recomendações apresentadas pelo CaDUP e até na exportação para alguns países vizinhos, sendo expectativa do projecto num futuro breve partilhar resultados ainda mais satisfatórios, para demais beneficiários.
15. Recordou a todos os presentes que o CaDUP é mais um instrumento que se enquadra no Programa Quinquenal do Governo com vista a dinamização do meio rural, através das Micro, Pequenas e Médias empresas que constituem cerca de 98,7 % do tecido empresarial e com um potencial para induzir o crescimento económico, reduzir a pobreza a nível do nosso país e garantir uma maior diversificação da economia moçambicana.
16. Referiu que a preocupação de fazer do CaDUP uma experiência para o País estimulou o arranque do projecto em termos de expansão a nível das Províncias de Tete, Zambézia, Cabo Delgado, Manica e Nampula onde foram realizadas sessões de capacitação para a transferência da metodologia CaDUP aos técnicos das DPICs e SDAEs, apresentação da iniciativa CaDUP nas sessões do Governo Provincial e início do processo de pesquisa, bem como o registo de MPMes para a assistência prevista a iniciar em Dezembro em Manica e Nampula.

17. A finalizar reiterou que o CaDUP é, e deve sempre ser, um mecanismo de assistência empresarial para a melhoria e maior eficiência da exploração dos recursos locais e para o seu sucesso, apelou a contínua colaboração e maior empenho de todos os presentes. Considerou que a implementação das actividades CaDUP também constitui um meio para o complemento da consolidação da comunicação entre os técnicos do IPEME, DPICs e SDAEs que facilita a interacção em outras arenas laborais. A terminar sublinhou que constitui expectativa que cada vez mais se consolide o espírito patriótico e profissional entre os colegas em prol do desenvolvimento das actividades.

18. Declarou oficialmente aberta a 1ª Sessão Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação.

## **5.2. APRECIACÃO DA SÍNTESE DA II SESSÃO DO CCC, REALIZADA A 11 DE MARÇO DE 2014;**

A Exma. Srª. Presidente do CCC convidou a todos a fazer a apreciação da síntese do 2º CCC.

### **5.2.1. Comentários/contribuições**

Não foram apresentados comentários ou contribuições sobre a síntese.

### **5.2.2. Deliberação:**

A síntese foi aprovada.

## **5.3. APRESENTAÇÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DA MATRIZ DE RECOMENDAÇÕES DO II CCC;**

O Director do Projecto CaDUP fez a apresentação do ponto de situação da matriz do último CCC composta por 14 recomendações, cujo cumprimento foi realizado com sucessos com a excepção de apenas uma actividade, que será realizada em princípios de 2015.

### **5.3.1. Comentários/contribuições**

Não foram apresentados comentários ou contribuições sobre a apresentação da matriz. A Exma. Senhora Presidente felicitou ao IPEME, JICA, DPICs e SDAEs pela execução da matriz.

### **5.3.2. Recomendações:**

O CCC recomendou:

- As DPICs devem assumir o seu papel de divulgação de informação para os SDAEs;
- As DPICs devem identificar projectos em curso, fundos existentes e canalizar a informação ao IPEME;
- As DPICs devem continuar a trabalhar em estreita ligação com os SDAEs no desenho dos projectos.



- O IPEME deve continuar a colaborar com o MAE.

#### **5.4. APRESENTAÇÃO DOS TEMAS SOBRE: A observância do sistema de qualidade nos produtos CaDUP, a importância do FDD na dinamização do CaDUP, incentivos para as PME's CaDUP do sector das pescas;**

##### **5.4.1. A observância do sistema de Qualidade nos Produtos CaDUP**

1. O Director do INNOQ fez a apresentação da contribuição que o seu sector poderá dar sobre sistemas de gestão da qualidade nos produtos CaDUP com vista a criar credibilidade dos mesmos e para o efeito recomendou a necessidade de se desenvolver actividades que visam minimizar os custos e riscos de modo a garantir a certificação, antecedida de apresentação da missão do INNOQ. No final sublinhou a necessidade de certificação, requisitos mínimos para aceder a certificação bem como a concessão da certificação.

##### **5.4.2. A importância do FDD na dinamização do CaDUP**

1. A representante do DNPDR fez a apresentação do tema acima referido destacando os pressupostos que conduziram a implementação dos “7 Milhões” a nível dos Distritos do País, tais como a baixa cobertura do sector bancário apesar do franco crescimento (apenas 65 Distritos possuem agências bancárias, correspondendo a mais ou menos 50%; O baixo nível de inclusão financeira do País 13%, considerado um dos mais baixos a nível da SADC; E a fraca capacidade de criação e desenvolvimento das MPMEs com particular destaque para a zona rural.
2. Os “7 Milhões” são concedidos às populações de baixa renda, com base em taxas de juros facilitadas e visa:
  - Financiar iniciativas das comunidades de produção de alimentos e geração de emprego e renda;
  - Fortalecer os concelhos consultivo locais (CCL) como instituições que tomam decisões e monitoram a gestão e o retorno dos “7 milhões”;
  - Promover o associativismo, o cooperativismo e a incubação das micro, pequenas e médias empresas produtivas, de processamento e de comercialização nas zonas rurais.
3. A selecção e aprovação de projectos é assegurada pelos CCL a vários níveis que também monitoram o processo e aprovam os relatórios de execução; A concessão do crédito pode ser individual ou em associações de produtores e elegíveis projectos dos

sectores de agricultura, pecuária, pesca, agro-processamento, pequena indústria, comércio e serviços. As taxas de juro são praticadas por sector de actividade e variam de 5 a 7 % por ano e o prazo para o reembolso parte de 2 meses até 5 anos, sendo o período de graça variável até 1 ano.

4. Os “7 milhões” são a primeira fonte de financiamento dos projectos seleccionados e aprovados pelo CaDUP, considerando que serão apresentados os planos de negócios e analisada a viabilidade técnica e financeira dos mesmos, sendo considerada a capacitação e assistência técnica como oportunidade ímpar para demonstrar que os “7 milhões” são efectivos e recuperáveis havendo acompanhamento.
5. O GAPI tem recebido financiamento para o sector de agro-negócios, sendo importante sua integração no CCC, como iniciativa público privada, para garantir o financiamento e acompanhamento. Por outro lado, os “7 milhões” são complementados por outros fundos disponíveis nos Distritos como o FFP. FDA, operadores de micro finanças incluindo ASCAs, que, se forem devidamente integrados no CaDUP, podem contribuir no financiamento de potenciais produtos.
6. O projecto CaDUP deve estar integrado no Plano Económico de Desenvolvimento do Distrito (PEDD), para permitir que a sua implementação esteja reflectida no Plano Económico, Social e Orçamento do Distrito (PESOD). O mapeamento de potencialidades CaDUP, o desenho das suas cadeias de valor em função da demanda efectiva do mercado e a identificação das oportunidades de negócio que estas oferecem, devem ser parte do “Plano de Acção” da implementação do PEDD e PESOD, como forma de assegurar o financiamento. E como recomendação, para efeitos de transparência, inclusão e abrangência, foi proposta a constituição de um comité de selecção de cuja composição integra as instâncias de investigação, assistência técnica e financiamento para além de agremiações sociais como por exemplo a UNAC, Associações de produtores e outras.

#### **5.4.3. Incentivos para as PMEs CaDUP do sector das pescas**

1. A representante do Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala (IDPPE) fez a apresentação dos objectivos do sub-sector da pesca artesanal que visa reforçar a contribuição na melhoria da segurança alimentar e nutricional e melhorar as condições de vida das comunidades de pescadores artesanais.
2. Em Moçambique, o Sector de pesca artesanal conta com aproximadamente 400.000 pessoas entre pescadores com embarcação e arte de pesca, outros profissionais de

apoio (segundo o censo da Pesca Artesanal de 2012). Devido ao crescimento do mercado consumidor a actividade de pesca artesanal tende a desenvolver-se exigindo ao sub-sector da pesca a focalização em aspectos tecnológicos tanto da pesca propriamente dita como de processamento, manuseamento e conservação do produto, emergindo assim MPMEs/Associações do sub-sector de pesca artesanal.

3. O incentivo e apoio aos pescadores artesanais é feito através de acções de capacitação em várias matérias ligadas a própria actividade de pesca, troca de experiências regionais e internacionais em matérias de tecnologias de pesca e organização da actividade bem como a disponibilização de créditos que pode ser formal e informal, sendo a última modalidade de poupança e crédito rotativo (PCR), onde se desenvolvem sistemas de créditos de pequenos valores para que a partir deles seja possível estabelecimento de base sustentável ou viável que permitam outras formas de financiamentos. Em relação ao crédito formal, o financiamento aos pescadores é feito através das instituições de Micro Finanças (IMF's) e tem em vista a diversificação de práticas de pesca que permitiram atingir uma fase de transição para a pesca comercial. O referido crédito é fomentado através de relações comerciais entre os produtores e os comerciantes ou processadores de pescado.
4. Em termos de desafios e perspectivas para os serviços financeiros, foi referido o seguinte:
  - Continuar a apoiar o desenvolvimento dos esquemas de poupança e de crédito rotativo (PCR) tendo em vista a sua massificação;
  - Atrair o sector financeiro privado para intervir no crédito à pesca artesanal, tomando em conta as experiências positivas de crédito neste sub-sector;
  - Ampliar o envolvimento dos governos distritais no financiamento aos investimentos na pesca artesanal, no âmbito do FDD.
5. Em termos de oportunidades, foi referido o seguinte:
  - Alinhar a pesca artesanal nos objectivos do Governo plasmados no PARP, PQG, ODM, etc, o que propicia a mobilização de mais recursos financeiros para o aumento da produção pesqueira contribuindo para a segurança alimentar;
  - Continuar a mobilizar recursos financeiros pelo Governo para a realização de acções de desenvolvimento da cadeia de valores dos produtos pesqueiros (mobilizada uma linha de crédito de 113 Milhões de meticais, cerca de USD 3.7 milhões).

#### **5.4.4. Comentários/contribuições**

1. A Exma. Sra. Presidente do CCC convidou aos presentes para apresentação de contribuições face aos temas partilhados. O Exmo. Sr. representante da DNPDR solicitou esclarecimento sobre o ponto de situação da introdução do sistema de código de barras em Moçambique. Em resposta, o Exmo. Sr. representante do grupo técnico de trabalho do IPEME, esclareceu aos participantes que Moçambique apresentou pela 2ª vez a sua candidatura a Bruxelas, Responsáveis pela emissão do GS1, mas que infelizmente a mesma não foi aceite devido a inexistência de elevado número de candidaturas/massa crítica. Por sua vez o Exmo. Sr. Director do Projecto esclareceu que se tratava de um assunto do sector privado mas que o Governo tem vindo a apoiar considerando por ser uma componente muito importante para a viabilização do negócio. Deste modo, continuar-se-á a trabalhar para a reversão da situação apoiando sempre o sector privado.
2. Em relação ao sector das pescas, o Exmo. Sr. representante da DNPDR questionou sobre o sistema de transporte utilizado pelo sector de pescas que permite que o produto chegue até ao consumidor final em bom estado para o consumo. Em resposta a esta questão o Exmo. Sr. Director do IDPPE esclareceu que trata-se de sistema instalado ao longo de todas a cadeia de valor da pesca que permite que após a produção, o produto seja armazenados num sistema de frio como em câmaras frigoríficas ou mesmo protegidos com quantidades de gelo. Isso é feito através de parcerias existentes com associações Moçambicanas de cooperativas e operadores deste sector, como o caso dos beneficiários do Fundo de Apoio a Reabilitação Económica (FARE).

#### **5.4.5. Recomendações**

O CCC recomendou:

- O IPEME deverá continuar a apoiar o processo do Código de Barras;
- Realizar actividades conjuntas com vista ao desenvolvimento das PMEs do sector de pescas, para permitir que os operadores desenvolvam e alcancem outros níveis de negócios e tenham sustentabilidade;

#### **5.5. Visita a exposição de produtos CaDUP**

1. Foi efectuada uma visita a exposição de produtos CaDUP, onde cerca de 20 produtos dos beneficiários CaDUP, dos sectores de processamento, artesanato e outros serviços mapeados durante a fase da pesquisa foram apresentados aos visitantes pelos respectivos pontos focais de cada Província, com todos os detalhes sobre a evolução da

melhoria, promoção e ligação com os mercados bem como a assistência que o projecto CaDUP tem vindo a conceder aos beneficiários.

### **5.6. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 2ª Fase do Projecto CaDUP (Sessão de capacitação, Feira CaDUP, revisão do PDM e avaliação intermédia do projecto/Mid term evaluation).**

1. O Consultor Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso número 2 relativo as actividades realizadas no período de Julho a Novembro de 2014. Recordou aos presentes que a implementação do projecto CaDUP iniciou em 2013, nos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane de forma conjunta como piloto e Manica e Nampula por iniciativa do IPEME, replicando a experiência obtida na fase piloto, seguindo o sistema proposto pelo actual fluxo de operacionalização do guião CaDUP. No primeiro ano do projecto foram realizadas actividades sobre a pesquisa de base e assistência a 7 produtores. O Projecto encontra-se praticamente ao meio da segunda fase e já foi realizado um trabalho aprofundado sobre a análise da capacidade dos SDAEs, levantamento de número de PME's existente, condições de acessibilidade e outros aspectos relevantes etc, que resultou na selecção de 9 Distritos, sendo 3 em cada Província, onde o projecto está a dar assistência as PME's locais.
2. Ainda no período em análise, foi realizado um encontro alargado para o arranque das actividades do projecto, onde estiveram presentes os pontos focais do IPEME a nível das DPICs e SDAEs, Directores dos SDAEs e técnicos do IPEME. Neste encontro foi acordado pelos participantes a efectivação do registo de 180 PME's/produtores que beneficiariam da acção de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócio e de seguida fazer-se-á a selecção de uma amostra de 27 PME's/produtores que beneficiarão de assistência técnica no local de trabalho.
3. A capacitação iniciada compreende um total de 06 sessões, tendo sido realizadas até ao momento um total de 03, onde foram abordados temas sobre elaboração de um plano de negócio básico, antecedida de uma apresentação sobre o projecto CaDUP e objectivos e resultados. Espera-se que nas próximas sessões sejam abordados temas sobre a melhoria da produção e produtividade, redução de custos de produção recorrendo-se aos recursos locais, marketing e a finalização do plano de negócio no início de 2015.
4. A meta de registo PME's definida foi ultrapassada, tendo sido feito o registo de 257 PME's pertencentes aos sectores agrícola, agro-processamento, artesanato e serviços, sendo dominante o sector agrícola com cerca de 60%. A maior parte dos participantes tem pouca

consciência de análise do custo benefício e alto nível de dependência de produtos importados, sendo o nível de produção também muito limitado capaz de satisfazer apenas o mercado local. Por outro lado, constatou-se que o nível de coordenação entre os intervenientes como sendo muito fraco, que conseqüentemente se fez reflectir na redução do número de participantes que reduziu entre a primeira e a segunda sessão, de 173 da sessão número 2 para 155 na terceira sessão realizada em Novembro. Recomenda-se que a comunicação entre as PMEs e os SDAEs deve melhorar com vista a manter o número de participantes até ao final do programa de capacitação.

5. O IPEME através do Exmo. Senhor Director Geral e a JICA representada pela Exma. Senhora Representante Adjunta participaram nas primeiras sessões de abertura do programa de capacitação, o que nos conferiu muita honra e compromisso.
6. Um dos aspectos identificados na segunda sessão foi que os micro empresários/produtores ainda não tem consciência da necessidade de registo das actividades que realizam, ideia do que produzem e vendem, factor chave para o desenvolvimento do negócio, umas das componentes importantes a ser considerada nas próximas sessões para a elaboração do plano de negócio. Na terceira sessão, foi realizada uma visita de troca de experiência a 7 PMEs seleccionadas no CaDUP que já se encontram relativamente estruturadas a nível dos Distritos seleccionados e mais de 155 PMEs participaram no programa e tiveram a oportunidade de partilhar boas práticas de produção.
7. Como resultado das sessões realizadas, o maior impacto focalizou-se no conhecimento básico sobre a gestão de negócio e registo, redução de custos recorrendo-se aos recursos localmente existente e aumento da produtividade e ideias próprias, sem necessitar de envolver recursos adicionais relevantes. Outro impacto relevante a destacar resultante da implementação das actividades foi por parte dos intervenientes do projecto como o IPEME, DPICs, SDAEs, INNOQ e outros representantes na coordenação e colaboração das actividades entre outros programas.
8. Após a realização das actividades apresentadas, foi possível acumular mais experiências, que será útil para dar continuidade para as restantes sessões 4, 5 e 6. E segundo planificado, no início do próximo ano, realizar-se-á a avaliação do meio termo e finalização do Guião CaDUP. O Projecto CaDUP tem a vigência de 4 anos e encontrando-se a meio do seu percurso, realizar-se-á a avaliação das actividades realizadas e a planificação de actividades para o período seguinte e alguns ajustes. E para o efeito, realizar-se-á uma sessão do CCC para a avaliação, que também contará também com a presença de representantes da JICA Sede (Tokyo). A avaliação dos resultados será feita com base na Matriz de Desenho do Projecto

(PDM) e espera-se que o CCC apresente recomendações ao IPEME e a equipe dos consultores, para seguimento das actividades.

E desta forma, propõe-se que a próxima sessão do CCC realize-se em Setembro de 2015 para dar lugar a realização da sessão de avaliação de meio termo, onde participarão todos os membros do CCC.

9. O PDM não é um documento rígido, poderá ser alterado e ajustado segundo as necessidades e indicadores, mantendo-se apenas constante os objectivos do projecto. Ainda sobre o PMD, o Consultor Chefe referiu que foi realizado um encontro entre a equipe técnica do IPEME e consultores, onde foi discutido de forma aprofundada sobre os indicadores e linhas gerais dos resultados que se esperam alcançar. Para completar a informação sobre o PDM, a consultora de Marketing referiu que foi feita a revisão do documento de forma a definir-se os objectivos e resultados claros a serem alcançados propondo-se os respectivos indicadores que para além da verificação dos resultados também ajudará a monitorar as actividades e analisar o processo de implementação das actividades, o que poderá ajudar a re-direccionar o percurso para o alcance dos resultados.

O PDM será o documento a ser utilizado para a avaliação das actividades realizadas e para o efeito solicita-se aos membros do CCC para a sua apreciação. Por fim acrescentou que a avaliação também terá em conta a 5 componentes tais como eficiência, relevância, impacto e alcance dos objectivos do projecto bem como a sua sustentabilidade.

10. Em relação a Feira CaDUP que consta do nosso plano de actividades, a mesma será realizada a posterior sendo que necessitará de recolha de mais informação e melhor organização.

### **5.5.1. Comentários/Contribuições**

1. O Exmo. Senhor Director do Projecto referiu que em relação a apreciação dos dados do PDM, a equipe técnica vai encarregar-se para o efeito.
2. Por sua vez o representante do CEPAGRI propôs que o projecto colaborasse com a DPA considerando que a maioria dos beneficiários são do sector agrícola e se considere também o PEDSA.
3. O Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio na sua intervenção felicitou com satisfação a apresentação e de seguida questionou pelo facto da apresentação feita não ter focalizado nos produtos como tal. Referiu que o projecto é conhecido a nível da Província de Inhambane mas urge a necessidade de se focalizar mais nos produtos nas próximas apresentações a serem feitas com a respectiva evolução em cada etapa. A título de exemplo, referiu que o projecto já apresentou resultados positivos na intervenção efectuada ao Piri-piri

da Dona Rachida contudo prevalece a questão do código de barras que ainda não foi resolvido, embora ela tenha alcançado uma evolução em termos empresarial mas ainda falta a componente de expansão do mercado. Mais adiante questionou se o projecto não poderia apoiar na implantação de um estabelecimento comercial que acredita-se que poderia de imediato criar um grande impacto na melhoria da embalagem e crescer ainda mais.

4. Na sua intervenção o Exmo. Senhor Director do INNOQ referiu que foi feita uma visita de trabalho a Dona Rachida e concluiu-se também que há necessidade de melhoria da embalagem e rotulagem e o INNOQ pode colaborar com o projecto para intervir na normalização e já indicou 2 pontos focais sendo um da certificação e outro da qualidade.
5. O Exmo. Senhor Director da Indústria e Comércio de Nampula na sua intervenção felicitou a equipe pelo trabalho realizado e questionou sobre as causas que levam a desistência dos participantes nas sessões de capacitação.
6. Por sua vez, o representante do DNPDR também questionou se a equipe teria feito um trabalho profundo para conhecer as causas da redução dos participantes nas capacitações, para tomar medidas correctivas. De seguida deu a conhecer que o Ministério da Administração Estatal/DNPDR encontra-se desde 2009 a desenvolver o programa designado desenvolvimento de iniciativas locais, a partir do qual selecciona 3 a 4 principais produtos para serem desenvolvidos na respectiva cadeia de valor e o CaDUP deveria inteirar-se mais sobre isso.
7. Em resposta as questões apresentadas o Consultor Chefe começou por explicar que não era objectivo do projecto focalizar-se apenas em produtos já seleccionados mas sim promover outros e para a primeira fase do projecto a maior atenção está a ser dada a capacitação dos intervenientes do projecto e as MPMEs. Mais adiante referiu que toda a informação considerada pelo projecto foi apresentada pelos SDAES e para criar uma maior abertura e perspectivas para o projecto mais informação será solicitada.
8. Por sua vez, o Exmo. Senhor director do projecto esclareceu que as actividades do projecto considera a realização das actividades de forma integrada e espera-se que nas próximas sessões também se faça a integração do INNOQ bem como o aspecto da legalização que também será abordado brevemente. E em relação as ausências dos participantes, a equipe técnica também fará o devido acompanhamento para salvaguardar a permanência dos beneficiários.

### 5.5.2. Recomendações

O CCC recomendou:



- As DPICs devem trabalhar com os BAUs e SDAEs no processo de legalização das actividades económicas;
- A interligação do projecto CaDUP com outros projectos em curso deve ser feita para complementar as actividades e dar resposta a algumas necessidades que poderão ser apresentadas e todos os intervenientes devem tomar em conta a esse aspecto (IPEME, DPICs, SDAEs);
- DPICs, SDAEs, IPEME devem garantir que os 180 capacitados beneficiem da assistência financeira do FDD e outros financiamentos existentes;
- A Feira CaDUP deve ser um evento bem desenhado e capitalizado de modo a ter um impacto positivo e pra tal deve-se fazer uma reflexão muito profunda sobre a sua realização nível das Províncias ou Distritos;
- As DPICs devem apresentar as actividades realizadas pelo CaDUP no informe das suas sessões provinciais;
- Os beneficiários CaDUP devem dar o seu testemunho em algumas sessões de seminários como forma de divulgação do projecto;
- Reflectir sobre a possibilidade de realizar exposição de produtos CaDUP em vários eventos como em sessões de coordenadores de saúde, justiça, escolinhas e a ligação entre os pequenos produtores;
- A data da alteração do CCC foi aceite;
- Reflectir sobre a possibilidade de apresentar a matriz do PDM mais detalhada e com regularidade (semestral ou anual), visto que ela é apresentada de forma global.

## 5.6. Apresentação da experiência do “Study tour” do Japão

1. Em representação do grupo de participantes do curso realizado no Japão em Fevereiro de 2014, designado “**Desenvolvimento da Indústria Local: Políticas e Práticas no Japão**”, o ponto focal do IPEME da Província de Gaza deu a conhecer aos participantes que a experiência colhida durante o programa de visitas efectuadas quer tanto as instituições privadas como públicas foi uma excelente oportunidade para os participantes. Referiu que o sistema de assistência implantado a todos níveis nacional, provincial e Distrital é muito eficiente pois permite que todas as PMEs beneficiem de assistência e acompanhamento para o desenvolvimento das suas actividades. Outra componente observa e considerada relevante foi o desenvolvimento de parcerias entre as instituições do ensino, sector público e privado o que também permite que as actividades de assistência, promoção dos serviços/produtos das PMEs sejam feitos de forma integrada e abrangente.

2. Mais adiante referiu que como resultado dos conhecimentos adquiridos, os participantes elaboraram um plano de actividades que já está a ser partilhado e implementado no dia a dia da assistência as PME's. E a finalizar endereçou em nome do grupo agradecimentos aos organizadores do programa.

### 5.6.1. Recomendações

O CCC recomendou:

- Circular o plano de acção da capacitação.

### 5.7. Apresentação da nota conceptual do Inquérito do Projecto CaDUP, Centro de Apoio CaDUP, Oferta e Certificação CaDUP

Neste ponto foram apresentadas as propostas das seguintes notas conceptuais:

1. O Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística do IPEME deu a conhecer aos participantes que um dos desafios da instituição consiste na realização do Inquérito CaDUP, que será a recolha de informações junto dos beneficiários do projecto nos seguintes domínios:
  - Dados Estatísticos
  - Mudanças: Processos e Resultados
  - Mercados
  - Constrangimentos/restrições
  - Ligações/Networking
  - Fornecedores e
  - Outras dinâmicas.
2. Mais adiante explicou que a realização do referido inquérito visa perceber melhor dinâmicas a medida que o projecto avança, isto é, evolução periódica, recomendar parcerias, recomendar ligações, criar dados mais estruturados sobre os beneficiários (Preços, volume de negócios, trabalhadores, mercados, quantidades produzidas, produtividade entre outros dados), organizar dados e informações sobre os beneficiários, facilitar o estabelecimento de ligações com o mercado, facilitar o processo de assistência empresarial, facilitar o desenvolvimento de estudos e formulação de políticas de apoio, organização e estruturação da informação, disponibilização de Informação gerada as demais interessados, criar oportunidades de Ligações (clientes e fornecedores), desenvolvimento de estudos e maior apoio do Governo.
3. Serão considerados grupo alvo as Associações de Produtores, empreendedores, pequenas empresas. Em relação a regularidade e o inquérito será realizado semestralmente nas Províncias abrangidas e a divulgação dos resultados serão organizados e estruturados e disponibilizados através da base de dados das PME's.

4. A Exma. Senhora Gestora do Projecto CaDUP fez a apresentação da proposta da nota conceptual do **Centro de Apoio CaDUP**, abreviadamente designado por **CAC**, uma unidade piloto de apoio integrada de assistência aos beneficiários CaDUP, através de provisão de mecanismos para o fortalecimento e desenvolvimento da cadeia de valor dos produtos CaDUP, e justifica-se como sendo um instrumento e plataforma PME e **um dos veículos corporativos da iniciativa. O CAC tem como objectivo geral** partilhar e disponibilizar o mesmo espaço/serviço de assistência aos beneficiários CaDUP, e difusão da iniciativa CaDUP e **específicos:**

- Promover a iniciativa CaDUP
- Garantir a assistência as PMEs beneficiárias fortalecendo seu modelo de desenvolvimento de modo a criar um desenvolvimento social e económico da comunidade
- Capacitar as comunidades em matéria de desenvolvimento de negócios
- Promover o empreendedorismo
- Dinamizar a economia rural
- Promover a exploração dos recursos locais com vantagens comparativas
- Agregar valor ao produto final
- Promover produtos CaDUP dos sectores de agro-processamento, turismo, artesanato e serviços das respectivas cadeias de valor;
- Montar um “Show Room” para a exposição de principais produtos;
- Transferência de uso de tecnologias.

5. **Em termos de grupo alvo, o CAC focalizará em:**

- Beneficiários CaDUP
- Grandes empresas
- Estudantes
- Instituições públicas e privadas

**O CAC será uma plataforma de apoio as PMEs a nível das** Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane e Manica e Províncias de expansão e adoptará a **metodologia de partilha** de espaço ou serviços partilhados, pesquisa e diagnóstico empresarial, aconselhamento e acompanhamento e resultados. Em termos de **facilidades, providenciará** sala e bolsa de contacto CaDUP, sala e escritórios virtuais, sala de formação CaDUP e sala de atendimento CaDUP.

6. O CAC oferecerá seguintes **Serviços:**

- Informação CaDUP

- Base de dados CaDUP
- Assistência CaDUP
- Formação CaDUP
- Promoção CaDUP
- Tecnologia CaDUP
- Diagnóstico CaDUP
- Oferta CaDUP
- Parceria CaDUP

#### 7. O CAC terá como instrumentos de aplicação

- Guião CaDUP
- Manual de Operações
- Fichas e modelos

8. **Em relação a sua localização do CAC, foram avançadas duas propostas, sendo a primeira o Bairro de Magoanine C, infra-estrutura do Conselho Municipal da Cidade de Maputo e a segunda o Instituto Agrário de Boane, no Distrito de Boane.** Contudo, foi solicitado aos membros do CCC, para que apresentassem propostas de locais que possivelmente possam existir a nível das suas organizações. A terminar, foram apresentados os resultados esperados com a implementação do CAC, sendo os principais

- Centro operacional
- Implementado o programa de assistência aos beneficiários CaDUP
- Reforçada a iniciativa CaDUP a nível do País
- Divulgada a iniciativa CaDUP
- Criada capacidade para promoção de produtos dos empreendedores.

9. Sobre a nota conceptual Certificação e produtos PMEs, a Gestora deu a conhecer que é um mecanismo que atesta e comprova a identificação, registo, selecção, assistência e acompanhamento dos beneficiários CaDUP através do guião CaDUP. Apresenta como **Modalidades através de certificação por níveis, sendo:**

- Certificação do 1º nível (conferida após o processo de candidatura);
- Certificação do 2º nível (classificação segundo o Estatuto das PMEs);
- Certificação do 3º nível (conferida após o processo de participação com sucesso nas sessões de capacitação); e
- Certificação do 4º nível (conferida após o cumprimento das recomendações apresentadas na assistência técnica);

- Certificação PME CaDUP. Assegurar a conformidade do processo de assistência CaDUP.

10. A Certificação PME CaDUP tem por objectivo garantir que os produtos ou serviços CaDUP tenham acesso ao mercado e um acompanhamento integrado eficaz.

11. Em termos de objectivos específicos, a certificação PME CaDUP visa:

- Promover a iniciativa e produtos ou serviços CaDUP;
- Garantir que os beneficiários CaDUP cumpram com os requisitos exigidos pelo mercado;
- Promover a cultura de boas práticas empresariais;
- Promover a competitividade de produtos e serviços CaDUP;
- Dinamizar o desenvolvimento da indústria e economia rural;
- Promover a exploração dos recursos locais com vantagens comparativas;
- Agregar valor ao produto final;
- Promover o associativismo empresarial para dar resposta a grandes demandas;
- Promover produtos CaDUP dos sectores de agro-processamento, turismo, artesanato e serviços das respectivas cadeias de valor; e
- Assegurar o acesso ao financiamento.

## 5.8. Recomendações:

### O CCC recomendou:

- Os membros do CCC devem apresentar subsídios sobre as notas conceptuais apresentadas pelo IPEME;
- Os membros do CCC devem apoiar o IPEME em identificar outras fontes de apoio ao projecto CaDUP como a FinAgro, USAID e outros;
- Colaborar com o MAE para partilhar a informação sobre a reclassificação dos Distritos;
- O CaDUP deverá contar com o apoio de todos outros sectores dos diferentes ministérios.

## 5.9. Diversos

### 5.9.1. Apresentação do Guião CaDUP

1. O Exmo. Senhor Director do Projecto fez a apresentação resumida do Guião CaDUP, instrumento de trabalho que orientará aos implementadores do projecto a realizar as suas actividades. O mesmo apresentado na sua primeira versão, é composto por 2 partes principais, sendo a primeira com a descrição e conceito CaDUP, responsabilidades dos intervenientes e objectivos a serem alcançados enquanto que a segunda parte do Guião contempla a parte

operacional e respectivos procedimentos de comunicação que inicia a nível central para o provincial e até distrital e vice-versa, critérios de selecção e assistência concedida pelo projecto. O guião CaDUP é um documento que será continuamente revisto e espera-se que em 2016 tenha maior enriquecimento resultante da experiência acumulada ao longo do projecto.

2. Para a entrega do referido instrumento de trabalho aos Exmos. Senhores Directores Provinciais, o Exmo. Senhor Director do Projecto convidou a Exma. Senhora presidente do CCC.
3. A Exma. Senhora Presidente do CCC procedeu a entrega de cinco cópias do Guião CaDUP a cada um dos Exmos Senhores directores provinciais da indústria e comércio de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, apelou ao bom uso e observância dos procedimentos e a entrega de algumas cópias aos SDAEs onde o projecto está a ser implementado.

## **5.10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

5.10.1. O CCC teceu seguintes considerações:

- A apreciação feita as actividades realizadas pelo projecto CaDUP, é positiva;
- Foi aprovado o plano de actividades revisto para a 2ª. Fase do Projecto;
- Foi feito o apelo para a celeridade das actividades;

## **5.11. ENCERRAMENTO**

1. A terminar a 1ª Reunião Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, a Exma. Sra. Presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por se terem dignado a compartilhar momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do projecto;
2. Desejou ao IPEME, a JICA que tem sido sempre presente nos encontros e de forma particular a equipe CaDUP sucessos e bom trabalho e que deverão contar sempre com o apoio da direcção do MIC;
3. Endereçou agradecimentos a todas as instituições que tem vindo a apoiar o projecto CaDUP;
4. Recomendou as direcções provinciais a terem em conta a questão da orçamentação para as actividades CaDUP e aos Exmos. Senhores Directores provinciais pelo empenho apesar da agenda muito preenchida;
5. Desejou uma quadra festiva feliz a todos e boa transição para o ano 2015.
6. Declarou encerrada a 1ª sessão extraordinária do CCC.

Elaborado pelos técnicos:

Madina Ismail

Dário Muianga

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Verificado por:

\_\_\_\_\_  
O Director do Projecto

Claire Zimba

Maputo, Março de 2015

## ANEXOS

- Programa do 2.º CCC;
- Lista de presenças e ausências;
- Discursos proferidos;
- Apresentações.







REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Visto

\_\_\_\_\_  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



**SÍNTESE DA 3ª REUNIÃO ODINÁRIA DO COMITÉ DE  
COORDENAÇÃO CONJUNTO (CCC) DO PROJECTO  
CaDUP**

Maputo

Outubro de 2015

# **SÍNTESE DA 3ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) PROJECTO CaDUP**

## **I. PRESENÇAS**

### **1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:**

#### **1.1. Membros**

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Arlindo Mucone, representante do Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr. Gimo Fumo, Exmo. Senhor Representante do Director Nacional da Indústria;
- Sr<sup>a</sup>. Leia Bila, Exma. Senhora Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. Adérito Mavie, Exmo. Senhor representante do Director do Centro de Promoção de Agricultura;
- Sr<sup>a</sup>. Analadya Loureiro, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Norberto João, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Exma. Senhora Representante Residente Adjunta da JICA;
- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

#### **1.2. Convidados**

- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Neyka Mocker, Assistente do Projecto CaDUP;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr. Dinis Mative, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Fulgêncio Novela, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;

- Sr<sup>a</sup>. Alexandra Mahachi, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr<sup>a</sup> Leonor Machiene, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr. Eleutério Mabjaia, Director de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr. Sérgio Ernesto, Técnico da Direcção de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Coordenadora da Direcção de Assistência Financeira Organização e Marketing/IPEME;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. José da Conceição Tembe, Coordenador do Centro de Orientação ao Empresário;
- Sr. Nabil Osman, Gestor do Projecto CaDUP/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Lúcia Langa, Técnica do IPEME/DAFOM.
- Sr<sup>a</sup>. Marina Costa, Tradutora.

## II. AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes sem justificação prévia conforme a lista de ausências anexa

- Exmo. Senhor Director da Direcção de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais;
- Exmo. Senhor Director do Apoio ao Sector Privado
- Exma. Senhora Directora Provincial de Industria, Comercio e Turismo de Maputo~
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME na Província de Maputo
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;
- Representante da Embaixada do Japão;

## III. LOCAL E DATA

3. O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 21 de Agosto de 2015, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 3ª Reunião ordinária do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

## IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

4. A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité Conjunto de Coordenação (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente Adjunta da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de

Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

## **V. AGENDA**

### **5. Constituíram Pontos de Agenda:**

- 5.1. Cerimónia de abertura;
- 5.2. Apreciação da Síntese da I Sessão extraordinária do CCC, realizada a 08 de Dezembro de 2014;
- 5.3. Apresentação do ponto de situação da matriz de recomendações do II CCC;
- 5.4. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 3ª Fase do Projecto CaDUP;
- 5.5. Visita a exposição de cabaz/produtos a serem lançados na FACIM;
- 5.6. Apresentação do Perfil e Termos de referência das DPIC's, SDAE's e IPEME na implementação do projecto CaDUP e Experiência de 02 beneficiários CaDUP;
- 5.7. Sessão de esclarecimentos;
- 5.8. Considerações finais e encerramento.

### **5.1. CERIMÓNIA DE ABERTURA**

1. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente Adjunta da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.
2. A Representante Residente Adjunta da JICA saudou a todos os presentes e agradeceu pelo convite para participar no evento. Mencionou as actividades realizadas nos dois (02) anos após o início do projecto em 2013, desde as sessões de formação às PME's nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane e a fase de assistência técnica ora iniciada nas 31 PME's seleccionadas como modelos nas referidas províncias.
3. De seguida, mencionou de forma breve que o projecto implementou 4 actividades principais que são a revisão e melhoramento do Guião CaDUP, pesquisa de base, assistência a 7 MPME's (seleccionadas na fase piloto do projecto), planificação e implementação de projectos piloto, realização das sessões de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócios e início da fase de assistência técnica às PME's modelo seleccionadas.
4. Adiante, apelou a participação massiva e efectiva na implementação do projecto nas províncias – alvo bem como a sua expansão a nível nacional.

5. Por fim, a Representante Residente Adjunta da JICA, reiterou aos SDAE's para que tirem máximo de proveito nas lições aprendidas na formação no Japão que decorrerá em Outubro corrente em matéria de implementação do projecto CaDUP através do movimento *One Village One Product – OVOP* iniciado no Japão na década 60.
7. Na sua intervenção, o Director do Projecto saudou e agradeceu a presença de todos os presentes e reiterou o compromisso de tornar efectiva a concretização dos resultados com impacto directo na promoção das PME's.
8. De seguida, mencionou que após a revisão do meio-termo, tem sido esforço do projecto, a integração endógena e exógena dos sectores e reiterou que este é o caminho para a sustentabilidade do projecto.
9. Por fim, endereçou às PME's que tem sido apoiado pela equipa de consultores da JICA (PME's modelo presentes no evento), para que continuem a implementar a metodologia CaDUP e as ferramentas que são transmitidas durante a transferência de conhecimentos no período de assistência técnica.
10. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados, pela realização da 3ª Sessão Ordinária do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada Distrito um Produto”. Endereçou igualmente às PME's presentes (beneficiárias do projecto CaDUP. Deu a conhecer aos presentes que a realização da terceira sessão ordinária justifica-se pelo facto de haver necessidade de se fazer acompanhamento das actividade de assistência às PME's realizadas durante os 8 meses da 3ª. fase do projecto CaDUP, de Dezembro de 2014 a Agosto de 2015, tendo em conta a validação de planos de intervenção da fase de assistência técnica iniciada em Maio do ano em curso.  
Mais adiante deu a conhecer sobre os avanços registados nas PME's depois da realização das seis (06) sessões de habilidades e gestão de negócios que incidiu temas sobre registo contabilístico, elaboração de planos de negócios, análise e identificação de problemas, redução de custos de produção recorrendo-se a recursos locais para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto e visitas de estudo para a troca de experiência, como forma de trazer maior eficiência e eficácia nessa camada empresarial.
11. Deu a conhecer que tendo em vista a sustentabilidade do projecto, apresentou-se para além do relatório de Progresso 3, plano de actividades da 3ª. fase e actualização e validação dos planos de intervenção, o perfil e termos de referência das DPIC's, SDAE's e o IPEME na implementação

do projecto CaDUP, reflectindo uma abordagem de integração inter-sectorial nas actividades do projecto.

12. No decorrer na sua locução, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP deu a conhecer o aumento das vendas em mais de 30% decorrendo da assistência técnica resultante da promoção de produtos CaDUP, a ligação e penetração dos produtos nos mercados, as ligações intra-PME's, a participação em feiras, acompanhamento das recomendações apresentadas pelo CaDUP a alguns beneficiários do sector de produção agrícola, processamento de produtos alimentares e até na exportação para alguns países vizinhos e mencionou que pela nossa grande ambição, num futuro próximo partilhar-se-á resultados ainda mais satisfatórios para os demais beneficiários.
13. Recordou a todos os presentes que o CaDUP é mais um instrumento que se enquadra no Programa Quinquenal do Governo com vista a dinamização do meio rural, valorização do conteúdo local, criação de emprego, através das Micro, Pequenas e Médias empresas que constituem cerca de 98,7 % do tecido empresarial e com um potencial para induzir o crescimento económico, reduzir a pobreza a nível do nosso país e garantir uma maior diversificação da economia moçambicana e criar condição para o desenvolvimento económico do país.
14. Reiterou que preocupação de fazer do CaDUP uma experiência para o País estimulou a expansão do projecto para às províncias de Tete, Zambézia, Cabo Delgado, Manica e Nampula onde foram realizadas sessões de capacitação para a transferência da metodologia CaDUP aos técnicos das DPICs e SDAEs, apresentação da iniciativa CaDUP nas sessões do Governo Provincial e início do processo de pesquisa, bem como o registo de MPME's para a assistência prevista a iniciar em Dezembro em Manica e Nampula.
15. Por fim, deu a conhecer que o CaDUP é prioridade do Governo no que tange o desenvolvimento da cadeia produtiva de valor total com enfoque na industrialização e inclusão como indicado no Plano Quinquenal do Governo.
16. Declarou oficialmente aberta a 3ª Sessão Ordinária do Comité Conjunto de Coordenação.

## **5.2. APRECIÇÃO DA SÍNTESE DA II SESSÃO DO CCC, REALIZADA A 11 DE MARÇO DE 2014;**

A Exma. Sr<sup>a</sup>. Presidente do CCC convidou a todos a fazer a apreciação da síntese do 1º. CCC Extraordinário.

### **5.2.1. Comentários/contribuições**

Não foram apresentados comentários ou contribuições sobre a síntese, somente uma observação para alteração sobre o nome do Director Geral do CEPAGRI, de Alberto Mavie para Adérito Mavie.

### **5.2.2. Deliberação:**

A síntese foi aprovada.

## **5.3. APRESENTAÇÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DA MATRIZ DE RECOMENDAÇÕES DO II CCC;**

O Director do Projecto CaDUP fez a apresentação do ponto de situação da matriz da II CCC composta por 14 recomendações, cujo cumprimento foi realizado com sucesso. De salientar que não foi apresentada a matriz do I CCC Extraordinário tendo sido orientado pelo Exmo. Director do Projecto a se enviar por e-mail aos membros e participantes do III CCC Ordinário até o dia 28 de Agosto corrente.

### **5.3.1. Comentários/contribuições**

Após a apresentação da síntese do II CCC ordinário, foi proposto a inclusão de seguintes itens na matriz: além do responsável, colocar-se o responsável pela actividade, grau de cumprimento da actividade, impacto do prazo e resultado esperados de cada actividade recomendada.

## **5.4. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 3ª Fase do Projecto CaDUP**

1. O Consultor Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso número 3 relativo às actividades realizadas no período de Dezembro de 2014 à Agosto de 2015. Recordou aos presentes que a implementação do projecto CaDUP iniciou em 2013, nos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane de forma conjunta como piloto e Manica e Nampula por iniciativa do IPEME, replicando a experiência obtida na fase piloto. No primeiro ano do projecto foram realizadas actividades sobre a pesquisa de base e assistência a 7 produtores beneficiários CaDUP da fase piloto do projecto (2010 – 2012). O Projecto encontra-se praticamente ao meio da terceira fase e já foi realizado série de intervenções às PME's bem como a transferência de tecnologia aos implementadores do projecto a níveis Distritais (técnicos dos SDAE's), e provinciais (técnicos das DPIC's), desde a fase que iniciou com a realização das sessões de capacitação aos beneficiários e a assistência técnica no local às PME's seleccionadas como modelo.

2. Ainda no período em análise, foi realizado um encontro alargado para o balanço das actividades do projecto, especificamente das seis (06) sessões em habilidades e desenvolvimento de negócios para as 251 PME's beneficiárias do projecto que preencheram o formulário de registo, onde estiveram presentes os pontos focais do IPEME a nível das DPIC's de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula e Directores de SDAE's de Boane, Manhiça e Namaacha, Bilene, Manjacaze e Xai-Xai e Inharrime, Maxixe e Zavala, acompanhados dos respectivos Pontos Focais do projecto a nível dos referidos Distritos, e técnicos do IPEME. No encontro foi acordado pelos participantes a efectivação do registo de 180 PMEs/produtores que beneficiariam da acção de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócio e de seguida fazer-se-ia a selecção de uma amostra de 31 PMEs/produtores que beneficiarão de assistência técnica no local de trabalho.
3. De seguida fez-se a análise da participação das PME's nas seis (06) sessões de capacitação em habilidades de negócio em, que verificou-se que houve em média a participação de 158 PME's, tendo a maior participação registada na primeira sessão em que se fez a introdução do plano de negócios e sua importância. No que concerne a expectativa das PME's quanto ao curso, foi possível verificar que mais de 50% de PME's participantes atingiram a sua expectativa no que concernisse ao curso e que o conteúdo para o curso foi apropriado para às PME's.
4. As sessões de capacitação encorajou a novas acções em cerca de 90% de PME's participantes nas seis (06) sessões de capacitação como é o caso de controlo da qualidade avaliando o tempo, início do cálculo das perdas de tempo, contacto com novos mercados, melhoria do rótulo dos produtos.
5. A seguir, fez-se a apresentação da assistência técnica às 30 PME's seleccionadas como modelo/parceiras que tinha como objectivo promover o CaDUP e identificar e verificar o fluxo de assistência e o menu de assistência a ser dado pelo CaDUP. As actividades realizadas durante o período de assistência centraram-se na análise da produtividade e melhoramento da produção, gestão de higiene, aproveitamento integral dos recursos, controlo de qualidade, seminário sobre tecnologia de produção no sector de cerâmica, desenvolvimento de mercados (exposição dos produtos CaDUP nos hotéis, cafés, entre outros), e melhoria dos rótulos dos produtos.
6. Como resultado da assistência técnica no 1º período de intervenção, foi a implementação da estrutura de implementação/funcionamento do CaDUP (IPEME, DPIC, SDAE), como uma estrutura de gestão de todo o projecto. Constatou-se ainda que a assistência técnica aos



beneficiários CaDUP deveriam ser realizadas em colaboração com as *BDS*, pois a equipe de consultores da JICA, e na vertente de sustentabilidade, o IPEME devia actuar como coordenador das actividades de apoio aos beneficiários CaDUP. Foi também apresentado como resultado da 1ª. fase de assistência técnica aos beneficiários CaDUP, actividades realizadas na empresa *Africa Oil Works*, em que verificou-se que a extracção do óleo de forma eficiente, e o uso do termómetro para estabilizar a temperatura de secagem do coco ralado antes do início da prensagem e a melhoria do ambiente de negócios, reduzindo a perda de matéria-prima, isto é, a alteração do modo de pagamento de salário dos colaboradores em que anteriormente fazia-se por cada coco processado e hoje faz-se por cada litro de óleo extraído. Ainda no âmbito da assistência técnica aos beneficiários CaDUP, fez-se a apresentação da assistência realizada na empresa Pro-socala em que se fez a ligação com *BDS* (melhoria do rótulo do produto, isto é, desenho do logo e impressão), assistência para aquisição do código de barras e análise de componentes nutritivos de óleo no laboratório da SGS. Por fim, no que concerne a assistência técnica, fez-se a apresentação sobre produtores do sector de cerâmica em que foram realizados workshops para produtores do ramo de cerâmica com vista a troca de experiência e melhoria das suas actividades) e também foi realizado o teste laboratorial no laboratório de Engenharia de Moçambique da Faculdade de Engenharia na Universidade Eduardo Mondlane, com vista a melhoria do processo produtivo.

#### **5.4.1. Comentários/Contribuições**

9. Feita a apresentação do relatório do progresso 3 de implementação do projecto CaDUP, seguiu-se as sessões de esclarecimentos de questão e sugestões, tendo iniciado com a intervenção do Director Provincial de Indústria e Comércio de Inhambane que referiu da necessidade de ter-se custos baixos para que os preços dos produtos possam também estarem baixos e assim permitir que as PME's possam ser mais concorrentes no mercado.

A seguir fez-se questão de qual seria a sustentabilidade do projecto depois de terminar esta fase de apoio da JICA, e reiterou-se que os Distritos devem ter domínio desse projecto por forma a ser uma das ferramentas necessárias para que as PME's possam-se beneficiar do Fundo de Desenvolvimento dos Distritos (FDD).

Questionou-se também sobre as PME's não seleccionadas como modelo, qual seria o tratamento destas, ou por outra, qual seria o apoio do projecto a estes beneficiários CaDUP.

A seguir, houve também sugestão de uso de normas de qualidade para reduzir perdas de produção por parte das PME's beneficiárias do projecto CaDUP.

Quanto a gestão de negócios, houve a necessidade se perceber como tem sido a comunicação para as empresas serem beneficiárias, isto é os critérios de selecção para as PME's beneficiarem-se das sessões de capacitação.

A nível dos Distritos, não tem a plataforma que permite encontrar Instituições que lidam com qualidade e rótulos. O INNOQ e outras instituições deveriam estar representados nos Distritos.

### **5.5. Apresentação das PME's modelo do projecto (Casos de sucesso)**

#### **10. Prosocala**

Representada pela Directora Executiva da empresa, a Sr<sup>a</sup>. Sofia Charfudine, mencionou o aumento de produção da sua unidade de processamento em aproximadamente 30% e consequentemente as suas vendas. Participara em todas sessões de capacitação e hoje já melhorou a imagem do produto, melhorou a embalagem, o rotulo dos seus produtos, e hoje ainda através do projecto CaDUP, os seus produtos já tem código de barras.

#### **11. Africa Oil Works**

Representado pelo sócio maioritário da empresa, Sr. Romeu Macatamela, iniciou por agradecer ao IPEME e o parceiro bem como os implementadores do projecto CaDUP. De seguida, debruçou-se sobre as fases do projecto, tendo frisado a fase piloto em que o projecto começou a intervir na sua empresa e até hoje que está sendo beneficiário da assistência do projecto e que através do mesmo, mencionou as melhorias, como o caso de aumento de numero de trabalhadores (de para actualmente), redução de perdas de produção e aspectos relacionados com a melhoria de qualidade do seu produto. Por fim, frisou o apoio que o projecto tem vindo a dar no que concerne ao mercado em que as suas vendas aumentaram hoje em mais de 45% comparativamente a fase anterior da assistência do projecto na sua empresa. De forma particular, o Sr. Romeu mencionou que espera que o projecto continue e que focalize noutros aspectos.

### **5.6. Apresentação dos perfis e termos de referência das DPIC's, SDAE's e IPEME**

Foi feita a apresentação dos perfis e termos de referência das DPIC's, SDAE's e IPEME pelo Gestor do projecto que tinha como objectivo dar a conhecer sobre o que se espera dos implementadores do projecto a todos níveis e as contribuições para melhorar a implementação

do projecto de forma efectiva e a passagem do apropriamento do projecto por parte dos membros do comité distrital.

### **5.6.1. Comentários/Contribuições**

O ponto focal de Nampula agradeceu a oportunidade de perceber mais sobre os termos de referência. Acrescentou que a situação de critérios de selecção devem estar nos termos de referência, também inserir os parceiros do Projecto (actores de intervenção) e os factores de sustentabilidade.

O Director da DPIC de Inhambane referiu que para promover CaDUP a nível de todo o País, tinha que se programar uma apresentação à sessão do Governo.

### **5.7. Recomendações**

Melhorar os critérios de selecção de PME's modelo do projecto CaDUP

Necessidade de envolvimento doutros sectores e analisar de forma conjunta a questão de formadores das PME's para as futuras capacitações em línguas locais

Para as PME's não seleccionadas como modelo, o IPEME deve criar uma capacidade técnica para dar resposta às necessidades das mesmas.

### **Encerramento**

A Exma. Sra. Presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por terem compartilhado momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do Projecto.

Dar força ao IPEME, JICA, Ministério de Agricultura "Cepagri" DPIC, SDAE e outros para que tenhamos uma plataforma para o desenvolvimento das PME's.

Por fim desejou aos Directores Provinciais de Industria e Comercio e os respectivos Pontos Focais de Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, e os Directores dos SDAE's e os respectivos Pontos Focais de Boane, Namaacha, Manhiça, Bilene, Manjacae, Xai-Xai, Inharrime, Maxixe e Zavala.

Elaborado pelos técnicos:

Verificado por:

Nabil Osman  
Engracia  
Bangalane

---

O Director do Projecto  
Claire Zimba

Maputo, Outubro de 2015

## ANEXOS

- Programa do 2.º CCC;
- Lista de presenças e ausências;



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Visto

A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



SÍNTESE DA 5ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE  
COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP

Maputo  
Julho de 2016

## I. PRESENÇAS

### 1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:

#### 1.1. Membros

- Sr<sup>a</sup> Carla Roda de Benjamim G. Soto, Exma. Sr<sup>a</sup>, Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr<sup>a</sup>. Odília Mahumane, Exma. Senhora Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Norberto João, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística do IPEME
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Desenvolvimento Técnico e Produtividade do IPEME
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Assistência Financeira e Marketing do IPEME
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Maputo
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Gaza
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Inhambane
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Manica
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Nampula
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Boane
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Bilene
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Xai-Xai
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Inharrime
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Maxixe
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Zavala
- Exmo. Senhor Representante Residente Adjunta da JICA;

- Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Neyka Mocker, Assistente do Projecto CaDUP;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr. Dinis Mative, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Fulgêncio Novela, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr Rafael Moians, Instituto de Desenvolvimento da Pesca e Aquacultura - IDEPA
- Sr<sup>a</sup> Leonor Machiena, Instituto de Desenvolvimento da Pesca e Aquacultura – IDEPA;
- Sr<sup>a</sup>, Valentina Técnica do IPEME/DEE;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. Nabil Osman, Técnico do IPEME/DDTP;
- Sr<sup>a</sup>. Yerussalema Chambal, Técnica do IPEME/DAFOM.
- Sr<sup>a</sup>. Engracia Bangalane, Técnica do IPEME/DDTP
- Mariazinha Domingos Técnica do IPEME/Secretaria

## II. AUSÊNCIAS

1. **Estiveram ausentes sem justificação prévia confirme a lista de ausências anexa**
  - Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria
  - Exmo. Senhor Director do Centro de Promoção de Agricultura
  - Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo
  - Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria
  - Exma. Sra. Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado
  - Exmo. Senhor Director Nacional de Promoção de Produtos Nacionais
  - Exmo. Senhor Director do Instituto para a Promoção das Exportações
  - Exmo. Senhor Director no instituto de Propriedade Industrial
  - Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria e Comércio de Maputo
  - Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Manhica
  - Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Namaacha
  - Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Manjacaze

### III. LOCAL E DATA

O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 09 de Junho de 2016, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 5ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto "Cada Distrito um Produto" - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

### IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité de Coordenação Conjunto (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

### V. AGENDA

Constituíram Pontos de Agenda:

- Cerimónia de abertura;
- Intervenção do Representante da JICA;
- Intervenção do Director do Projecto;
- Discurso de abertura da Presidente do Comité de Coordenação Conjunto (CCC);
- Apreciação da Síntese da 4ª sessão do CCC;
- Apresentação do ponto de situação da Matriz de recomendações da 4ª sessão do CCC;
- Visita a exposição de potencialidades existentes nas Províncias implementadoras do Projecto CaDUP;
- Apresentação do relatório de progresso do Projecto, Manual de operação CaDUP e Kit de suporte às PME's
- Apresentação das acções de seguimento (seminário de disseminação do Kit de assistência PME nas províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula);
- Sessão de esclarecimentos;
- Considerações finais e encerramento.

#### 1. CERIMÓNIA DE ABERTURA

Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.

O representante Residente da JICA saudou a todos os presentes e agradeceu pelo convite do Projecto para o Desenvolvimento da Indústria Local da iniciativa CaDUP (2013 – 2017). Fez saber que caminha-se para o fim dos 4 anos desde o início do Projecto CaDUP nas Províncias de



Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, mencionou a importância do Kit de assistência CaDUP que seria lançado no referido dia, como ferramenta a ser usada no âmbito de assistência às MPME's a ser efectuada pelos SDAE's.

O Director do Projecto, na sua intervenção saudou a todos os presentes e desejou boas vindas a 5ª. Reunião do Comité Conjunto de Coordenação, e convidou a presidente a proceder a abertura.

Por sua vez, em nome do Ministério da Indústria e Comércio e em seu nome pessoal, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados da 5ª sessão ordinária do Comité Conjunto de Coordenação do Programa "Cada Distrito um Produto CaDUP, e endereçou igualmente saudações ao IPEME e JICA pela dedicação e empenho em fazer deste Projecto um expoente máximo para o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias

Empresas do meio rural e boas vindas aos Directores Provinciais de Indústria e Comércio, dos SDAEs e pontos focais do IPEME aqui presentes.

Referiu que a realização desta sessão justifica-se pela necessidade de se fazer um acompanhamento das actividades de assistência às PME's realizadas durante os 8 meses da 4ª fase do Projecto CaDUP, desde Setembro de 2015 a Abril de 2016, com vista a apreciação para a aprovação do Manual Operacional e o Kit de Assistência PME CaDUP.

Frisou que em resposta às várias acções dentro da cadeia de valores verificou-se o aumento das vendas em mais de 50% resultante da promoção de produtos CaDUP, melhoria dos processos produtivos, redução da importação da matéria-prima através do aproveitamento dos recursos locais existentes, melhoria da imagem do produto no que concerne a intervenção na embalagem e rotulagem, ligação e penetração dos produtos nos mercados (a título de exemplo: Shoprite, Spar, entre outros).

Reiterou que há necessidade de fazer do CaDUP uma experiência para o País, e tendo incentivado para o arranque do Projecto em termos de expansão à nível das Províncias de Tete, Zambézia, Cabo Delgado, Manica e Nampula onde foram realizadas sessões de capacitação para a transferência da metodologia CaDUP aos técnicos das DPICs e SDAEs, apresentação da iniciativa CaDUP nas sessões do Governo Provincial e início do processo de pesquisa, bem como o registo de MPMEs para a assistência prevista a iniciar em Outubro corrente em Manica e Nampula.

Declarou oficialmente aberta a 5ª Sessão ordinária do Comité Conjunto de Coordenação.

## 2. APRESENTAÇÃO DA SÍNTESE DA 4ª SESSÃO do CC

A Exma. Sra. Presidente do CCC convidou a todos para fazer a apreciação da síntese da 4ª reunião do CCC, tendo esta sido aprovada sem observações feitas.

## 3. APRESENTAÇÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DA MATRIZ DE RECOMENDAÇÕES DA 4ª SESSÃO DO CCC

O Director do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do ponto de situação da matriz de recomendações da 4ª sessão do CCC, onde destacou os objectivos estratégicos, recomendações, metas, local de implementação, prazo, intervenientes e o ponto de situação de cada actividade, a qual foi de seguida aprovada.

## 4. APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO DE PROGRESSO, PLANO DE ACTIVIDADES DA 4ª FASE (ASSISTÊNCIA TÉCNICA)

O chefe da equipa dos consultores apresentou o relatório de progresso, plano de actividades da 4ª fase (assistência técnica) composta por 3 partes nomeadamente: Introdução, Desenvolvimento de cada actividade e Plano futuro (2015 – 2016).

Durante a sua apresentação, referiu que depois do estabelecimento do projecto CaDUP pela JICA, será da responsabilidade das autoridades locais expandir o mesmo para o resto dos países.

Em relação as áreas de actividades, o Projecto enquadra 5 Províncias inicialmente Maputo, Gaza e Inhambane e expandir para Manica e Nampula.

Os projectos pilotos tem 3 aspectos a mencionar:

- O apoio para elaboração de Plano de negócio (capacitação para execução do mesmo);
- Assistência técnica para PME's seleccionadas;
- Disponibilização de informações a todas as PME's.

### **Progresso para cada actividade**

Em 2015 iniciou-se com o apoio directo às MPME's baseado na melhoria da qualidade e da produtividade das empresas, legalidade das empresas, melhoria de embalagem e rótulo do Produto dentre outros aspectos que culminaram com a melhoria do ambiente de negócios das 30 MPME's directamente assistidas pelo projecto CaDUP.

### Esboço da Assistência Técnica

Foi providenciada consultoria/assistência técnica a PME's parceiras do CaDUP no 3º e 4º ano para às 30 MPME's selecionadas, porque participaram nas sessões de capacitação em habilidades de negócio nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.

### Contribuições e Esclarecimentos

- a) O Director da DPIC Inhambane referiu-se dos feitos que o Projecto tem trazido no que tange a mudança de mentalidade não só mas no decorrer do dia-a-dia da MPME's na vertente económica que estas atingem. E para o caso específico de Inhambane, mediu os impulsos económicos do projecto através da assistência levada a cabo pelo projecto na Empresa Piri-Piri Dona Rachida que já despertou a necessidade de melhoria da imagem do produto tendo em conta os requisitos oferecidos pelos supermercados;
- b) O Exmo. Senhor Director do INNOQ, mencionou a questão da integração da equipe no INNOQ no que tange aos aspectos relacionados com a melhoria da qualidade e obedecendo as normas existentes para os produtos que estão sendo assistidos no âmbito do projecto;
- c) O ponto focal de Nampula disse que a questão de embalagem deveria ser encarada com maior seriedade, visto que os Distritos tem produtos processados mas não tem embalagens apropriadas.
- d) O ponto focal de SDAE Manjacaze referiu que as PME's estão avançadas no aspecto de embalagem o que precisam é a melhoria do rótulo. Alguns produtores precisam melhorar um pouco a embalagem, rotulo e adquirir o código de barra;
- e) O Director provincial de Manica, acrescentou que para além da questão da imagens exterior dos produtos, ainda há muito que se fazer no que diz respeito a qualidade do próprio produto, de modo a atingir aos padrões necessários para a exportação;
- f) O Director da DPIC de Nampula apresentou um aspecto bastante importante que é de a obtenção do selo Made in Mozambique, pois muitos produtos estão sendo produzidos e exportados sem o selo;
- g) O Director da DPIC de Gaza referiu que o Kit de Assistência PME é uma ferramenta muito valiosa porque não será somente para empresas CaDUP mas sim para todas as MPME's, pois existem muitas empresas que nascem e morrem por falta de instrumentos de apoio a gestão do negócio;
- h) O Director do INNOQ informou que na qualidade dos produtos a preocupação do INNOQ é aprender da JICA os mecanismos para chegar ao desenvolvimento das PME's e poder certificar seus produtos, havendo deste modo desafio de desenvolvimento de normas para a certificação destes produtos;

Após apreciação, e registo das constatações foi aprovado o relatório.

7

## 5. APRESENTAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL E DO KIT DE ASSISTÊNCIA ÀS MPME's

Seguiu-se a apresentação feita pela Gestora do projecto que focalizou primeiramente sobre os resultados alcançados no âmbito do projecto, tendo destacado a melhoria que o Projecto trouxe no seio das MPME's, principalmente as dos Distritos de Boane, Manhiça e Namaacha (Província de Maputo), Bilene, Manjacaze e Xai-Xai (Província de Gaza) e Inharrime, Maxixe e Zavala (Província de Inhambane), em que constatou-se que houve uma melhoria em mais de 40% nas PME's assistidas resultantes da intervenção do Projecto nas mesmas.

Por fim fez-se a apresentação do Kit de assistência PME CaDUP e que foi aprovado pelos membros do CCC e também a provado o programa de dessiminação a nível dos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, a partir do dia 14 de Julho do ano em curso.

A gestora do Projecto CaDUP agradeceu pelos comentários e contribuições. Referiu que o projecto tem muitos desafios, visto que este está na sua recta final. Reiterou que o Kit será usado tendo em conta os comentários apresentados e salientou que o Kit vai aproximar as entidades que podem apoiar para alcançar os objectivos.

O Director do Projecto agradeceu a preocupação trazida pelo Director das INNOQ referente as normas e procurou saber das normas existentes onde se enquadram as PME's, acrescentou ainda que o compromisso de todos deve ser de aprofundar a actividade de integração e que o Kit é um instrumento dinâmico que será melhorado segundo a sua utilização.


## 6. ENCERRAMENTO

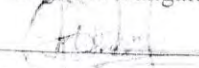
A presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por terem partilhado momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do Projecto, incentivou o IPEME, JICA, DPIC's e SDAE's a dar continuidade à implementação do projecto, e de igual modo recomendou a exposição dos Produtos CaDUP no próximo Conselho Coordenador do Ministério de Indústria e Comércio, e desejou bom regresso aos representantes das DPIC's e SDAE's, e declarou encerrada a 5ª reunião do CCC.

Elaborada por

Nabil Osman



  
Engrácia Bangalane

  
Yerussalema Chambal





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Plano anual de Actividades para o CaDUP 2017- 2019

Data 25.11.2016  
Preparado IPEME  
Ano 2017

**PRIORIDADE III:** Promover o Emprego e Melhorar a Produtividade e Competitividade

**Ação :** Assistir e Acompanhar Empreendedores e MPME's no desenvolvimento da capacidade competitiva

**Objectivo:** Assegurar a melhoria da capacidade interna das MPME's

Enquadramento (PQG)	Meta Global		Meta Por Província		Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Intervenientes			Sector	Produto indicativos	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento (x10³ MT)	Responsabilidade	
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IP/CA	M/AG	IP/SD			C/DA	Ano 1		Ano 2		Ano 3					
															Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun					Jul-Dez
Assistir, divulgar e acompanhar empreendedores e PMEs com recurso a metodologia "CaDUP"	300	60	8	1.	Identificar e validar novas PMEs e produtos com vista assistência	Identificadas e validadas novas PMEs e produtos com vista assistência	100	X	X	X								Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	SDAEs	1,237				
				2.	Assistir as PMEs em materia de Gestao, Marketing, Assistencia técnica e Informação empresarial	PMEs assistidas em materia de Gestao, Marketing, Assistencia tecnica e Informacao empresarial	100	X	X	X	X									Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	SDAEs	3,009		
				3.	Identificar e assistir PMEs nas PME Modelo do Projecto as novas necessidades de assistência através do diagnóstico	Número de PMEs Modelo identificadas e implementadas ações de assistência	10	X	X	X										Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	640		
				4.	Desenvolver e aplicar instrumentos de aplicação associados ao KIT	Número de instrumentos desenvolvidos em implementação e de impacto	15		X	X										Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	SDAEs	1,541		
				5.	Fazer a monitoria das actividades realizadas a nivel dos SDAEs	Realizada monitoria de implementação	9	X	X	X										Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	953		
				6.	Fazer a divulgação de casos de sucesso (feiras, portal do IPEME e outras fontes de divulgação)	Realizados 5 seminários de Divulgação e 2 feiras CaDUP	300													Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	1,411		
				7.	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Numero de PMEs com acesso ao mercado	10													Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	570		
				8.	Realizar encontros com os Governos Provinciais e Distritais	Número de encontros realizados	10																	
				9.	Cadastrar e certificar PME's beneficiárias	Número de PME's Cadastradas na based dados do IPEME e certificadas	300																	
																			Orçamento Total		10,420			



[Unofficial English Translation]

Annual Action Plan for CaDUP 2017-2019

Date 25.11.2016  
Prepared IPEME  
Year 2017

**PRIORITY III: Promoting Employment and Improving Productivity and Competitiveness**

**Action :** Assist and Accompany Entrepreneurs and SMEs in the development of competitive capacity

**Objective:** Ensure the improvement of the internal capacity of SMEs

Framework (PQG)	General Goal		Target By Province		Nº of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Actors			Sector	Indicative product	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget (x10 <sup>3</sup> MT)	Responsibility				
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IP/PEM	SME	IP/SDA			Other	Year 1		Year 2		Year 3								
															Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun					Jul-Dec			
Assist, publicize and accompany entrepreneurs and SMEs using the methodology "CaDUP"	300	60	8	1.	Identify and validate new SMEs and products for assistance.	Identified and validated new SMEs and products with assistance.	100	X	X	X	Agribusiness, Agroprocessing, Industry, Commerce, Tourism	Vegetables, Corn, Chestnut, Chicken, Beans, Vegetable, Oilseed						Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SDAEs	1,237							
				2.	Assist SMEs in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information.	SMEs assisted in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	100	X	X	X			X									Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SDAEs	3,009			
				3.	Identify and assist Project Model SMEs for the new needs of assistance through diagnosis.	Number of Model SMEs identified and implemented assistance actions	10	X	X	X													Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	640		
				4.	Develop and apply application tools associated with the KIT.	Number of instruments developed in implementation and impact	15		X	X													Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SDAEs	1,541		
				5.	Monitor the activities carried out at SDAE level.	Implementation monitoring carried out	9	X	X	X													Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	953		
				6.	Disseminate the successful cases (fairs, IPEME portal and other sources of dissemination).	5 Dissemination Seminars and 2 CaDUP Fairs	300																Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	1,411		
				7.	Make intermediation of SMEs with the market.	Number of SMEs with market access	10																Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	570		
				8.	Hold meetings with Provincial and District Governments.	Number of meetings held	10																				
				9.	Register and certify beneficiary SMEs.	Number of SMEs registered in IPEME database and certified	300																				
<b>Budget Total</b>																					<b>10,420</b>						



**Plano anual de Actividades para o CaDUP 2017- 2019**

Data \_\_\_\_\_  
 Preparado DPIC MAPUTO  
 Ano \_\_\_\_\_

**PRIORIDADE III:** Promover o Emprego e Melhorar a Produtividade e Competitividade

**Acção :** Assistir e Acompanhar Empreendedores e MPME's no desenvolvimento da capacidade competitiva

**Objectivo:** Assegurar a melhoria da capacidade interna das MPME's

Enquadramento	Meta Global		Meta na Provincia		Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Intervenientes				Sector	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade	
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IPME	DPC	SDAE	Outros		Ano 1		Ano 2		Ano 3						
														Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez					
Assistir, divulgar e acompanhar empreendedores e PMEs com recurso a metodologia "CaDUP"	200	160	20	1.	Identificar e validar novas PMEs e produtos com vista assistência	02 Seminarios de disseminação do Kit para as PMEs por realizar	16	X	X	X								Provincia sde Maputo	SDAEs	31,600				
				2.	Assistir as PMEs em materia de Gestão, Marketing, Assistência técnica e Informação empresarial	200 PMEs assistidas em materia de Gestao, Marketing, Assistencia tecnica e Informacao empresarial	200	X	X	X	X									Provincia sde Maputo,	SDAEs	159,000		
				3.	Identificar PMEs nas PME Modelo do Projecto as novas necessidades de assistência através do diagnóstico	Número de PMEs Modelos identificadas para novas necessidades de Assistência	5	X	X	X											Provincia sde Maputo,	PMEs	81,600	
				4.	Desenvolver e aplicar instrumentos de aplicação associados ao KIT		8		X	X											Provincia sde Maputo,	SDAEs	29,200	
				5.	Fazer a monitoria das actividades realizadas a nivel dos SDAEs		8	X	X	X											Provincia sde Maputo,	PMEs	81,600	
				6.	Fazer a divulgação de casos de sucesso (feiras, portal do IPEME e outras fontes de divulgação)	Realizados 5 seminarios de Divulgacao	100														Provincia sde Maputo,	PMEs	256,000	
				7.	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Numero de PMEs com acesso ao mercado	35														Provincia de Maputo	PMEs	163,200	
																			Orçamento Total	802,200				

[Unofficial English Translation]

Annual Action Plan for CaDUP 2017-2019

Date \_\_\_\_\_  
 Prepared DPIC MAPUTO  
 Year \_\_\_\_\_

**PRIORITY III:** Promoting Employment and Improving Productivity and Competitiveness  
**Action :** Assist and Accompany Entrepreneurs and SMEs in the development of competitive capacity  
**Objective:** Ensure the improvement of the internal capacity of SMEs

Framework	General Goal		Meta na Provincia		N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Actors			Sector	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility		
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IPM&M	DME	SMAE		Others	Year 1		Year 2		Year 3						
														Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun					Jul-Dec	
Assist, publicize and accompany entrepreneurs and SMEs using the methodology "CaDUP"	200	160	20	1.	Identify and validate new SMEs and products for assistance.	2 Seminars on the dissemination of the Kit for SMEs to be carried out.	16	X	X	X								Province of Maputo	SDAEs	31,600				
				2.	Assist SMEs in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information.	200 SMEs assisted in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	200	X	X	X	X									Province of Maputo	SDAEs	159,000		
				3.	Identify and assist Project Model SMEs for the new needs of assistance through diagnosis.	Number of Model SMEs identified for new Assistance needs	5	X	X	X											Province of Maputo	PMEs	81,600	
				4.	Develop and apply application tools associated with the KIT.		8		X	X											Province of Maputo	SDAEs	29,200	
				5.	Monitor the activities carried out at SDAE level.		8	X	X	X											Province of Maputo	SMEs	81,600	
				6.	Disseminate the successful cases (fairs, IPEME portal and other sources of dissemination).	5 Dissemination Seminars	100														Province of Maputo	SMEs	256,000	
				7.	Make intermediation of SMEs with the market.	Number of SMEs with market access	35														Province of Maputo	SMEs	163,200	
																			Budget Total	802,200				

Plano anual de Actividades para o CaDUP

Data 20/12/2016  
Preparado DPIC GAZA  
Ano Dez. 2016

Objectivo a atingir em Dezembro de 2019 a partir de Janeiro de 2017( por 3 - Para difundir a abordagem CaDUP em 6 SDAEs na Província para promover a assistência PME (mais de 6 PMEs por distrito))

Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
				Ano 1		Ano 2		Ano 3					
				Jan-Jun	Jul-Dez	Jan-Jun	Jul-Dez	Jan-Jun	Jul-Dez				
1.	Realizacao de reuniao de Planificacao de Accoes	Numero de Reunioes	3							Chokwe	Numero de Pontos Focais	151,600	DPIC
2.	Realizar Mapeamento das PMEs e produtos com vista a assistencia	Numero de PMEs	3							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe,Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	Numero de PMES	245,400	DPIC, SDAE
3.	Realizar formação para SDAEs não formados em como usar o Kit de Assistência	Número de treinamentos realizados	4							DPIC	4 SDAEs	44,100	DPIC
4.	Divulgação do uso do Kit de assistencia nas Escolas do Ensino Técnico Profissional	Número de divulgações	6							Chokwe, Chibuto	Número de Estudantes	58,000	DPIC
5.	Realizar intermediacao da PMEs com o mercado	Numero de PMEs Com acesso ao mercado	60							Maputo, Inhambane, Gaza	Numero de PMES	235,200	DPIC, SDAE
6.	Realizar troca de Experiencia entre PMEs	Numero de PMEs	30							Maputo, Inhambane, Gaza	Numero de PMES	68,600	DPIC, SDAE
7.	Realizar troca de Experiencia entre Pontos Focais	Numero de Pontos Focais	12							Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Mapai	Numero de PMES	79,500	DPIC
8.	Realizar feiras das PMEs	Numero de Feiras	3							Chokwe, Chibuto, Chongoene	Numero de PMES	319,600	DPIC, SDAE
9.	Realizar monitoria em todos os SDAEs em como usar o Kit de Assistência	Número de monitorias	24							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe,Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	14 SDAEs	231,800	DPIC
Orçamento Total											1,433,800		

[Unofficial English Translation]  
Annual Action Plan for CaDUP

Date 20/12/2016  
Prepared DPIC GAZA  
Year Dec. 2016

Objective to be reached in December 2019 from January 2017 (for 3 years) *To disseminate the CaDUP approach in 6 SDAEs in the Province to promote SME assistance (more than 6 SMEs per district)*

N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility
				Year 1		Year 2		Year 3					
				Jan-Jun	Jul-Dec	Jan-Jun	Jul-Dec	Jan-Jun	Jul-Dec				
1.	Accomplishment of Action Planning meeting.	Number of meetings	3							Chokwe	Number of Focal Points	151,600	DPIC
2.	Carry out Mapping of SMEs and products for assistance	Number of SMEs	3							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	Number of SMES	245,400	DPIC, SDAE
3.	Conduct training for non-trained SDAEs on how to use the Support Kit	Number of trainings performed	4							DPIC	4 SDAEs	44,100	DPIC
4.	Disclosure of the use of the Support Kit in Vocational Technical Education Schools	Number of disclosures	6							Chokwe, Chibuto	Students	58,000	DPIC
5.	Intermediate the SMEs with the market	Number of SMEs With market access	60							Maputo, Inhambane, Gaza	SMEs	235,200	DPIC, SDAE
6.	Make an exchange of experience between SMEs	Number of SMEs	30							Maputo, Inhambane, Gaza	SMEs	68,600	DPIC, SDAE
7.	Conduct Experience Exchange between Focal Points	Number of Focal Points	12							Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Mapai	SMEs	79,500	DPIC
8.	Hold SME fairs	Number of Fairs	3							Chokwe, Chibuto, Chongoene	SMEs	319,600	DPIC, SDAE
9.	Perform monitoring on all SDAEs on how to use the Support Kit	Number of monitoring	24							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	14 SDAEs	231,800	DPIC
Budget Total											1,433,800		

**Plano anual de Actividades para o CaDUP 2017- 2019**

Data \_\_\_\_\_  
 Preparado DPIC Inhambane  
 Ano 2017-2019

**PRIORIDADE III:** Promover o Emprego e Melhorar a Produtividade e Competitividade

**Acção :** Assistir e Acompanhar Empreendedores e MPME's no desenvolvimento da capacidade competitiva

**Objectivo:** Assegurar a melhoria da capacidade interna das MPME's

Enquadramento	Meta		N/O	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Intervenientes		Sector	Cronograma						Beneficiários	Orçamento (MT)
	Prov.	Dist.					DPIC	SDAE		Ano 1		Ano 2		Ano 3			
										Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez		
Assistir, divulgar e acompanhar empreendedores e PMEs com recurso a metodologia "CaDUP"	70	5	1.	Inscriver novas PME's e produtos para a assistencia CaDUP	PME's inscritas no Projecto	100		X	Agronegócios, Comércio, Turismo e Serviços							PME's	102,960
			2.	Realizar seminarios de disseminacao do Kit de assistencia as PME's	Realizados seminarios do Kit as PME's	3	X								PME's e SDAE's	342,254	
			3.	Assistir as PME's em materia de gestao, Marketing, assistencia tecnica e informacao empresarial.	PME's assistidas em todos os Distritos	70	X	X								PME's	2,023,734
			4.	Realizar feiras CaDUP	Feiras CaDUP realizadas	10	X	X								PME's, SDAE's	1,019,480
			5.	Fazer a monitoria das actividades realizadas a nivel dos SDAEs	Realizada a Monitoria de Implementacao	14	X									SDAE's	289,956
			6.	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Maior numero de PME's com acesso as mercado	70	X	X								PME's	99,300
			7.	Fazer Registo e Cadastro de Todas PME's assistidas pelo Programa	Garantida o cadastro das PME's na base de dados do IPEME	70	X	X								PME's	66,200

[Unofficial English Translation]

**Annual Action Plan for CaDUP 2017-2019**

Date \_\_\_\_\_  
 Prepared by DPIC Inhambane  
 Year 2017-2019

**PRIORITY III:** Promoting Employment and Improving Productivity and Competitiveness

**Action :** Assist and Accompany Entrepreneurs and SMEs in the development of competitive capacity

**Objective:** Ensure the improvement of the internal capacity of SMEs

Framework	Goal		N/O	Activity	Indicator	Physical Goal	Actors		Sector	Schedule						Beneficiaries	Budget (MT)
	Prov.	Dist.					DPIC	SDAE		Year 1		Year 2		Year 3			
										Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec		
Assist, publicize and accompany entrepreneurs and SMEs using the methodology "CaDUP"	70	5	1.	Enroll new SMEs and products for CaDUP assistance	SMEs enrolled in the Project	100		X	Agribusiness, Commerce, Tourism and Services							SMEs	102,960
			2.	Carry out Dissemination Seminars on the SME Support Kit	Seminars on Kit held for SMEs	3	X								SMEs and SDAEs	342,254	
			3.	Assist SMEs in management, marketing, technical assistance and business information.	SMEs assisted in all Districts	70	X	X								SMEs	2,023,734
			4.	Conduct CaDUP Fairs	CaDUP Fairs held	10	X	X								SMEs and SDAEs	1,019,480
			5.	Monitor the activities carried out at SDAE level.	Implementation monitoring conducted	14	X									SDAEs	289,956
			6.	Make intermediation of SMEs with the market.	Larger number of SMEs with market access	70	X	X								SMEs	99,300
			7.	Register all SME's assisted by the Program	Guaranteed registration of SMEs in IPEME database	70	X	X								SMEs	66,200

## Plano anual de Actividades para o CaDUP

Data	2017/4/1
Preparado	DPIC Manica
Ano	Jan. 2017

Objectivo a atingir em Dezembro de 2019 a partir de Janeiro de 2017( por 3 anos)

*Para difundir a abordagem CaDUP em 6 SDAEs na Província para promover a assistência PME (mais de 6 PMEs por distrito).*

Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Física	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
				Ano 1		Ano 2		Ano 3					
				Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez				
1.	Reunião no I Trimestre com os pontos focais dos SDAEs para apresentação de metodologia de trabalho no e de troca de experiência no IV Trimestre.	Uma reuniões de apresentacao de metodologia e uma de Balanco (troca de experiência)	2							Chimoio	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
2	Identificar e validar PMEs e produtos com vista assistência	Numero de PMEs Identificados	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
3	Realizar diagnostico das necessidades de cada PME identificado para assistencia	Identificadas as necessidades da PMEs para assistência	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
4	Assistir as PMEs em materia de Gestão, Marketing, Assistência técnica e Informação empresarial	60 PMEs assistidas em matéria de Gestão, Marketing, Assistencia tecnica e Informacao empresarial	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
5	Realizar monitoria em todos os SDAEs em como usar o Kit de Assistência	Monitorias feitas em todos SDAEs	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
6	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Numero de PMEs com acesso ao mercado	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
											Orçamento Total	400,000	

[Unofficial English Translation]

**Annual Action Plan for CaDUP**

Date	2017/4/1
Prepared	DPIC Manica
Year	Jan. 2017

**Objective to be reached in December 2019 from January 2017 (for 3 years)**

*To disseminate the CaDUP approach in 6 SDAEs in the Province to promote SME assistance (more than 6 SMEs per district).*

N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility
				Year 1		Year 2		Year 3					
				Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec				
1.	Meeting in the I Quarter with the focal points of the SDAEs to present methodology of work, and the exchange of experience in the Fourth Quarter.	A methodology presentation and a Balanco meeting (exchange of experience)	2							Chimoio	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
2	Identify and validate new SMEs and products for assistance.	Number of SMEs Identified	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
3	Conduct diagnosis of the issues of each SME identified for assistance	Identification of issues of SMEs for assistance	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
4	Assist SMEs in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	60 SMEs assisted in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
5	Monitor all SDAEs on how to use the Support Kit	Monitoring made on all SDAEs	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
6	Make intermediation of SMEs with the market.	Number of SMEs with market access	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
											Budget Total	400,000	



## Plano anual de Actividades para o CaDUP

Data	2017/1/18
Preparado	DPIC Nampula
Ano	2017

Objectivo a atingir em Dezembro de 2019 a partir de Janeiro de 2017( por 3 anos) *Difundir a abordagem CaDUP em 05 SDAEs na Província para promover a assistência PME (mais de 12 PMEs por distrito))*

Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Física	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
				Ano 1		Ano 2		Ano 3					
				Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez				
1.	Realizar formação de seguimento aos SDAEs no uso do Kit de Assistência	Número de treinamentos realizados	1 Formação para 5 SDAEs							DPIC	5 SDAEs : Malema, Ribau, Mecuburi, Rapale e Liupo	19,500	Bonifacio
2.	Realizar monitoria em todos os SDAEs na aplicacao do Kit de Assistência	Número/frequencia das actividades de monitoria	Monitorias experientes 5 SDAEs: 3 vezes/ano Monitoria para os restantes SDAEs: 2 vezes/ano - Formação de seguimento para 5 SDAEs							Cada SDAE	5 SDAEs: Malema, Ribau, Mecuburi, Rapale e Liupo	48,232	Bonifacio
3	Capacitar 4 MPME's nos seguintes Módulos: Plano de negocio, Gestão de marketing, Gestão Financeira. Apoiar na identificação de pacotes de financiamento para incrementar a produção e melhoria na embalagem de produtos.	Número de sessões de formações e participações	4 MPME's capacitadas e assistidas como modelo							Cada SDAE	4 SDAE's: Malema, Ribau, Mecuburi e Liupo	12,700	Bonifacio
4.	Seminário das PME, sobre integracao no mercado e ligacoes comerciais	Número de sessões de formações e participações	2 Sessões de formação							DPIC e/ou outro lugar	60 agentes economicos/sessões	51,300	Bonifacio
5.	Reunião de troca de experiência entre SDAEs (Directores e respectivos Pontos focais)	Número de reuniões de troca de experiência	1 reunião							DPIC	23 SDAEs	136,160	Bonifacio
Orçamento Total											267,992		

NB. Com este plano pretende-se atingir como meta 60 PME's capacitadas durante o ano de 2017, destes serão segregadas 4 para uma assistência continua como modelo da Província de Nampula no âmbito do projecto CaDUP

[Unofficial English Translation]  
**Annual Action Plan for CaDUP**

Date	2017/1/18
Prepared	DPIC Nampula
Year	2017

Objective to be reached in December 2019 from January 2017 (for 3 years)

*Disseminate the CaDUP approach in 05 SDAEs in the Province to promote SME assistance (more than 12 SMEs per district))*

N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility
				Year 1		Year 2		Year 3					
				Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec				
1.	Carry out follow-up training for SDAEs in the use of the Support Kit	Number of trainings performed	1 Training for 5 SDAEs							DPIC	5 SDAEs : Malema, Ribaué, Mecuburi, Rapale and Liupo	19,500	Bonifacio
2.	Perform monitoring on all SDAEs in the application of the Support Kit	Number / frequency of monitoring activities	Experienced monitoring 5 SDAEs: 3 times / year Monitoring for remaining SDAEs: 2 times / year - Follow-up training for 5 SDAEs							Each SDAE	5 SDAEs: Malema, Ribaué, Mecuburi, Rapale and Liupo	48,232	Bonifacio
3	To empower 4 SME's in the following Modules: Business Plan, Marketing Management, Financial Management, Support in the identification of financing packages to increase the production and improvement in the packaging of products.	Number of sessions of training and participation	4 SMEs trained and assisted as a model							Each SDAE	4 SDAE's: Malema, Ribaué, Mecuburi and Liupo	12,700	Bonifacio
4.	SME Seminar on market integration and commercial links	Number of sessions of training and participation	2 Training sessions							DPIC and / or other place	60 economic agents / sessions	51,300	Bonifacio
5.	Experience exchange meeting between SDAEs (Directors and respective focal points)	Number of experience exchange meetings	1 meeting							DPIC	23 SDAEs	136,160	Bonifacio
											Budget Total	267,992	

Note. With this plan, the goal is to achieve 60 SMEs trained during the year 2017, of which 4 will be segregated for a continuous assistance as a model of the Province of Nampula within the framework of the project CaDUI

## Anexo 6

Resumo dos Resultados do esquisa de base/ *Baseline Survey*



## Summary Table of the Result of Baseline Survey

### 1. General Information of the Enterprises/Producer Groups

Table 1.1	Type of Enterprise/Producer Group
Table 1.2	Business
Table 1.3	Business Length from Establishment
Table 1.4	Language
Table 1.5	Number of Regular Employee
Table 1.6	Number of Irregular Employee
Table 1.7	Female Employee Share in Total Regular Employee
Table 1.8	Female Employee Share in Total Irregular Employee
Table 1.9	Employ the Handicapped People
Table 1.10	Sexuality of Representative
Table 1.11	Age of Representative
Table 1.12	Educational Background of Representative
Table 1.13	Decision Making of Enterprise/Producer Group

### 2. General Activities of the Enterprises/Producer Groups

Table 2.1	Bookkeep
Table 2.2	Way of Bookkeeping
Table 2.3	Have Bank Accounts
Table 2.4	Banks Accounts by Banks
Table 2.5	Holder Name of the Bank Accounts
Table 2.6	Length from Bank Accounts Opening (years)
Table 2.7	Type of Use of Bank Accounts
Table 2.8	Have Financial Problems
Table 2.9	Facing Financial Problems
Table 2.10	Have/Had Financial Supports
Table 2.11	Type of Financial Support Institutions
Table 2.12	Have/Had Bank Loans (times)
Table 2.13	Purpose of Bank Loans
Table 2.14	Other Supports (exculding Financial Supports)
Table 2.15	Type of Institutions Providing Other Supports (exculding Financial Supports)
Table 2.16	Type of Other Supports (exculding Financial Supports)
Table 2.17	Participation in Business Association

### 3. Actual Situation of Products or Services

Table 3.1	Size of Sales Amount
Table 3.2	Major Customers

- Table 3.3 Competitors
- Table 3.4 Transportation
- Table 3.5 Owner of the Transportation
- Table 3.6 Condition of the Road
- Table 3.8 Electricity Supply
- Table 3.9 Means of Communication
- Table 3.10 Owner of Water
- Table 3.11 Treat Water (for improvement of water quality)
- Table 3.12 Analyze Water

#### 4. Business Plan for the Products/Services

- Table 4.1 Have Future Vision
- Table 4.2 Know CaDUP Program
- Table 4.3 How to Know CaDUP Program
- Table 4.4 Experience of Participation in CaDUP Program
- Table 4.5 Necessary Training

## 1. General Information of the Enterprises/Producer Groups

Table 1.1 Type of Enterprise/Producer Group

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Association	Cooperative	Licensed (non family)	Licensed (family)	Informal Group	Individual	n/a
Maputo	20	7 (35%)	0 (0%)	6 (30%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	11 (55%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (10%)	2 (10%)	2 (10%)	2 (10%)
Inhambane	20	9 (45%)	0 (0%)	4 (20%)	2 (10%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	7 (39%)	1 (6%)	4 (22%)	5 (28%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	20	10 (50%)	0 (0%)	3 (15%)	1 (5%)	0 (0%)	6 (30%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>44 (45%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>18 (18%)</b>	<b>14 (14%)</b>	<b>8 (8%)</b>	<b>10 (10%)</b>	<b>3 (3%)</b>

Table 1.2 Business (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Agro -processing	Agriculture	Food	Livestock	Fishery	Handcraft	Textile	Pottery	Woodwork	Cosmetic	Trade	Tourism	Machinery/ Equipment	Others
Maputo	20	7 (35%)	10 (50%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)	0 (0%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	20	8 (40%)	7 (35%)	3 (15%)	3 (15%)	1 (5%)	3 (15%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
Inhambane	20	11 (55%)	5 (25%)	1 (5%)	4 (20%)	0 (0%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)
Manica	18	11 (61%)	4 (22%)	0 (0%)	1 (6%)	2 (11%)	2 (11%)	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	20	6 (30%)	7 (35%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>43 (44%)</b>	<b>33 (34%)</b>	<b>7 (7%)</b>	<b>9 (9%)</b>	<b>3 (3%)</b>	<b>15 (15%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>4 (4%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>8 (8%)</b>

Table 1.3 Business Length from Establishment

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	-1	1-5	6-10	10-	n/a
Maputo	20	0 (0%)	8 (40%)	5 (25%)	7 (35%)	0 (0%)
Gaza	20	1 (5%)	5 (25%)	6 (30%)	7 (35%)	1 (5%)
Inhambane	20	0 (0%)	7 (35%)	8 (40%)	3 (15%)	2 (10%)
Manica	18	0 (0%)	8 (44%)	3 (17%)	3 (17%)	4 (22%)
Nampula	20	0 (0%)	8 (40%)	4 (20%)	8 (40%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>36 (37%)</b>	<b>26 (27%)</b>	<b>28 (29%)</b>	<b>7 (7%)</b>

Table 1.4 Language (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Portugese	Changana	Ronga	Chopi	Bitonga	Nátshwa	Sena	Ndau	Nyanja	Chuabos	Macua	English	Others
Maputo	20	14 (70%)	6 (30%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	11 (55%)	17 (85%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	8 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)	4 (20%)	13 (65%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)
Manica	18	11 (61%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (67%)
Nampula	20	19 (95%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (85%)	0 (0%)	1 (5%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>63 (64%)</b>	<b>23 (23%)</b>	<b>4 (4%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>4 (4%)</b>	<b>13 (13%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>17 (17%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>14 (14%)</b>

Table 1.5 Number of Regular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	1-4	5-49	50-99	100-
Maputo	20	5 (25%)	13 (65%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	18	4 (22%)	11 (61%)	2 (11%)	1 (6%)
Inhambane	20	8 (40%)	11 (55%)	0 (0%)	1 (5%)
Manica	17	4 (24%)	12 (71%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	16	6 (38%)	10 (63%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>27 (30%)</b>	<b>57 (63%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>5 (5%)</b>

Table 1.6 Number of Irregular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	1-4	5-49	50-99	100-
Maputo	13	3 (23%)	6 (46%)	2 (15%)	2 (15%)
Gaza	13	4 (31%)	8 (62%)	1 (8%)	0 (0%)
Inhambane	11	7 (64%)	3 (27%)	1 (9%)	0 (0%)
Manica	6	1 (17%)	4 (67%)	0 (0%)	1 (17%)
Nampula	12	4 (33%)	6 (50%)	2 (17%)	0 (0%)
Total	55	19 (35%)	27 (49%)	6 (11%)	3 (5%)

Table 1.7 Female Employee Share in Total Regular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	0%-20%	20%-50%	50% -	Ave. (ecl. "n/a") Female Share
Maputo	20	2 (10%)	5 (25%)	13 (65%)	59%
Gaza	18	4 (22%)	8 (44%)	6 (33%)	43%
Inhambane	20	6 (30%)	6 (30%)	8 (40%)	44%
Manica	16	4 (25%)	7 (44%)	5 (31%)	44%
Nampula	15	5 (33%)	6 (40%)	4 (27%)	37%
Total	89	21 (24%)	32 (36%)	36 (40%)	46%

Table 1.8 Female Employee Share in Total Irregular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	0%-20%	20%-50%	50% -	Ave. (ecl. "n/a") Female Share
Maputo	13	2 (15%)	2 (15%)	9 (69%)	62%
Gaza	13	5 (38%)	1 (8%)	7 (54%)	47%
Inhambane	11	3 (27%)	1 (9%)	7 (64%)	61%
Manica	4	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	70%
Nampula	12	5 (42%)	3 (25%)	4 (33%)	31%
Total	53	15 (28%)	7 (13%)	31 (58%)	52%

Table 1.9 Employ the Handicapped People

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Gaza	20	3 (15%)	17 (85%)	0 (0%)
Inhambane	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Manica	18	3 (17%)	14 (78%)	1 (6%)
Nampula	20	3 (15%)	17 (85%)	0 (0%)
Total	98	23 (23%)	74 (76%)	1 (1%)



Table 1.10 Sexuality of Representative

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Male	Female	n/a
Maputo	20	11 (55%)	9 (45%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	13 (65%)	7 (35%)	0 (0%)
Manica	18	12 (67%)	5 (28%)	1 (6%)
Nampula	20	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)
Total	98	68 (69%)	29 (30%)	1 (1%)

Table 1.11 Age of Representative

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	21-30	31-40	41-	n/a
Maputo	20	0 (0%)	6 (30%)	14 (70%)	0 (0%)
Gaza	20	2 (10%)	3 (15%)	15 (75%)	0 (0%)
Inhambane	20	0 (0%)	3 (15%)	16 (80%)	1 (5%)
Manica	18	1 (6%)	4 (22%)	13 (72%)	0 (0%)
Nampula	20	1 (5%)	3 (15%)	16 (80%)	0 (0%)
Total	98	4 (4%)	19 (19%)	74 (76%)	1 (1%)

Table 1.12 Educational Background of Representative

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Primary	Secondary	Medium	Technical	Professional	Superior	n/a
Maputo	20	4 (20%)	7 (35%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	3 (15%)	1 (5%)
Gaza	20	7 (35%)	6 (30%)	2 (10%)	2 (10%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)
Inhambane	20	2 (10%)	9 (45%)	1 (5%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)	2 (10%)
Manica	18	4 (22%)	5 (28%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	5 (28%)	2 (11%)
Nampula	20	7 (35%)	2 (10%)	7 (35%)	1 (5%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)
Total	98	24 (24%)	29 (30%)	15 (15%)	8 (8%)	0 (0%)	17 (17%)	5 (5%)

Table 1.13 Decision Making of Enterprise/Producer Group

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	By Representative	By Participation	Others	n/a
Maputo	20	11 (55%)	9 (45%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	3 (15%)	16 (80%)	1 (5%)	0 (0%)
Inhambane	20	11 (55%)	8 (40%)	1 (5%)	0 (0%)
Manica	18	3 (17%)	15 (83%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	1 (5%)	17 (85%)	0 (0%)	2 (10%)
Total	98	29 (30%)	65 (66%)	2 (2%)	2 (2%)

## 2. General Activities of the Enterprises/Producer Groups

Table 2.1 Bookkeep

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)
Manica	18	16 (89%)	2 (11%)	0 (0%)
Nampula	20	15 (75%)	5 (25%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>87 (89%)</b>	<b>11 (11%)</b>	<b>0 (0%)</b>

Table 2.2 Way of Bookkeeping

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Accounting Consultant	By Computer	By Notebook	In Mind	Support Institution
Maputo	19	3 (16%)	8 (42%)	8 (42%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	18	1 (6%)	0 (0%)	16 (89%)	0 (0%)	1 (6%)
Inhambane	19	3 (16%)	1 (5%)	14 (74%)	1 (5%)	0 (0%)
Manica	16	5 (31%)	2 (13%)	9 (56%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	15	2 (13%)	1 (7%)	12 (80%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>14 (16%)</b>	<b>12 (14%)</b>	<b>59 (68%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>

Table 2.4 Banks Accounts by Banks (multiple answers allowed)

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	BIM	Moza Banco	Banco Tchuma	Cooperativa de Credito	BCI	Socremo	Standard Bank	Barclays Bank	Banco Terra	Banco Único	Banco ProCredito	BancABC	Others
Maputo	20	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (45%)	1 (5%)	1 (5%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	1 (5%)
Gaza	20	10 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (45%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	13 (65%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (25%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	5 (28%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (17%)	1 (6%)	2 (11%)	1 (6%)	3 (17%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (11%)
Nampula	20	8 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	1 (5%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>42 (43%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>33 (34%)</b>	<b>3 (3%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>8 (8%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>4 (4%)</b>

Table 2.5 Holder Name of the Bank Accounts

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Enterprise/ Producer Group	Personal
Maputo	19	14 (74%)	5 (26%)
Gaza	17	9 (53%)	8 (47%)
Inhambane	18	9 (50%)	9 (50%)
Manica	11	9 (82%)	2 (18%)
Nampula	16	13 (81%)	3 (19%)
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>54 (67%)</b>	<b>27 (33%)</b>

Table 2.6 Length from Bank Accounts Opening (years)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	0-1	2-5	6-
Maputo	19	3 (16%)	10 (53%)	6 (32%)
Gaza	16	4 (25%)	7 (44%)	5 (31%)
Inhambane	18	0 (0%)	7 (39%)	11 (61%)
Manica	12	2 (17%)	7 (58%)	3 (25%)
Nampula	16	0 (0%)	9 (56%)	7 (44%)
Total	81	9 (11%)	40 (49%)	32 (40%)

Table 2.7 Type of Use of Bank Accounts

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Enterprise/ Producer Group	Individual
Maputo	18	11 (61%)	7 (39%)
Gaza	16	7 (44%)	9 (56%)
Inhambane	18	5 (28%)	13 (72%)
Manica	13	6 (46%)	7 (54%)
Nampula	15	10 (67%)	5 (33%)
Total	80	39 (49%)	41 (51%)

Table 2.8 Have Financial Problems

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	15 (75%)	5 (25%)	0 (0%)
Gaza	20	16 (80%)	4 (20%)	0 (0%)
Inhambane	20	18 (90%)	1 (5%)	1 (5%)
Manica	18	18 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)
Total	98	86 (88%)	11 (11%)	1 (1%)

Table 2.9 Facing Financial Problems

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Working Capital	Capital Investment	Charge for Credit	Others
Maputo	15	5 (33%)	7 (47%)	3 (20%)	0 (0%)
Gaza	15	8 (53%)	5 (33%)	0 (0%)	2 (13%)
Inhambane	19	11 (58%)	5 (26%)	0 (0%)	3 (16%)
Manica	17	6 (35%)	10 (59%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	18	10 (56%)	6 (33%)	2 (11%)	0 (0%)
Total	84	40 (48%)	33 (39%)	5 (6%)	6 (7%)

Table 2.10 Have/Had Financial Supports

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	10 (50%)	9 (45%)	1 (5%)
Gaza	20	6 (30%)	13 (65%)	1 (5%)
Inhambane	20	13 (65%)	7 (35%)	0 (0%)
Manica	18	6 (33%)	9 (50%)	3 (17%)
Nampula	20	10 (50%)	10 (50%)	0 (0%)
Total	98	45 (46%)	48 (49%)	5 (5%)

Table 2.11 Type of Financial Support Institutions

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Public	Private	NGO
Maputo	10	6 (60%)	3 (30%)	1 (10%)
Gaza	5	3 (60%)	0 (0%)	2 (40%)
Inhambane	13	10 (77%)	1 (8%)	2 (15%)
Manica	6	1 (17%)	0 (0%)	5 (83%)
Nampula	9	2 (22%)	0 (0%)	7 (78%)
Total	43	22 (51%)	4 (9%)	17 (40%)

Table 2.12 Have/Had Bank Loans (times)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Not have	1	2	3-	n/a
Maputo	20	12 (60%)	3 (15%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	11 (61%)	4 (22%)	3 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	16 (80%)	2 (10%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	98	74 (76%)	13 (13%)	9 (9%)	2 (2%)	0 (0%)

Table 2.13 Purpose of Bank Loans (multiple answers allowed)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Working Capital	Capital Investment	Others
Maputo	8	6 (75%)	2 (25%)	1 (13%)
Gaza	2	1 (50%)	2 (100%)	0 (0%)
Inhambane	3	0 (0%)	2 (67%)	1 (33%)
Manica	7	2 (29%)	5 (71%)	2 (29%)
Nampula	4	3 (75%)	1 (25%)	0 (0%)
Total	24	12 (50%)	12 (50%)	4 (17%)

Table 2.14 Other Supports (excluding Financial Supports)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)
Gaza	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Inhambane	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Manica	18	11 (61%)	7 (39%)	0 (0%)
Nampula	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Total	98	76 (78%)	22 (22%)	0 (0%)

Table 2.15 Type of Institutions Providing Other Supports (excluding Financial Supports) (multiple answers allowed)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Public	Private	NGO	Others
Maputo	20	8 (40%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	10 (50%)	1 (5%)	14 (70%)	1 (5%)
Inhambane	20	14 (70%)	1 (5%)	7 (35%)	0 (0%)
Manica	18	11 (61%)	2 (11%)	2 (11%)	0 (0%)
Nampula	20	4 (20%)	3 (15%)	14 (70%)	1 (5%)
Total	98	47 (48%)	10 (10%)	39 (40%)	2 (2%)

Table 2.16 Type of Other Supports (excluding Financial Supports) (multiple answers allowed)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Technical Assistance	Provision of Equipment	Improvement of Environment	Others
Maputo	20	7 (35%)	3 (15%)	0 (0%)	5 (25%)
Gaza	20	17 (85%)	6 (30%)	0 (0%)	3 (15%)
Inhambane	20	15 (75%)	8 (40%)	3 (15%)	5 (25%)
Manica	18	3 (17%)	5 (28%)	0 (0%)	7 (39%)
Nampula	20	9 (45%)	3 (15%)	1 (5%)	8 (40%)
Total	98	51 (52%)	25 (26%)	4 (4%)	28 (29%)

Table 2.17 Participation in Business Association

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Gaza	20	1 (5%)	19 (95%)	0 (0%)
Inhambane	20	0 (0%)	19 (95%)	1 (5%)
Manica	18	9 (50%)	9 (50%)	0 (0%)
Nampula	20	5 (25%)	15 (75%)	0 (0%)
Total	98	22 (22%)	75 (77%)	1 (1%)

### 3. Actual Situation of Products or Services

Table 3.1 Size of Sales Amount (thousand meticais)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	0-2,000	2,000-4,000	4,000-6,000	6,000-	Ave. (ecl. "n/a") (thousand MT)	Median (ecl. "n/a") (thousand MT)
Maputo	16	14 (88%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	1,718.9	538.0
Gaza	18	17 (94%)	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	433.8	155.0
Inhambane	18	18 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	272.1	142.5
Manica	15	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	0 (0%)	805.9	360.0
Nampula	17	15 (88%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	1,064.6	691.0
Total	84	77 (92%)	4 (5%)	1 (1%)	2 (2%)	838.0	341.3

Table 3.2 Major Customers (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Final Consumers	Wholesalers	Stores	Supermarkets	Foreign Countries	Others
Maputo	20	9 (45%)	10 (50%)	1 (5%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)
Gaza	20	17 (85%)	9 (45%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)	2 (10%)
Inhambane	20	13 (65%)	8 (40%)	1 (5%)	3 (15%)	3 (15%)	11 (55%)
Manica	18	10 (56%)	2 (11%)	0 (0%)	1 (6%)	2 (11%)	4 (22%)
Nampula	20	10 (50%)	12 (60%)	2 (10%)	1 (5%)	1 (5%)	5 (25%)
Total	98	59 (60%)	41 (42%)	4 (4%)	10 (10%)	8 (8%)	24 (24%)

Table 3.3 Competitors (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Producer Group	Small Factory	Large Industry	Import	Others
Maputo	20	11 (55%)	2 (10%)	0 (0%)	4 (20%)	4 (20%)
Gaza	20	12 (60%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)
Inhambane	20	13 (65%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)
Manica	18	0 (0%)	5 (28%)	5 (28%)	2 (11%)	7 (39%)
Nampula	20	9 (45%)	3 (15%)	1 (5%)	0 (0%)	5 (25%)
Total	98	45 (46%)	11 (11%)	7 (7%)	9 (9%)	18 (18%)

Table 3.4 Transportation (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Truck	Car	Bicycle /Cart	Chapa /Bus	By Hand /Head	Animal	Motorcycle	Others
Maputo	20	8 (40%)	8 (40%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	20	1 (5%)	8 (40%)	0 (0%)	7 (35%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)
Inhambane	20	5 (25%)	9 (45%)	0 (0%)	4 (20%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	10 (56%)	3 (17%)	1 (6%)	3 (17%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	20	2 (10%)	13 (65%)	3 (15%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
Total	98	26 (27%)	41 (42%)	4 (4%)	19 (19%)	7 (7%)	1 (1%)	2 (2%)	6 (6%)

Table 3.5 Owner of the Transportation

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Own	Rental	Public	Third Party	Other	n/a
Maputo	20	10 (50%)	5 (25%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	20	8 (40%)	4 (20%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
Inhambane	20	11 (55%)	4 (20%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	9 (50%)	6 (33%)	2 (11%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)
Nampula	20	5 (25%)	10 (50%)	3 (15%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)
Total	98	43 (44%)	29 (30%)	15 (15%)	3 (3%)	2 (2%)	6 (6%)

Table 3.6 Condition of the Road

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Good	Acceptable	Bad	n/a
Maputo	20	4 (20%)	6 (30%)	8 (40%)	2 (10%)
Gaza	20	7 (35%)	5 (25%)	6 (30%)	2 (10%)
Inhambane	20	7 (35%)	9 (45%)	4 (20%)	0 (0%)
Manica	18	6 (33%)	6 (33%)	5 (28%)	1 (6%)
Nampula	20	4 (20%)	12 (60%)	2 (10%)	2 (10%)
Total	98	28 (29%)	38 (39%)	25 (26%)	7 (7%)

Table 3.7 Owner of Production Site

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Own	Borrowed (for free)	Rental (not for free)	Other	n/a
Maputo	20	19 (95%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)
Inhambane	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	13 (72%)	2 (11%)	3 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	13 (65%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)
Total	98	82 (84%)	7 (7%)	6 (6%)	3 (3%)	0 (0%)

Table 3.8 Electricity Supply

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Installed	Installing	Under Planning	Not have	n/a
Maputo	20	14 (70%)	0 (0%)	2 (10%)	4 (20%)	0 (0%)
Gaza	20	9 (45%)	3 (15%)	2 (10%)	6 (30%)	0 (0%)
Inhambane	20	6 (30%)	1 (5%)	3 (15%)	10 (50%)	0 (0%)
Manica	18	13 (72%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (22%)	1 (6%)
Nampula	20	9 (45%)	2 (10%)	5 (25%)	4 (20%)	0 (0%)
Total	98	51 (52%)	6 (6%)	12 (12%)	28 (29%)	1 (1%)

Table 3.9 Means of Communication (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Fixed Telephone	Mobilephone	Fax	E-mail	Postal Mail	Others
Maputo	20	0 (0%)	20 (100%)	0 (0%)	11 (55%)	1 (5%)	1 (5%)
Gaza	20	0 (0%)	20 (100%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	0 (0%)	19 (95%)	0 (0%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	2 (11%)	18 (100%)	0 (0%)	2 (11%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	4 (20%)	17 (85%)	1 (5%)	5 (25%)	1 (5%)	2 (10%)
Total	98	6 (6%)	94 (96%)	1 (1%)	23 (23%)	2 (2%)	3 (3%)

Table 3.10 Owner of Water

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Own	Rental	Public	Neighbor	Other	n/a
Maputo	20	5 (25%)	1 (5%)	14 (70%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	4 (20%)	0 (0%)	13 (65%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)
Inhambane	20	7 (35%)	0 (0%)	9 (45%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
Manica	18	5 (28%)	0 (0%)	10 (56%)	0 (0%)	2 (11%)	1 (6%)
Nampula	20	5 (25%)	0 (0%)	11 (55%)	2 (10%)	1 (5%)	1 (5%)
Total	98	26 (27%)	1 (1%)	57 (58%)	4 (4%)	4 (4%)	6 (6%)

Table 3.11 Treat Water (for improvement of water quality)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	8 (40%)	12 (60%)	0 (0%)
Gaza	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Inhambane	20	5 (25%)	11 (55%)	4 (20%)
Manica	18	11 (61%)	7 (39%)	0 (0%)
Nampula	20	4 (20%)	12 (60%)	4 (20%)
Total	98	35 (36%)	55 (56%)	8 (8%)

Table 3.12 Analyze Water

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	2 (10%)	18 (90%)	0 (0%)
Gaza	20	3 (15%)	17 (85%)	0 (0%)
Inhambane	20	7 (35%)	9 (45%)	4 (20%)
Manica	18	9 (50%)	8 (44%)	1 (6%)
Nampula	20	0 (0%)	16 (80%)	4 (20%)
Total	98	21 (21%)	68 (69%)	9 (9%)



#### 4. Business Plan for the Products/Services

Table 4.1 Have Future Vision

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	20 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Manica	18	16 (89%)	0 (0%)	2 (11%)
Nampula	20	20 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	98	92 (94%)	4 (4%)	2 (2%)

Table 4.2 Know CaDUP Program

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	12 (60%)	8 (40%)	0 (0%)
Gaza	20	8 (40%)	12 (60%)	0 (0%)
Inhambane	20	12 (60%)	8 (40%)	0 (0%)
Manica	18	13 (72%)	5 (28%)	0 (0%)
Nampula	20	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)
Total	98	59 (60%)	39 (40%)	0 (0%)

Table 4.3 How to Know CaDUP Program (multiple answers allowed)

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	SDAE	DPIC	IPEME	Friends	Others
Maputo	14	2 (14%)	0 (0%)	11 (79%)	0 (0%)	1 (7%)
Gaza	10	2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	0 (0%)	2 (20%)
Inhambane	12	5 (42%)	0 (0%)	6 (50%)	0 (0%)	1 (8%)
Manica	13	5 (38%)	8 (62%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	19	4 (21%)	2 (11%)	13 (68%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	68	18 (26%)	11 (16%)	35 (51%)	0 (0%)	4 (6%)

Table 4.4 Experience of Participation in CaDUP Program

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	5 (25%)	10 (50%)	5 (25%)
Gaza	20	0 (0%)	18 (90%)	2 (10%)
Inhambane	20	0 (0%)	17 (85%)	3 (15%)
Manica	18	0 (0%)	13 (72%)	5 (28%)
Nampula	20	5 (25%)	13 (65%)	2 (10%)
Total	98	10 (10%)	71 (72%)	17 (17%)

Table 4.5 Necessary Training (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	H.R.	Sales	Commercialization/	Production/Inventory	Processing	Equipment	Hygienic	Information	Financial	Administrative	Association/Group	Others
		Education	Promotion	Marketing	Management	Technology	Maintenance	Management	Management	Management	Strategy	Formation	
Maputo	20	2 (10%)	9 (45%)	13 (65%)	6 (30%)	10 (50%)	1 (5%)	2 (10%)	1 (5%)	9 (45%)	5 (25%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	6 (30%)	8 (40%)	10 (50%)	5 (25%)	12 (60%)	2 (10%)	2 (10%)	0 (0%)	9 (45%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	2 (10%)	7 (35%)	3 (15%)	5 (25%)	15 (75%)	2 (10%)	5 (25%)	0 (0%)	9 (45%)	7 (35%)	1 (5%)	1 (5%)
Manica	18	0 (0%)	1 (6%)	9 (50%)	12 (67%)	2 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (39%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	0 (0%)	10 (50%)	8 (40%)	11 (55%)	14 (70%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	12 (60%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)
Total	98	10 (10%)	35 (36%)	43 (44%)	39 (40%)	53 (54%)	5 (5%)	12 (12%)	1 (1%)	46 (47%)	16 (16%)	6 (6%)	1 (1%)

## Anexo 7

### Lista de Capacitação e Workshop em Moçambique



## List of Training in Mozambique

### 1<sup>st</sup> YEAR

Date	Venue	Description of Training	Participants
Mar 13 (4hs)	IPEME	<u>Training on "Value chain analysis for CaDUP Project"</u> Outline: Presentation of the practical concept of value chain analysis and its actors (in the Productive Chain, in the Supply Chain, in the Institutional Environment and in the Organizational Environment), and the evaluation methodology of competitiveness (Value Chain, Enterprise, Product CaDUP) that will be promoted in the CaDUP Project.	IPEME C/P (7prs)
Mar 18-19 (14hrs)	Morrumbene (Inhambane)	<u>Training on "Entrepreneurship, business plan, legalization, Good Harvesting Practices and Storage of Fruit"</u> Outline: Train and guide the suppliers of organic fruit company First Natural Choice Ltd: a) Importance of the right point of harvest fruit for industrial processing (jam), b) Care in harvesting and post-harvest (transport, packaging and storage) of the fruit for industrial processing; c) Good hygiene practices of the handlers and handling of fruits; d) Entrepreneurship (concept; risks of the entrepreneur; planning); e) Business Plan (concept, importance, important factors); f) Financial Plan and Legalization.	Fruit suppliers from First Natural Choice Co. (21prs)
Mar 27	IPEME	<u>Training on "Value chain analysis for CaDUP Project"</u> Follow-up training for the one implemented on March 13.	IPEME C/P (4prs)
July 6 (7hrs)	IPEME	<u>Training on "Participation in trade events"</u> Outline: Guide the entrepreneur on how to plan and participate in trade fairs and business events, performing a preliminary analysis of the advantages and disadvantages of each initiative. a) Benefits of participating in trade events, b) analysis to do before, during and after the event, c) behavior, actions and activities of the entrepreneur in the exhibition booth d) Costs, dissemination and evaluation of results; e) customer database.	Producers from phase pilot (6prs), IPEME C/P (4prs)
July 4 (2hrs)	IPEME	<u>Training on "Preparation for participating in any events, such as trade fair and others"</u> Outline: Guide the CaDUP's team on how to plan and participate in trade fairs and business events, performing a preliminary analysis of the advantages and disadvantages of each initiative. Content: a) Benefits of participating in trade events; b) analysis to do before, during and after the event; c) behavior, actions and activities of the entrepreneur in the exhibition booth; d) Costs, dissemination and evaluation of results; e) Customer database.	IPEME C/P (5prs)
Aug 30 (6 hrs)	IPEME	<u>Training on "Value Chain and CaDUP Project"</u> Outline: Presentation of the practical concept of value chain and its actors (in the Productive Chain, in the Supply Chain, in the Institutional Environment and in the Organizational Environment) that will be used in the CaDUP Project.	Technicians of DPIC, & SDAE of the provinces Manica, Gaza and Nampula (26prs)

Date	Venue	Description of Training	Participants
Oct 14 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Competition in the national market Eucalyptus Oil for Pala Wassokoti Association”</u> The survey of eucalyptus oil of Pala Wassokoti was conducted by BDS as the follow-up activity. The results were shared with the SMEs. Oct 14 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 5 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 8 (2hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (7prs), BDS (Mr. Castro José Amade (Business Consultant Lda).)
Oct 14 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Guide for Financing of SMEs”</u> The survey of credit check and financing system, such as limit amount, condition, application, criteria of check, payment method, and compulsory process, of the institutions was conducted by BDS. Oct 14 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 20 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 26 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (7prs), BDS( Mr. Boaventura Huó)
Oct 15 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Competition in the national market, and Satisfaction and Preference of Consumers for Virgin Coconut Oil and Eucalypt Oil”</u> The survey of coconut oil of Africa Oil Works and eucalypt oil of Pala Wassokoti was conducted by BDS as the follow-up activity. The results were shared with these SMEs. Oct 15 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 27 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 10 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (5prs), BDS (Mr. MAGNO E. N. (SEPPA Ltda))
Oct 15 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Competition in the national market, and Satisfaction and Preference of Consumers for Piripiri Sauce”</u> The survey on the piripiri sauce of Dona Rachida and Dona Minerva was conducted by BDS as the follow-up activity. The results were shared with these SMEs. Oct 15 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 27 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 10 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (5prs), BDS (Mrs. TIZIANA Paulo Alexandre (TARGET Ltda))
Oct 16 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Basic Information of Packaging”</u> The survey of product packaging was conducted by BDS, so that it will be contents of the guidebook as CaDUP information material. Oct 16 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 29 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 12 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (4prs), BDS(Mr. Pedro Tomo (Agro-serviços Ltda))
Oct 16 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Basic Information of Labels”</u> The survey of local laws and certification system was conducted by BDS, so that it will be contents of the guidebook as CaDUP information material. Oct 16 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 8 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 18 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (4prs), BDS(Mrs. Maria da Conceição Cuambe)
Nov 13 (3hrs)	IPEME	<u>Training on Business Plan</u> C/P in charge presented Business Plans of Africa Oil Works, Pala Wassokoti, Piripiri Dona Rachida, Piripiri Dona Minerva and Vavasati, which were respectively developed in advance with support of JPT.	IPEME C/P (4prs)
Nov 21 (2hrs)	IPEME	<u>Training on Outline of Handicraft Market</u> The survey of local market and value chain regarding handicraft, especially capulana products, was conducted by BDS, so that it will be contents of CaDUP information material.	IPEME C/P (4prs), BDS(Mr. Abel (CEDARTE), Ms. Sheila (Vavasati)

Date	Venue	Description of Training	Participants
Nov 28 (2hrs)	IPEME	<u>Training on Market Place in Maputo for Vavasati</u> The survey of market place for Vavasati was conducted by BDS as follow-up activity. The results were shared with the SME.	IPEME C/P (1prs), BDS (Ms. Ana), Ms. Sheila (Vavasati)
Dec 6 (2.5hrs a.m.)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Gaza Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Ms. Eva Meignen (Avril Consulting))
Dec 6 (2.5hrs p.m.)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Manica Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Mr. Amosse Ubisse (TARGET))
Dec 12 (2.5hrs)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Nampula Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Mr. Haje António (MIRUKU Coop))
Dec 13 (2.5hrs)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Inhambane Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Ms. Eva Meignen(Avril Consulting))
Feb 5 (4hrs)	IPEME	<u>Training to implement the pilot projects and to revise PDM</u> JPT explained the proposal of the pilot project and discussed with C/P. We shared the purpose and goal to achieve and set the quantitative indicators.	IPEME C/P (9prs)

## 2<sup>nd</sup> YEAR

1) Training for C/P: The training in the 2<sup>nd</sup> year is focusing on OJT (On the Job Training) based on the training result in the 1<sup>st</sup> year.

Date	Venue	Description of Training	Participants
Jul 1-2	VIP Hotel	<u>Kick-off meeting for the Pilot Project</u> Explanation on the implementation outline of Pilot Project, and discussion and training on issues and implementation procedure	IPEME (11prs), DPIC (8prs), SDAE (18prs)
Oct-Nov (9 times)	9 Pilot SDAE	<u>Capacity development of DPIC and SDAE for implementation of business skill training</u> Intensive training for implementation of Training Session 3 (including Study Tour)	DPIC (2prs), SDAE (19prs)

2) Training for SDAE and SME:

Date	Venue	Description of Training	Participants
Aug 11-20	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 1: Introduction of CaDUP and Basic Business Skill</u> Explanation on outline of CaDUP, lecture and group work for importance of preparation for business plan, how to prepare business plan, analysis on business (SWOT analysis), identification of problem and cause, preparation for business strategy utilizing business advantage	SDAE (44prs) SME (208prs)
Sep 3-12	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 2: Preparation for Business Plan</u> Lecture and group work on how to prepare business plan, and individual work for own business plan	SDAE (41prs) SME (173prs)
Nov 4-26	7 Pilot SDAE (for 9 Pilot SDAE)	<u>CaDUP Business Skill Training Session 3: Production</u> Study tour to learn practical case of productivity improvement (including cost reduction) with cooperation of SMEs in pilot districts. (6 participant groups for agro-processing and 1 for non-agro-processing)	SDAE (19prs) SME (155prs)
Jan 27- Feb 12	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 4: Marketing</u> Lecture and group work for the importance and basic concept of marketing	SDAE (44prs) SME (142prs)
Feb 17- Mar 9	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 5: Finalization of Business Plan</u> Finalization of own business plan by referring to what learned in session 1-4	SDAE (26prs) SME (125prs)

3<sup>rd</sup> YEAR

1) Training for C/P:

Date	Venue	Description of Training	Participants
May 12, 2015	VIP Hotel	<u>Wrap up meeting for the Business Skill Training</u> Presentation of the result of Business Skill Training, and discussion for distilling the lessons learnt	IPEME (5prs), DPIC (5prs), SDAE (15prs)
Feb 1, 2016	VIP Hotel	<u>SME Support Kit Workshop for IPEME and DPIC</u> Share the draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	IPEME (9prs), DPIC (7prs)

2) Training for SDAE and SME:

Date	Venue	Description of Training	Participants
Apr 8- 28, 2015	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 6: Summary of the Training Session</u> Review & feedback of business plan	SDAE (24prs) SME (140prs)
July 3	Namaacha (Maputo)	<u>Study tour to the strawberry farmer</u> To learn the technical constraints facing the strawberry farmers, e.g. seedling preparation and pest and disease control, and the countermeasures by the leading farmers	SME (1prs) Leading Producer (2prs) SDAE (1prs) IPEME (1prs) Other (1prs)
July 3	DPIC Gaza	<u>Lecture for production techniques for quality control and improved productivity of bricks and ceramics making</u> Most of SME for bricks and ceramic making run their business according to their past experiences and advices from neighbors and relatives. CaDUP provided an opportunity for awareness creation for improvement of productivity and quality of their products.	SME (4prs) SDAE (4prs) IPEME (1prs) Other (1prs)



Date	Venue	Description of Training	Participants
Early July	Manhiça (Maputo)	<u>Site visit to Ceramica Progresso</u> The counterpart personnel of CaDUP learned good practices for productivity improvement of Ceramica Progresso in order to take into consideration for the Support Plan of other SMEs.	SME (1prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs) Other (1prs)
July 20	Mandlakaze (Gaza)	<u>Workshop for production process improvement of bricks and ceramics</u> Exchange and share the views about the challenges for improvement of the production process among CaDUP stakeholders with reference to such records as temperature measurement, recovery rates, etc., which were collected through the production process.	SME (2prs) Association (8prs) SDAE (2prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs)
Oct 29	Mandlakaze (Gaza)	<u>Technical training for composts preparation as an example of cost-saving in manure procurement by utilizing local resources</u> Viveos Caetano, a leading SME for vegetable production, made business efforts for cost-saving by introducing several ideas and good practices. CaDUP provided the opportunities to share these efforts with SME as well as CaDUP staff.	SME (7prs) SDAE (4prs) IPEME (1prs)
Oct 3, 2015 & Jan 22, 2016	Zavala (Inhambane)	<u>Quality improvement of natural salt by simple purification and appropriate iodization</u> Natural salt derived from the salt lake in Zavala seems to have certain potentials of business opportunities. In association with SDAE, CaDUP provided the technical training for minimum quality improvement to two local SME.	SME (2prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs)
Nov 4	ICEMA	<u>The 1<sup>st</sup> site visit to ICEMA (Ceramica Magul and Joao)</u> Technical know-how accumulated at ICEMA was introduced to two SME, namely Ceramica Magul and Joao. They incorporated the recommendation provided at ICEMA into the on-going activities under the Technical Assistance.	SME (2prs) SDAE (1prs) IPEME (1prs)
Nov 12	ICEMA	<u>The 2<sup>nd</sup> site visit to ICEMA (Ceramica Progresso)</u> Ceramica Progresso was provided the materials for on-going trials of glaze making under the Technical Assistance and information for other materials such as Caolino at ICEMA.	SME (1prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs)
Feb 5, 2016	Mandlakaze (Gaza)	<u>SME Support Kit Workshop for pilot SDAE in Gaza</u> Share the experience of technical assistance & draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	SME (13 prs) IPEME (5 prs) DPIC (2 prs) SDAE (8 prs)
Feb 11	Zavala (Inhambane)	<u>SME Support Kit Workshop for pilot SDAE in Inhambane</u> Share the experience of technical assistance & draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	SME (13 prs) IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (5 prs)
Feb 15	Namaacha (Maputo)	<u>SME Support Kit Workshop for pilot SDAE in Maputo</u> Share the experience of technical assistance & draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	SME (11 prs) IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (4 prs)
Feb 29 – Mar 4, Mar 10-11	Namaacha (Maputo)	<u>Trial use &amp; dissemination of SME Support Kit for SDAE Chibuto (Inhambane)</u> Explanation of CaDUP and draft SME Support Kit, and its trial use	IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (2 prs)

4<sup>th</sup> YEAR

Date	Venue	Description of Training	Participants
Apr 21, 2016	Manhiça (Maputo)	<u>Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit in Maputo</u> Explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (3prs), DPIC (1prs), SDAE (3prs)
Apr 22	Chibuto (Gaza)	<u>Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit in Gaza</u> Explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (3prs), DPIC (1prs), SDAE (3prs)
Apr 25	Inhambane city	<u>Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit in Inhambane</u> Explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by role play	IPEME (3prs), DPIC (2prs), SDAE (3prs)
Apr 28	Inhambane city	<u>Wrap up meeting of Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit</u> Review of the ToT in 3 provinces, and discussion on how to improve SME Support Kit	IPEME (9prs)
Jun 10	VIP Hotel	<u>Pre-meeting for Dissemination Seminar in 5 provinces</u> Explanation of SME Support Kit in detail, and preparation for Dissemination Seminar	IPEME (5prs), DPIC (3prs), SDAE (9prs)
Jun 14	Nampula city (Nampula)	<u>Dissemination Seminar in Nampula province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (3prs), DPIC (3prs), SDAE (38prs) SME (2) Other (1)
Jun 22	Chimoio city (Manica)	<u>Dissemination Seminar in Manica province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (2prs), DPIC (5prs), SDAE (24prs) SME (3) Other (2)
Jun 28	Morrumbene (Inhambane)	<u>Dissemination Seminar in Inhambane province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (28prs) SME (2) Other (1)
Jun 30	Chokwe (Gaza)	<u>Dissemination Seminar in Gaza province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (21prs) SME (4)
Jul 5	Boane (Maputo)	<u>Dissemination Seminar in Maputo province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (4prs), DPIC (1prs), SDAE (9prs) SME (3)
Jun 15 & 27	Jangamo (Inhambane)	<u>Training for ceramic producer in Inhambane</u> Upon the request from Direction of Culture and Tourism of Inhambane Province, DPIC Gaza and SDAE Manhiça provided technical assistance for ceramic producer association by using SME Support Kit.	Association (9prs) DPIC (1prs), SDAE (1prs) Other (1)
Aug 10	Chibuto (Gaza)	<u>Follow-up Seminar in Gaza province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (2prs), SDAE (10prs)
Aug 12	Maxixe (Inhambane)	<u>Follow-up Seminar in Inhambane province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (2prs), SDAE (13prs)

Date	Venue	Description of Training	Participants
Aug 16	Maanhiça (Maputo)	<u>Follow-up Seminar in Maputo province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (5prs)
Aug 19	Chimoio city (Manica)	<u>Follow-up Seminar in Manica province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (2prs), SDAE (10prs) Other (1)
Aug 24	Nampula city (Nampula)	<u>Follow-up Seminar in Nampula province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (18prs)
Oct 13	VIP Hotel	<u>CaDUP National Seminar</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and CaDUP Exhibition	MIC (7prs), IPEME (9prs), DPIC (20prs), SDAE (3prs) JICA (7prs)



## Anexo 8

Utilize Casos do KIT de Assistência PME CaDUP





## Good practice of the use of SME Support Kit

~ Good practices  
by four priority issue types ~



Priority Issue Type by Business Diagnosis

### **TYPE 1: TO UNDERSTAND THE NEEDS OF TARGET CLIENTS**

## TYPE 1: To understand the needs of target clients

### Outline of the enterprise

Name	KAYA (handicraft producer group)		
Representative	Sergio, George		
Location	Maputo city		
Established year	2015	No. of staff	5 groups
Business	Capulana products, Batik products, beads ornament, etc.		
Major market	FEIMA (handicraft market), hotel & retail shop, trade fairs		
Condition at the beginning of CaDUP support	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 groups (Capulana products x 2, Batik products x 2, beads ornament x 1) sell their products individually at FEIMA, trade fairs and other occasions.</li> <li>The enterprises would like to develop new markets, particularly at touristic points such as hotels and others.</li> </ul>		

## The issues identified through the business diagnosis of SME Support Kit

- ✓ No peculiar sales points, drawing attention of customers
- ✓ Do not know how to develop new markets
- ✓ Not understanding what kind of products the market expect to have

1.2. Quiz 1.2e. Prática 1.2e. Tipo 1. Para compreender a situação da empresa e os seus clientes alvo.

Exemplo: Depois de confirmar o requisito do cliente alvo, a empresa decide vender os produtos no supermercado.

Para vender pipili no supermercado, eu preciso do pacote apropriado e a necessidade de aumentar a produção... Você pode me ajudar?

Sim, Deixe-me apoiar-te! ... Tenho algumas ideias aqui... deixe-me ver no meu kit de apoio...

**Ação** [Exemplo] Vamos satisfazer as necessidades do cliente alvo!

<b>Sobre a embalagem</b> Aqui estão algumas dicas e info. para si. <b>Sobre a produção</b>	<b>Do kit de Suporte "Túnduzi"</b> N.4 Como preparar embalagem apropriada e atópica. P.6 Dicas de uso de material reciclado.	<b>Do kit de Suporte "Túnduzi"</b> Lista de fornecedores de embalagem. Lista de instituições para fornecer treinamento tecnológico de produção.
	P.2 Como aumentar a produtividade.	

MARTI SANGALINDO SANGALINDO

⇒ **TYPE 1:**  
To produce the products matching to the needs of the target clients!



## Major Supports and Outcomes (Production/ Marketing Aspects)

- Advices on diversification of the products
- Advises on PR tools
- Supports for negotiation with new markets
- Provision of trade fairs and events information

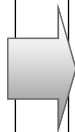


- Development of new variety of products (batik card, etc.)
- Identification of the suitable products matching to the needs of customers at each selling places
- Preparation of PR materials such as business card, flyer, etc.
- Making sales contract with a Hotel in Maputo, and started the regular sales
- Order sales (i.e. restaurant menu cover, etc.)
- Participation and sales in various trade fairs and events



## Major Supports and Outcomes (Business Management)

- Supports in organizing group management (incl. management, stock taking, etc.)



- Started collective sales with establishing group management (deciding management rules, roles, etc. )
- Preparation of product lists, coding, etc.
- Stock taking (data sharing with using Whatsapp)



Started the regular sales at Terminus Hotel in Maputo city. The members divide the tasks for the management.



Priority Issue Type by Business Diagnosis

## TYPE 2: PROFIT IMPROVEMENT

### TYPE 2: Profit Improvement

#### Outline of the enterprise

<b>Name</b>	<b>Pro-socala</b>		
<b>Representative</b>	Ms. Sofia Issufo		
<b>Location</b>	Zavala district, Inhambane province		
<b>Established year</b>	2012	Staff	Full-time: 2prs, Part-time: upon necessity
<b>Business</b>	Vegetable oils (coconut, sesame, avocado, etc.), herbal soap, aroma oil, moringa tea, cassava powder, etc.		
<b>Major markets</b>	Neighbors, sales through Facebook, trade fairs and events		
<b>Condition at the beginning of CaDUP support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Started the business from cassava powder production, and have been gradually diversifying the products.</li> <li>● Using the locally available raw materials as well as the imported ones, but intending to cultivate them at the owner's farm in near future.</li> <li>● The production techniques were gained with their own efforts, and producing manually.</li> <li>● Expecting to sell the products at big supermarkets and/or other large markets.</li> </ul>		

## The issues identified through the business diagnosis of SME Support Kit

- ✓ Profit is limited due to high production cost (raw material, package, etc.)
- ✓ Due to the low productivity, not possible to produce enough amount responding to the order.
- ✓ Improper technique/ less attention in production creates production loss.



⇒ TYPE 2: Pay attention to increase profit!

## Major Supports and Outcomes (Production aspect)

- TA on improvement of productivity
- TA on quality improvement
- TA on construction of fuel saving stove
- Advice on creation of new products

- Decrease of production time of coconut oil by controlling temperature and use of simple tool (3-5days→1day)
- Decrease of fuel consumption by using improved stove (2 bundles (200MT)→ 1 bundle (100MT))
- Started essential oil production with using simple distiller. Adding values on oils, also made bath salt, soap, insect repellent, etc.



Introduction of simple coconut grinder



## Major Supports and Outcomes (Marketing aspect)

- Identification of necessary information on label.
- Introducing BDS for improvement of label and package
- Provision of trade fair information



- Improved the label by introducing BDS (not only designing but also element analysis, acquisition of bar-code)
- Improved packages by products  
Prepared PR materials such as business card, catalogue, etc.

**Annual sales: increased around 2 times**

**Annual profit: increased around 2 times**



Priority Issue Type by Business Diagnosis

**TYPE 3:  
EXPANSION OF BUSINESS**

## TYPE 3: Expansion of Business

### Outline of the enterprise

<b>Name</b>	Avisa e Filhos – Aviario Isabel		
<b>Representative</b>	Mr. Francisco Joaquim		
<b>Location</b>	Maxixe district, Inhambane province		
<b>Established year</b>	N.A.	Staff	Full-time: 2prs
<b>Business</b>	Quail egg, Quail meat		
<b>Major markets</b>	Retail shops in Maputo (through relatives), local market		
<b>Condition at the beginning of CaDUP support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As there are few demand at local level, selling the products at retail shops in Maputo through relatives.</li> <li>Looking for suitable packages for the quail eggs to avoid damage during in handling and transport, as they are using the ones of chicken eggs.</li> </ul>		

## The issues identified through the business diagnosis of SME Support Kit

- ✓ Demand of the quail egg at local markets is limited as it's not widely known.
- ✓ The enterprise does not know how to promote and expand new markets.
- ✓ Loss of products in handling and transport is large.

1-4. Questões Práticas Tipo 3 (para expansão de negócios)

Em caso de questão prática e "Tipo 3: Fera e ripande o negócio!" por favor ler a opção abaixo.

Ok, eu entendi, realmente quero expandir meu negócio efectivamente! Que devo fazer?

Você prefere expandir via mercado e vender mais e mais produtos à produção de produtos, actualizar seus produtos, participando em feiras e...

**Ação** Vamos actualizar a promoção das actividades!

O processo de expandir o negócio consiste somente em 2 passos:

**Fase 1: Preparação**

- Considerando o seu caminho de promoção por favor escolha o que precisa fazer como preparação:
  - Preparar o cartão de visita;
  - Elaborar o embalagem / etiqueta, etc...

Use a Ficha 2 e 3 do 1st de apoio do Kit e a terceira interpretação de dicas.

**Fase 2: Promoção**

- Trabalhe com os materiais para promoção:
  - Participar em feiras...
  - Contato com alguns potenciais clientes.

Use a Ficha 2 e 3 do 1st de apoio do Kit e a terceira interpretação de dicas.

⇒ **TYPE 3:**  
Expand the business by  
developing markets!

## Major Supports and Outcomes (Marketing aspect)

- Improvement of package and label of the product (by introducing BDS, and useful information)
- Technical support to make PR materials
- Support to develop new markets



- Obtained suitable package for quail eggs by introducing BDS. Improved the label as well.
- Conducted sales promotion, preparing shop-card, product introduction materials & recipe.
- Made business agreement with a supermarket in Inhambane city. In addition, started selling in Maputo city, Nampula city and Quelimane city.



Priority Issue Type by Business Diagnosis

### **TYPE 4: REVIEW OF BUSINESS MODEL**

## TYPE 4: Review of business model

### Outline of the enterprise

Name	Centro de Processamento de Arroz		
Representative	Mr. Lino Julio Muianga		
Location	Mandlakaze district, Gaza Province		
Established year	N.A.	Staff	Full-time: 2prs
Business	Milling rice, Sales of rice		
Major markets	Local residents (22km inland from Mandlakaze district center)		
Condition at the beginning of CaDUP support	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Having milling machine purchased by using FDD. Milling rice business for local residents and selling rice to middle persons.</li> <li>● The enterprise is interested in purchasing truck to be able to sell rice to district center.</li> </ul>		



## The issues identified through the business diagnosis of SME Support Kit

- ✓ Profit of the milling business is limited as the milling capacity is small.
- ✓ As a result of trial calculation of the intended business of selling rice to district center with obtaining own truck, it was found that the business will not be profitable.

1-5. Questões Práticas Tipo 4 - Processamento de Arroz

Exemplo de questões práticas e "Tipos para revisar modelo de negócio" por favor ler toda a ação a baixo

O que é modelo de negócio? O que deve ser feito para revisá-lo?

Modelo de negócio "significa a forma e estrutura dos lucros por meio da produção e venda de produtos e/ou serviços. Revisão do seu modelo de negócio irá ajudá-lo a obter imagens de toda a sua empresa e considerar o que você precisa fazer."

**Ação:** Vamos rever modelo de negócio esboçando um plano de negócios!

O processo de revisão do modelo de negócio é consistido por 4 passos:

Preparando o plano de negócio	Elaborando o plano de negócio
<b>Passo 1:</b> Confira se o empresário tem um livro de conta. Não o provisione em um formato de livro de conta "nível 2" ou "nível 3" (planilha de custos de contabilidade).	<b>Passo 2:</b> Paralelamente, identifique o cliente alvo e como rever os dados de entrada. Use o "Kit 2" para identificar o "alvo" para os dados.
<b>Passo 3:</b> Suporte para desenvolver o formato de plano de negócio. Use o "Kit 2" para desenvolver o plano de negócio.	<b>Passo 4:</b> Agir de acordo com o Plan de Ação, e monitorar os resultados. Use o "Kit 2 e 3" do KIT de suporte para dar o suporte prático de implementação.

⇒ TYPE 4: Review the business plan!

## Major Supports and Outcomes (Marketing & Management Aspect)

- Advice on reviewing the business model & plan
- Advice on preparation of logo and label
- Advice on improvement of sales method
- Support on improvement of package by introducing BDS, and provision of handy-sewing machine for rice bag



- Improved the sales method (not only milling business but also retail sales)
- Increased the sales by increasing the unit price of the rice in bag
- Prepared logo of the enterprise to put on the rice-bag. Ordered the printed bags to the BDS introduced by the project. (however, the business is suspended affected by draught.)



*Unit cost (per kg) of sales price has been **increased around 20%** by starting retail sales, comparing with the business of milling rice only.*



## Anexo 9

Nota Suplementar para o Diagnóstico de Negócio  
KIT de Assistência PME CaDUP





## Caro técnico de Assistência CaDUP

Esta “Nota Suplementar para o Kit de Assistência PME” serve para apoiá-lo a realizar o diagnóstico de negócio que constitui Parte 1 do Kit de Assistência PME CaDUP.

Os conteúdos resumidos na presente nota resultam das sessões de perguntas e respostas a quando da realização dos seminários de acompanhamento/Monitoria no âmbito da implementação do Kit de Assistência PME CaDUP nas Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, no mês de Agosto de 2016.

Em paralelo à elaboração desta nota, foi feita a revisão do ANEXO 1 “Questionário para Diagnóstico de Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME's) e grupo de Produtores” do Kit de Assistência PME, sendo agora a 2ª versão de acordo com as contribuições das DPIC's e SDAE's das 5 Províncias acima referidas.

Use e colabore para que o questionário logre melhores resultados!

Existimos para PME's!

## Índice

### 1. Pontos a observar em relação a todo questionário

- 1.1. Preste atenção aos campos “Sim/Não” nas células à vermelho
- 1.2. Presta atenção detalhe as respostas descritas em amarelo

### 2. Q & R sobre “Informação geral da Empresa/Grupo de produtores”

- 2.1. Preste atenção na classificação de uma empresa
- 2.2. Preste atenção na categorização do tipo de Empresa/Grupo

### 3. Q & R sobre “Questionário parte 1: Compreender as necessidades do cliente alvo”

- 3.1. Preste atenção na descrição dos produtos e actividades das PME's?
- 3.2. Preste atenção na diferenciação entre os produtos finais e matéria prima (para outros produtos)
- 3.3. Preste atenção na indicação da localização dos actuais clientes alvo
- 3.4. Preste atenção nos requisitos para identificar os "futuro" clientes alvo

### 4. Q & R sobre “Questionário parte 2: A rentabilidade da PME's e Grupos de produtores”

- 4.1. Preste atenção no ajuste de cada item de custo/venda com base num determinado período
- 4.2. Preste atenção na descrição da “Unidade”?

### 5. Q & R sobre “[Depois da entrevista] Questionário Parte 3: Questionário de avaliação de Resultados”

- 5.1. Preste atenção na compreensão das necessidades dos clientes alvo

3

## 1. Pontos a observar em relação a todo questionário

### 1.1. Preste atenção aos campos “Sim/Não” nas células à vermelho

- Todas as questões SIM/Não nas célula vermelhas devem ser verificadas apesar da resposta ser perceptível **especialmente em caso de “Não”**.
- O questionário de diagnóstico regista com clareza todos os aspectos de entrevistas.
- As Respostas das questões devem ser claras e clarificadas, para que o sucessor/substituto do responsável da PME compreenda adequadamente.

#### Exemplos de modo de preenchimento correcto

#### Modo de Preenchimento Correcto

No caso da pergunta:

a) Para quem você vende seus produtos?

1. Pessoas conhecidas	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
2. Mercado local	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
3. Lojas	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>
4. Supermercado	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>
5. Comércio na Feira	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>
6. Outros especifique ( )	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>

#### Modo de preencher não correcto

No caso da pergunta:

a) Para quem você vende seus produtos?

1. Pessoas conhecidas	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
2. Mercado local	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
3. Lojas	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
4. Supermercado	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
5. Comércio na Feira	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
6. Outros especifique ( )	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>

## 1. Pontos a observar em relação a todo questionário

### 1.2. Presta atenção detalhe as respostas descritas em amarelo

- As respostas na célula amarela devem ser descritas detalhadamente.
- Por exemplo, o proprietário de uma PME deve responder apenas uma palavra sobre os requisitos dos consumidores;
- É importante fazer questões tais como: Como se faz a venda e se quantidade vendida é a necessária.

#### Exemplos de modo de preenchimento correcto

##### Modo de Preenchimento Correcto

Para:  
Requisitos (Embalagem)

- Garrafas de vidro para jam (não plástica);
- Tamanho pequeno (como de 100ml)
- Selagem da tampa;
- Rótulo (com informação) é necessário.

##### Necessidade de melhoria

Para:  
Requisitos (Embalagem)

Garrafas de vidro pequenas

## 2. Q & R sobre "Informação geral da Empresa/Grupo de produtores"

### 2.1. Preste atenção na classificação de uma empresa

- As empresas são classificadas em Micro, Pequenas, Médias e Grandes;
- Para efeitos deste questionário consideram-se 3 tipos de empresas, nomeadamente, Micro, Pequena e Média dimensão.
- Existem 2 critérios para classificar as empresas, sendo (1) Número de Trabalhadores e (2) Volume Anual de Negócio.

N.B. O "Volume Anual de Negócio" é priorizado para classificar a empresa.

#### Tabela modelo de classificação da Empresa:

Categoria de Empresa	Número de Trabalhadores	Volume Anual de Negócio
Micro Empresa	Mínimo de 1 até máximo de 4 Trabalhadores	Até 1,200,000 Mt
Pequena Empresa	Mínimo de 5 até máximo de 49 Trabalhadores	Mínimo de 1,200,001 Mt até máximo de 14,700,000 MT
Média Empresa	Mínimo de 50 até máximo de 99 Trabalhadores	Mínimo de 14,700,001 Mt até máximo 29,970,000 MT

##### Exemplo 1:

Empresa A tem 10 trabalhadores e 13.000.000,00 MT do Volume de Negócio.  
Considera-se: "Pequena Empresa"

##### Exemplo 2:

Empresa B tem 10 trabalhadores e 900.000,00 Mt de Volume de Negócio.  
Considera-se: "Micro Empresa"

### 2.2. Preste atenção na categorização do tipo de Empresa/Grupo

- As empresas e grupos de produtores são categorizados em 5 tipos, nomeadamente, Sociedade Comercial, Associação, Cooperativa, Grupo Informal, e Individual.
- As características principais destes tipos são descritas na tabela a seguir.

#### Características principais de cada tipo:

	Características
Sociedade Comercial	<i>Entende-se por Sociedade Comercial ao contrato em que duas ou mais pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de actividade económica e a partilha, entre si, dos resultados.</i>
Associação	<i>Pessoas jurídicas, singulares ou colectivas, públicas ou privadas, que prossigam objectivos sociais, culturais, educativos, artísticos, científicos, profissionais ou de intercâmbio com fins não lucrativos.</i>
Cooperativa	<i>Pessoas colectivas autónomas de livre constituição de capital e composição que contribuem com bens ou serviços para exercício de uma actividade económica com vista a aspirações económicas e um retorno patrimonial.</i>

### 3.1. Preste atenção na descrição dos produtos e actividades das PME's?

- Preste atenção em detalhe no tipo de produto e que actividade a empresa realiza.
- É importante clarificar se a empresa produz e/ou vende os seus produtos.

#### Exemplo de modo de preenchimento

##### Modo de preenchimento correcto

Em caso de:  
Seus produtos e sua actividade

Produção e venda dos seguintes Jams:

- Ananás;
- Laranja;
- Manga; e
- Mistura das fruta

##### Necessidade de melhoria

Em caso de:  
Seus produtos e sua actividade

Jam

### 3.2. Preste atenção na diferenciação entre os produtos finais e matéria prima (para outros produtos)

- A diferença entre “Matéria-prima” e “Produto final” deve estar claramente percebida porque a forma de venda depende fundamentalmente dessa diferença.
- Por exemplo, a Matéria-prima é vendida a outros produtores enquanto que o Produto final é vendido ao consumidor final.

#### Principais diferenças de “Matéria-Prima” e “Produto Final”:

	Características	Exemplo
Matéria-Prima	Materiais básicos que são usados para produzir bens, produtos finais, energia, ou materiais intermedios que são insumos para futuro produtos finais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandioca;</li> <li>- Coco;</li> <li>- Argila; e</li> <li>- Madeira.</li> </ul> * Todos materiais acima são para ser usados para produzir bens.
Produto Final	Produto pronto para venda sem necessidade de transformação significativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Farinha de mandioca;</li> <li>- Óleo de coco;</li> <li>- Cêramica; e</li> <li>- Mobilia.</li> </ul>

Source: Wikipedia (<https://en.wikipedia.org>)

### 3.3. Preste atenção na indicação da localização dos actuais clientes alvo

- É importante indicar os locais de venda dos produtos e mencionar se estão localizadas na cidade e/ou distrito” (Indicar apenas).
- A Província e país são áreas muito vastas para serem consideradas como mercado alvo.

#### Exemplo de modo de preenchimento

##### Modo de preenchimento correcto

No caso de:  
Cidade ou Distrito

- Cidade de Inhambane ( Província de Inhambane)
- Distrito de Inharrime (Província de Inhambane)
- Cidade de Xai-xai (Província de Gaza)

##### Necessidade de melhoria

No caso de:  
Cidade ou distrito

Inhambane

### 3. Q & R sobre "Questionário parte 1: Compreender as necessidades do cliente alvo"

#### 3.4. Preste atenção nos requisitos para identificar os "futuro" clientes alvo

- As respostas para os "Requisitos" devem ser descritas com detalhes conforme explicado no ponto 1.2.
- As respostas descritas nas células amarelas devem ser detalhadas".
- Quando a resposta nos "Requisitos" está clara o suficiente, por favor assinale "Sim".

#### Pontos de verificação para cada requisito:

	Pontos de verificação	Exemplos
Preço de Vendas	- Intervalos de preços de venda que os futuros clientes alvo oferecem ou esperam; e - Troca de experiências (tais como transporte) entre produtores e clientes (lojas, grossistas, etc.).	- 40-60 MT/500g
Embalagem	- Material e tamanho da embalagem; - Selagem; e - Rótulo (incluindo código de barras).	- Pacote de Papel de 500g, selada
Qualidade mínima	- Frequência de entregas esperada; e - Jogo de quantidade mínima de produtos por um determinado período (tal como "por mês", "por entrega", etc).	- Farinha com grãos <i>standardizados</i>
Outros	- Certificação; - Qualidade; e - Etc.	- Selo <i>Made in Mozambique</i> ; Certificação Hallal; Certificação ISO; HACCP; ETC

Nota Suplementar para Diagnóstico de Negócio - KIT de Assistência PME CaDUP

11

### 4. Q & R sobre "Questionário parte 2: A rentabilidade da PME e Grupos de produtores"

#### 4.1. Preste atenção no ajuste de cada item de custo/venda com base num determinado período

- Todos os itens relacionados aos custos e vendas devem ser ajustados com base num período (mês, ano, ou outro), afim de determinar o lucro com precisão.
- Deve-se prestar atenção pois o custo do equipamento/máquina é calculado como "Depreciação".

#### Exemplo de ajustamento:

**Tabela de vendas**

Período: Mês:  Ano:  Outro:  ( )

Itens	Preço Unitário (MT)	Quantidade	Unidade	Total (MT)	Rácio (%)
Suco de laranja	20.00	200.00	garrafa (500ml)	4,000.00	100.0%

→ Quantidade de vendas mensais (venda de 200 garrafas por mês)

→ **Ajustado com base no mês** (MT6,000 (por ano) / 12 meses = MT500 (por mês))

**Tabela de Custos** (no mesmo período com a tacla de venda)

Categoria	Itens	Preço Unitário (MT)	Quantidade	Unidade	Total (MT)	Rácio (%)
Outros	Segurança Social	500.00	1.00	Unidade	500.00	17.2%
	Depreciação (máquina misturadora)	1,000.00	1.00	Unidade	1,000.00	34.5%

→ Calculado baseando-se na depreciação mensal (MT36,000 (custo de maquina) / 36 mês (duração) = MT1,000 (por mês))

Nota Suplementar para Diagnóstico de Negócio - KIT de Assistência PME CaDUP

12



### 4.2. Preste atenção na descrição da “Unidade”?

- “Unidade” de todos itens de custo e de vendas totais devem ser descritos de forma detalhada para evitar imprecisões na quantidade.
- Há muitas descrições de “unidade” conforme mostra o exemplo abaixo:

**Várias unidades:**

	Exemplo da descrição de Unidade	Exemplos
Materials	Kg, Saco (50kg), ml, Garrafa (500ml), Pacote (100g), peça, unidade, etc.	
Serviços e transporte	Tempo, deslocação, unidade, etc.	Custo(metical)/Km
Mão de Obra	Pessoa/dia, pessoa/mês, etc.	Salário para 3 pessoas /dia significa pagamento de mão-de-obra para 1 pessoa por 3 dias.)
Outros (se for difícil descrever)	Unidade	m3/h; kwh/h

### 5.1. Preste atenção na compreensão das necessidades dos clientes alvo

- Concluídas as partes 1 e 2 do questionário, deve-se avaliar as respostas do questionário.
- Avaliados os resultados de entendimento das necessidades do cliente alvo, deve-se prestar atenção às respostas sobre **“requisitos para vender aos futuro clientes alvo”**.
- As mesmas reflectem o bom entendimento sobre os clientes.

**Nível satisfatório**

**No caso de:**

d) Você conhece os requisitos para vender no “futuro” clientes alvo? Se **“Sim”**, por favor indique os requisitos:

1. Preço de Vendas Sim  Não  Requisitos: Suplementos dia 50 ou 60 por produto. Vendedores precisam entregar os produtos as lojas.

2. Embalagem Sim  Não  Requisitos: Quantidade de vidro para produto plástico. Tamanho pequeno (menos de 10ml). Não precisa ser muito caro.

3. Qualidade mínima Sim  Não  Requisitos: Vendedores precisam entregar 10 garrafas (100ml) dos produtos uma vez por semana.

4. Outros especifique Sim  Não  Requisitos: ( )

**Nível não satisfatório**

**No caso de:**

d) Você conhece os requisitos para vender no “futuro” clientes alvo? Se **“Sim”**, por favor indique os requisitos:

1. Preço de Vendas Sim  Não  Requisitos: ( )

2. Embalagem Sim  Não  Requisitos: Garrafas pequenas

3. Qualidade mínima Sim  Não  Requisitos: ( )

4. Outros especifique Sim  Não  Requisitos: ( )