



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**SETOR DO PETRÓLEO E GÁS EM MOÇAMBIQUE E CAPACITAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS LOCAIS**

Sadya Yunus Makda

Mestrado em Gestão

2026

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**SETOR DO PETRÓLEO E GÁS EM MOÇAMBIQUE E CAPACITAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS LOCAIS**

Sadya Yunus Makda

Mestrado em Gestão

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Tiago Carrilho

2026

Declaração relativa às condições de utilização por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do Repositório da Universidade Aberta.



Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, a quem dirijo todo o louvor, por me conceder força, sabedoria e perseverança para superar todos os desafios enfrentados ao longo deste percurso acadêmico.

Expresso a minha profunda gratidão ao meu marido, Lukman Amade, pelo apoio incondicional, encorajamento e compreensão e aos meus filhos, pela inspiração e motivação que me proporcionam diariamente.

Estendo o meu sincero agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho, que, com tempo, palavras, gestos ou incentivo, tornaram este processo possível.

Deixo um agradecimento especial ao meu supervisor, Professor Doutor Tiago Carrilho pela orientação dedicada, acompanhamento permanente e disponibilidade em partilhar conhecimentos e apresentar alternativas sempre que surgiam desafios.

Dedicatória

Aos meus filhos, Assiya, Hassan e Saarah, que são a minha maior fonte de inspiração. Vocês são a razão pela qual, a cada dia, me levanto com determinação, mantenho-me firme diante dos desafios e procuro sempre evoluir. Que esta jornada sirva de exemplo para que, no futuro, vocês também sigam seus caminhos com resiliência, propósito e a busca contínua por crescimento.

Esta conquista também é vossa!



DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

STATEMENT OF INTEGRITY

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese de mestrado. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Regulamento Disciplinar da Universidade Aberta, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 215, de 6 de novembro de 2013.

I hereby declare having conducted my thesis with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of falsification of results in the process of the thesis elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged Disciplinary Regulations of the Universidade Aberta (regulation published in the official journal Diário da República, 2.ª série, N.º 215, de 6 de novembro de 2013).

Universidade Aberta, 12 de janeiro de 2026

SADYA YUNUS MAKDA

Sadya Yunus Makda

SETOR DO PETRÓLEO E GÁS EM MOÇAMBIQUE E CAPACITAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS LOCAIS

RESUMO

O setor de petróleo e gás em Moçambique tem atraído investimentos consideráveis de MNCs que são acompanhados por programas de fortalecimento de capacidades voltados às PMEs locais, no âmbito do conteúdo local. Este estudo exploratório analisa a capacidade das PMEs locais de absorverem e beneficiarem destes programas e de se integrarem na cadeia de valor do setor para compreender em que medida essas iniciativas promovem a preparação e a inserção efetiva das PMEs nas cadeias globais de valor.

A investigação envolveu uma amostra de 47 PMEs locais, das quais 23 empresas beneficiárias dos programas de MNCs e 24 não beneficiárias. Para a recolha de dados e com recurso à escala de Likert foi utilizado um questionário estruturado, elaborado e partilhado na plataforma Google Forms, destinado a captar perceções qualitativas das PMEs sobre suas capacidades de absorção, recursos internos, ambiente externo e sobre os efeitos dos programas de fortalecimento de capacidades das MNCs na integração da cadeia de valor do setor.

Os resultados evidenciam que os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs contribuem para a preparação das PMEs locais e reforço das suas competências, mas são insuficientes, por si só, para assegurar a sua integração efetiva na cadeia de valor do setor de petróleo e gás em Moçambique. Esta integração requer intervenções complementares e depende da existência de outros fatores, nomeadamente, a capacidades de absorção e recursos internos que variam entre as PMEs, e de um ambiente de negócios favorável, incluindo políticas públicas adequadas. O estudo recomenda a implementação de uma política integrada de Conteúdo Local com fiscalização adequada, e a melhoria do ambiente de negócios.

Palavras-Chave: PMEs locais, Fortalecimento de capacidades, Conteúdo local, Cadeia de valor, Moçambique, Multinacionais

ABSTRACT

The oil and gas sector in Mozambique has attracted considerable investments from multinational corporations (MNCs), accompanied by capacity-building programs targeting local SMEs within the framework of local content policies. This exploratory study analyzes the ability of local SMEs to absorb and benefit from these programs and to integrate into the sector's value chain, aiming to understand to what extent these initiatives promote the preparation and effective insertion of SMEs into global value chains.

The research involved a sample of 47 local SMEs, of which 23 were beneficiaries of MNC programs and 24 were non-beneficiaries. Data was collected using a structured questionnaire, shared via the Google Forms platform and employing a Likert scale, aimed at capturing qualitative perceptions of SMEs regarding their absorptive capacities, internal resources, external environment, and the effects of MNC capacity-building programs on value chain integration in the sector.

The results indicate that the capacity-building programs promoted by MNCs contribute to the preparation of local SMEs and the strengthening of their capabilities but are insufficient on their own to ensure effective integration into the oil and gas sector's value chain in Mozambique. Such integration requires complementary interventions and depends on other factors, namely the absorptive capacities and internal resources that vary among SMEs, as well as a favorable business environment, including adequate public policies. The study recommends the implementation of an integrated local content policy with proper monitoring and the improvement of the business environment.

Keywords: *local SMEs, capacity building, local content, value chain, Mozambique, multinational corporations*

Índice Geral

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1.	Conceitos	4
2.2.	Abordagens Teóricas	7
2.2.1.	Teoria da Capacidade de Absorção	8
2.2.2.	Teoria da Visão Baseada em Recursos.....	9
2.2.3.	Teoria das Cadeias Globais de Valor	11
2.3.	Experiências Internacionais	13
3.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EM MOÇAMBIQUE	20
3.1.	Papéis e Responsabilidades dos Intervenientes no Setor do Petróleo e Gás	21
3.2.	Políticas Públicas no Setor do Petróleo e Gás.....	22
3.3.	Os Programas de Fortalecimento de Capacidade das MNCs: Sasol e ExxonMobil.....	25
4.	METODOLOGIA.....	32
4.1.	Abordagem de Investigação e Metodologia de Recolha de Dados	32
4.2.	Seleção e caracterização da Amostra	34
4.3.	Grelha Analítica.....	35
4.3.1.	Participação nos programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro (Dimensão A).....	35
4.3.2.	Capacidades de Absorção e Recursos internos das PME's locais (Dimensão B)	36
4.3.3.	Ambiente externo (Dimensão C)	38
4.3.4.	Integração na cadeia de valor (Dimensão D).....	39
5.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
5.1.	Apresentação dos Resultados.....	43
5.2.	Discussão dos Resultados	54
6.	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
	<i>ANEXO I – Questionário sobre as práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas multinacionais (MNCs) de petróleo e gás em Moçambique no contexto do conteúdo local – Foco nas PME's moçambicanas</i>	<i>70</i>

<i>ANEXO II – Comparação das Práticas de Fortalecimento de Capacidades no contexto do Conteúdo local em Diferentes países</i>	76
<i>ANEXO III – Concessões Ativas em Moçambique</i>	77
<i>ANEXO IV – Localização dos Diferentes Projetos (Sasol e ExxonMobil)</i>	78
<i>ANEXO V– Interesses Comerciais da Sasol em Moçambique</i>	79
<i>ANEXO VI - Quadro Legal detalhado do Setor de petróleo e gás em Moçambique</i>	80
<i>ANEXO VII – Média por Indicador das Perceção das PMEs locais sobre suas capacidades de absorção</i> 82	
<i>ANEXO VIII –Perceção das PMEs locais sobre seus Recursos internos</i>	83
<i>ANEXO IX – Média por Indicador das Perceção das PMEs locais sobre o ambiente externo</i>	84
<i>ANEXO X- Efeitos das práticas promovidas pelas MNCs na integração na cadeia de valor (PMEs beneficiárias)</i>	85
<i>ANEXO XI - Integração na cadeia de valor das PMEs locais que não participaram nos programas das MNCs</i>	86
<i>ANEXO XII - Entrevistas Realizadas</i>	87

Índice de Gráficos

Gráfico 5-1 Perceção das PMEs locais sobre suas capacidades de absorção	46
Gráfico 5-2 Perceção das PMEs locais sobre os seus recursos internos.....	47
Gráfico 5-3 Perceção das PMEs locais sobre os desafios relativos às Certificações Internacionais.....	49
Gráfico 5-4 Perceção das PMEs locais sobre o Ambiente Externo em Moçambique	50

Índice de Tabelas

Tabela 3-1. Resumo do Quadro Legal sobre o CL em Moçambique no Setor de Petróleo e Gás.....	22
Tabela 3-2. Detalhes do PDEF da Sasol em Moçambique (2020-2024)	27
Tabela 3-3. Número de Empresas que participaram nas sessões de Networking e de Capacitação promovidas pela MozUp em Moçambique (2020-2024)	29
Tabela 4-1. Grelha Analítica	35
Tabela 4-2. Variáveis 1 e 2 e questões para questionário	36
Tabela 4-3. Variáveis 3 e 4 e questões para questionário	37
Tabela 4-4. Variável 5 e questões para questionário.....	39
Tabela 4-5. Variável 6 e questões para questionário.....	40
Tabela 5-1. Perceção das PMEs locais sobre a importância dos programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs de petróleo e gás em Moçambique.....	44
Tabela 5-2 Efeitos das práticas promovidas pelas MNCs na integração na cadeia de valor (em percentagem)	52
Tabela 5-3 Integração na cadeia de valor das PMEs locais que não participaram nos programas das MNCs (em percentagem)	54

Lista de Abreviaturas

ACLM	Associação de Conteúdo Local de Moçambique
ANPG	Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
ASSEA	Associação das Empresas Autóctones para a Indústria Petrolífera
BCI	Banco Comercial e de Investimentos
CAE	Centro de Apoio Empresarial
CL	Conteúdo Local
CDE	Centro de Desenvolvimento Empresarial
CDI	Centro de Desenvolvimento Industrial
CGV	Cadeia Global de Valor
CNPC	China National Petroleum Corporation
CTA	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
ENDE	Estratégia nacional de Desenvolvimento
ENH	Empresa Nacional de Hidrocarbonetos
ENI	Entidade Nacional de Hidrocarbonetos – (<i>Ente nazionale idrocarburi</i>)
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INP	Instituto Nacional de Petróleo
IPEME	Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas
ISO	Padrões Internacionais de Operações (<i>International Standard Operation</i>)
FLNG	<i>Plataformas de produção de gás natural liquefeito</i>
MGC	Companhia de Gás de Maputo
MIREME	Ministério dos Recursos Minerais e Energia
MNCs	Multinacionais
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MRV	Mozambique Rovuma Venture (consórcio)
NCDMB	Conselho de Desenvolvimento e Monitoria do Conteúdo Local da Nigéria
PCL	Política de Conteúdo Local
PDEF	Programa de Desenvolvimento de Empresas e Fornecedores
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPA	Acordos de Produção e Petróleo (<i>Production and Petroleum Agreement</i>)
PPPs	Parceria Público Privadas
PSA	Contrato de Partilha de Produção (<i>Production Sharing Agreement</i>)
PTC	Programa de Transferência de Competências
ROMPCO	Empresa Operadora da Refinaria de Maputo
SPM	Sasol Petroleum Mozambique
TCGV	Teoria da Cadeia Global de Valor
TI	Tecnologia de Informação
TVBR	Teoria da Visão Baseada em Recursos
USD	Dólar norte americano
VRIO	Valioso, raros, difíceis de imitar, e organizados

1. INTRODUÇÃO

O setor de petróleo e gás em Moçambique desempenha um papel central na economia nacional impulsionado pelos investimentos das multinacionais (MNCs) que operam na exploração e produção de petróleo e gás. Em resposta às exigências regulatórias e à necessidade de criar benefícios locais, as MNCs implementam, entre outras ações, os programas de fortalecimento de capacidades com o objetivo de fortalecer as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) moçambicanas que representam cerca de 98% do tecido empresarial moçambicano e empregam aproximadamente 46% da força laboral do país (O.Económico, 2025). As iniciativas de fortalecimento de capacidades visam estruturar e reforçar as competências das PMEs locais. Contudo, a sua relação com a integração na cadeia de valor do setor permanece uma área pouco explorada na literatura académica e na prática em Moçambique.

As PMEs desempenham um papel importante na economia de Moçambique, e o setor de petróleo e gás representa uma oportunidade para o seu fortalecimento. De entre as várias soluções no âmbito do conteúdo local (CL) para criar ligações internas dentro da economia, o fortalecimento de capacidades destaca-se como uma das estratégias adotadas pelo Governo e pelas MNCs do setor de petróleo e gás em Moçambique. No entanto, permanece pouco clara a relação entre estes programas de fortalecimento de capacidades e a efetiva integração das PMEs moçambicanas na cadeia de valor do setor. Este contexto gera a necessidade de analisar as práticas de capacitação promovidas pelas MNCs na preparação das PMEs e na sua inserção no setor. Assim, a questão central de investigação é a seguinte: **em que medida os programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás contribuem para a preparação e integração das PMEs locais na cadeia de valor do setor em Moçambique?** Por seu lado, em Moçambique tem se discutido a possibilidade de se implementar uma diretriz de CL como um meio para estabelecer estratégias claras que beneficiem as PMEs locais. No entanto, a literatura é controversa na eficácia destas diretrizes. Além de recente, este tema é relevante em termos académicos e também pela sua importância

prática para o desenvolvimento de políticas públicas que possam melhorar a integração das PME's na cadeia de valor do setor ou na economia como um todo.

O objetivo Geral desta investigação é analisar a capacidade das PME's locais de absorverem e beneficiarem dos programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNC's do setor de petróleo e gás em Moçambique, no que diz respeito à sua inserção na cadeia de valor do setor.

Os objetivos Específicos são os seguintes:

- Estudar as práticas de fortalecimento de capacidades das MNC's exploradoras de petróleo e gás em Moçambique para as PME's locais;
- Comparar experiências similares das práticas das MNC's exploradoras de petróleo e gás em outros contextos internacionais e no contexto da implementação das diretrizes de CL;
- Analisar a percepção das PME's locais sobre os efeitos dos programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNC's, nas competências, preparação e integração na cadeia de valor do setor.

Embora o modelo analítico contemple três dimensões explicativas (participação nos programas de capacitação e apoio financeiro, capacidades e recursos internos e o ambiente externo) a análise das percepções será orientada por uma proposição central atendendo a questão central de investigação. A proposição central é a seguinte: **os programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNC's do setor de petróleo e gás contribuem para a preparação e integração das PME's locais na cadeia de valor do setor em Moçambique.**

O presente estudo está organizado em cinco secções. Na segunda secção, é desenvolvida a revisão da literatura, onde se discutem os principais conceitos, o enquadramento teórico e as experiências internacionais relacionadas com a temática. A terceira secção descreve a contextualização do estudo e apresenta o setor de petróleo e gás em Moçambique, incluindo detalhes sobre os intervenientes, as políticas públicas e os programas de fortalecimento de capacidades que têm sido desenvolvidos por duas MNC's, nomeadamente, a SASOL e a

ExxonMobil. Segue a quarta secção, que descreve a metodologia adotada para este estudo, detalha o tipo de estudo, os métodos de recolha de dados incluindo a grelha analítica com as variáveis em estudo e respetivos indicadores. A quinta secção apresenta e discute os resultados obtidos, tendo em conta a revisão da literatura e o referencial teórico. Por fim, a conclusão, que além de apresentar as principais conclusões do estudo, discute a preposição central, formula as recomendações para as políticas públicas, apresenta as principais limitações do estudo e propõe pistas de investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão de literatura tem como objetivo clarificar e sistematizar os principais conceitos relativos ao fortalecimento de capacidades, ao conteúdo local e às políticas públicas associadas. A escolha dos estudos considerou a pertinência para o tema em questão, privilegiou pesquisas que abordam a relação entre práticas de capacitação em países em desenvolvimento, inserção de PMEs em cadeias de valor e desenvolvimento local, ainda que a literatura disponível seja limitada nesse domínio. Por ser um tema recente particularmente no contexto africano, no qual as políticas ainda carecem de estudos empíricos detalhados sobre sua eficácia e resultados, ressalta-se a escassez de dados estruturados e informações consolidadas sobre a implementação de práticas de fortalecimento de capacidades, bem como a dificuldade em avaliar o impacto destas práticas a nível das PMEs, sua competitividade e inserção em cadeias de valor.

2.1. Conceitos

A globalização e a integração económica, aumentaram a concorrência em mercados domésticos e internacionais. As MNCs exigem flexibilidade na produção, competitividade de custos e redução de riscos e as PMEs mantêm-se essenciais para o crescimento económico e geração de empregos em várias regiões do mundo (Harvie e Charoenrat, 2016). As PMEs representam mais de 90% das empresas e mais de 50% do emprego e do Produto Interno Bruto (PIB) na maioria dos países africanos de acordo com Okeke (2024). Manuel (2020) identifica um conjunto de fatores críticos que limitam a capacidade das PMEs moçambicanas de beneficiarem das oportunidades criadas pelas MNCs especialmente no setor extrativo. Entre os principais entraves estão a dificuldade em elaborar propostas competitivas, a baixa qualidade dos bens e serviços fornecidos, a fraca estrutura interna, a ausência de especialização técnica, o não cumprimento de normas de saúde, segurança e gestão ambiental, a falta de certificações reconhecidas internacionalmente e a gestão financeira pouco estruturada. Neste contexto, surge o fortalecimento de capacidades das empresas locais como uma resposta para ultrapassar alguns desses desafios.

O fortalecimento de capacidades (do inglês *capacity building*) refere-se ao processo contínuo de desenvolvimento de competências, conhecimentos e recursos essenciais para que indivíduos e empresas operem de forma eficaz. Segundo Sajuyigbe et al. (2021), este conceito surge na década de noventa e inclui a melhoria das competências técnicas, a promoção de boas práticas de gestão e o fortalecimento da infraestrutura tecnológica e organizacional. Offei, Kissi e Nani (2019) reforçam esta perspectiva e consideram o fortalecimento de capacidades essencial para as PMEs. Manasoe, Mmbengwa e Lekunze (2024), ao analisar pequenas empresas de agro-processamento na África do Sul, consideraram que o fortalecimento de capacidades, sobretudo através de mentoria e desenvolvimento técnico e financeiro, tem impacto positivo no empoderamento económico dessas empresas, mas para Chrysostome, Munthali e Ado (2019), a eficácia desses programas depende da transformação das mentalidades, que, em muitos países africanos, explica a fragilidade institucional, a instabilidade política. Estes fatores limitam o sucesso das iniciativas de fortalecimento de capacidades. A relação positiva entre o ambiente favorável e desenvolvimento tecnológico nas PMEs é reforçada por Doan et al. (2024) no seu estudo das PMEs no Vietname, estes autores consideram que as empresas inseridas nas cadeias globais de valor (CGV) têm maior probabilidade de desenvolver e aperfeiçoar seus produtos, especialmente quando investem em ativos intangíveis. O fortalecimento de capacidades em PMEs, sobretudo em países em desenvolvimento, revela um quadro complexo em que os resultados dessas iniciativas dependem de vários fatores incluindo o ambiente externo.

As Diretrizes da OCDE (2023) destacam que as MNCs têm a responsabilidade de partilhar tecnologia e conhecimento com os países onde operam, contribuindo para a inovação, produtividade e criação de emprego. No setor petrolífero, as políticas de conteúdo local (PCL) têm sido adotadas como instrumentos de responsabilidade social e do fortalecimento das PMEs locais enquanto fornecedores locais das MNCs e a ênfase nas PCL apoia-se nos sucessos de países como a Malásia, Brasil, Indonésia (Ovadia, 2016). As estratégias incluem investimentos em formação técnica, programas de bolsas de estudo, apoio à aquisição de

ativos produtivos e à melhoria de infraestrutura empresarial, sempre alinhados aos requisitos legais e regulatórios nacionais (Onwuka et al. 2021).

Udoh et al. (2015) consideraram o exemplo da Nigéria, no qual a Lei de Desenvolvimento do Conteúdo Local oferece uma oportunidade para posicionar as empresas locais como prestadoras de serviços qualificadas, capazes de gerar riqueza e contribuir para o aumento do PIB do país.

O Conteúdo Local (CL) é uma estratégia de desenvolvimento económico adotada, sobretudo, nos setores extrativos como a mineração, o petróleo e o gás, com o propósito de promover vínculos mais sólidos entre as MNCs e a economia local. Segundo Hilson e Ovadia (2020), o CL visa incentivar o uso de bens e serviços produzidos localmente para reduzir a dependência de importações e promover a industrialização interna. Nesse contexto, os requisitos de CL implicam as MNCs e governos darem prioridade a fornecedores nacionais e desta forma criar espaço para a participação das PMEs locais nas cadeias de valor do setor. Conforme Ihua (2010), o CL não se limita à contratação local, inclui também o desenvolvimento de capacidades técnicas, a promoção da competitividade local e a geração de empregos qualificados. Para que o CL produza impactos duradouros, é necessário garantir que as PMEs forneçam inputs básicos e evoluam ao longo da cadeia de valor. Isso exige uma abordagem centrada na capacitação, na transferência de tecnologia e na criação de um ambiente favorável.

A experiência do Vietname, analisada por Aksenova (2016), revela que, na ausência de canais estruturados de transferência de tecnologia o potencial transformador do CL pode ser limitado e deixa as PMEs numa posição marginal. Como observam Vu et al. (2024), fatores como enquadramentos legais adequados, apoio institucional e acesso à formação influenciam diretamente a capacidade das PMEs de aproveitar as oportunidades oferecidas tanto pelo CL quanto pela inserção em mercados globais. O êxito dessa inserção nas CGVs, segundo Epede e Wang (2022), depende de pré-condições como, apoio técnico, acesso a financiamento e estratégias de desenvolvimento empresarial coerentes. Nesse sentido, de acordo com Suleman e Zaato (2021) para que as PCLs se traduzam em oportunidades reais para o desenvolvimento

de PMEs locais, é essencial superar obstáculos, como a falta de infraestrutura de suporte às atividades produtivas locais, e o acesso restrito a financiamento por parte das PMEs. Um exemplo positivo é o da Petronas, na Malásia, que desenvolveu um programa integrado de capacitação técnica, apoio financeiro e acompanhamento empresarial que resultou em maior inserção de empresas locais na cadeia de fornecimento. De forma semelhante, em países como o Chile e Botsuana, programas liderados por empresas estatais e implementados através de parcerias estratégicas com o setor privado e instituições de ensino técnico contribuíram para o desenvolvimento de cadeias de fornecimento e criação de ligações entre o setor extrativo e a economia local (Hilson & Ovadia, 2020). No entanto, como observam Chuwa e Perfect-Mrema (2023), desafios estruturais continuam a limitar o potencial das PMEs locais em países africanos. Entre os obstáculos salientam-se a infraestrutura deficiente, a escassez de mão de obra qualificada, a burocracia excessiva, práticas de corrupção e o risco de rescisões contratuais arbitrárias, que comprometem a eficácia das PCLs em diversos contextos africanos. Para Okeke (2024), as PMEs africanas apresentam barreiras como infraestrutura deficiente, fraca colaboração entre os intervenientes, instabilidade política, lacunas regulatórias e mercados fragmentados. Em Moçambique, apesar do avanço das políticas e do investimento estrangeiro, ainda persistem desafios na inclusão das comunidades locais e no apoio às PMEs (Pereira et al., 2022) e as PMEs locais enfrentam dificuldades estruturais e de financiamento (Sawaya & Bhero, 2018).

O fortalecimento de capacidades em empresas locais, sobretudo em países em desenvolvimento, revela um quadro complexo em que os resultados dessas iniciativas dependem de vários fatores internos e externos, incluindo a qualidade do ambiente de negócios.

2.2. Abordagens Teóricas

A Teoria da Capacidade de Absorção permite compreender os mecanismos internos de aprendizagem das PMEs, destaca as suas aptidões para identificar, assimilar e aplicar conhecimentos externos de maneira eficaz, especialmente em contextos de transferência

tecnológica e capacitação. A teoria da Visão Baseada em Recursos (TVBR) contribui para analisar como os recursos e capacidades internas tangíveis e intangíveis das PMEs podem ser desenvolvidas, combinadas e mobilizadas para melhorar a capacidade competitiva. A Teoria das Cadeias Globais de Valor (CGV), por sua vez, apresenta um enquadramento analítico para entender as formas de governança, a distribuição de poder e os processos de coordenação.

2.2.1. Teoria da Capacidade de Absorção

A Teoria da Capacidade de Absorção desenvolvida por Cohen e Levinthal na década de 90 traduz-se em uma organização reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para alcançar objetivos comerciais (Budianto et al. 2021). Para Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de absorção organizacional depende do conhecimento prévio da organização e de experiências. Assim, empresas com maior base de conhecimento são mais aptas a identificar e utilizar informações externas. Zahra e George (2002) expandiram esse conceito e analisam a capacidade de absorção com base em duas dimensões:

- i. A capacidade de absorção potencial, refere-se à capacidade da organização de adquirir e assimilar conhecimento externo. É a fase inicial e depende de recursos e competências existentes que permitem à empresa reconhecer e internalizar informações externas. A aquisição significa identificar e obter conhecimento externo relevante e a assimilação refere-se à fase de processamento, análise e interpretação das informações adquiridas.
- ii. A capacidade de absorção realizada, envolve a transformação e exploração desse conhecimento, ou seja, refere-se à capacidade de transformar e explorar o conhecimento assimilado para fins estratégicos e comerciais. É a etapa em que o conhecimento gera valor concreto para a organização. A transformação refere-se à combinação do conhecimento novo com o conhecimento existente para criar novas perspectivas. A exploração corresponde à aptidão das empresas para aplicar efetivamente esse conhecimento em novos produtos, serviços ou processos, convertendo-o em vantagem competitiva.

Segundo o estudo de Kamal (2013) a capacidade de absorção das PMEs do setor de construção é um fator essencial para melhorar o desempenho e competitividade, mas ainda pouco compreendido e difícil de medir nesse setor. Diferente das grandes empresas, que contam com estruturas de Pesquisa e Desenvolvimento, as PMEs de construção dependem mais de aprendizagem prática, experiência individual, formação e colaborações externas (universidades, centros de pesquisa). A pesquisa conclui que a fragmentação da indústria, a rotatividade das equipas e a baixa qualificação da mão de obra dificultam a absorção e a aplicação de novos conhecimentos. O estudo de Zhai et al. (2018) analisou PMEs do setor manufatureiro na região do Delta do Rio Yangtzé e evidencia que as PMEs que conseguem adquirir, assimilar e aplicar conhecimento externo transformam melhor a orientação empreendedora em resultados concretos.

A capacidade de absorção depende do conhecimento prévio, dos processos internos, de aprendizagem e da motivação organizacional, o que explica por que nem todas as PMEs respondem igualmente aos mesmos estímulos externos. A capacidade de absorção é vista como um processo dinâmico e essencial ao desenvolvimento das empresas.

No contexto deste estudo, a Teoria da Capacidade de Absorção é fundamental para compreender por que algumas PMEs conseguem tirar proveito dos programas de fortalecimento de capacidades e integrar-se nas cadeias de valor do setor, enquanto outras PMEs enfrentam dificuldades.

2.2.2. Teoria da Visão Baseada em Recursos

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (TVBR), formulada por Wernerfelt em 1984 e melhorada por Barney em 1991, fundamenta-se na premissa de que as empresas diferem nos recursos internos que possuem (Nikmah et al., 2021). Esses recursos podem ser tangíveis (infraestrutura, capital, tecnologia) ou intangíveis (conhecimento, capacidades organizacionais, reputação, redes de relacionamento) e constituem a principal fonte de vantagem competitiva. A vantagem competitiva de uma empresa depende da sua capacidade de identificar, desenvolver e explorar recursos internos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e

organizados, os chamados critérios VRIO (Barney et al., 2001). Segundo esta perspectiva, apenas os recursos que atendem aos critérios VRIO podem proporcionar vantagem competitiva.

Amit e Schoemaker (1993) distinguiram recursos e capacidades. Enquanto os recursos são definidos como fatores que a empresa possui ou controla (tangíveis ou intangíveis), as capacidades referem-se à dinâmica da empresa para mobilizar e combinar esses recursos por meio de processos organizacionais para atingir resultados desejados. Ismail et al. (2014) na sua análise fundamentada na TVBR concluiu que, embora ativos de tecnologia de informação (hardware e software) possam ser facilmente adquiridos ou copiados por concorrentes, a combinação entre ativos de tecnologias de informação (TI) e capacidades de TI denominada infraestrutura de TI – pode gerar um recurso único, raro e difícil de imitar. Isso ocorre porque a vantagem competitiva não está na tecnologia em si, mas na forma como a empresa integra e utiliza esses recursos em conjunto com capacidades complementares e capital humano. Assim, o uso de tecnologia depende de características organizacionais como formação de funcionários, experiência tecnológica, e adaptação ao ambiente.

Para Okeke (2024), no caso de PMEs africanas que atuam em ambientes com recursos tangíveis limitados, os recursos VRIO são muitas vezes intangíveis. As PMEs africanas recorrem ao uso criativo de redes locais de fornecedores, à valorização do capital humano adaptado às realidades locais e à mobilização de conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo. Contudo, a TVBR, por si só, não explica toda a realidade das PMEs africanas porque estas estão condicionadas por fatores externos (infraestrutura pública, instabilidade política, legislação pouco claras) e complementa com a Teoria dos *Stakeholders*, reconhecendo que os recursos internos só se tornam efetivos quando há interação com atores externos (clientes, fornecedores, governos, reguladores). A vantagem competitiva em ambientes africanos de escassez não depende apenas da “posse” de recursos internos conforme a TVBR, mas também da qualidade da rede de relacionamentos e pressões externas considerada pela Teoria de *Stakeholder*. Nikmah et al. 2021, confirma no seu estudo que a TVBR mede o posicionamento competitivo das PMEs com base nos recursos que possuem, mas ressalta a necessidade de

considerar interações com fatores externos para uma análise mais completa do desempenho competitivo.

A TVBR no âmbito deste estudo, permite analisar como os recursos e capacidades adquiridos pelas PMEs através dos programas de fortalecimento de capacidades promovidos por MNCs podem ser estudados com base na análise VRIO e como fonte de vantagem competitiva, de modo que as empresas se tornem mais competitivas e consigam integrar-se nas cadeias de valor do setor.

2.2.3. Teoria das Cadeias Globais de Valor

A Teoria das Cadeias Globais de Valor (TCGV), desenvolvida por Gary Gereffi nos anos noventa apresenta um referencial analítico para compreender como produtos e serviços são concebidos, produzidos e distribuídos em uma economia mundial cada vez mais fragmentada e interdependente (Gereffi et al. 2005). A partir desta teoria é possível analisar como o valor é criado, distribuído e captado por diferentes atores ao longo da cadeia, bem como as formas de coordenação e controle que estruturam as relações entre empresas locais e MNCs.

Existem cinco formas principais de governança nas CGVs nomeadamente, mercado (relações simples baseadas no preço), modular (fornecedores independentes, mas que seguem especificações técnicas), relacional (baseadas na confiança, proximidade e trocas de conhecimento), cativa (fornecedores altamente dependentes de compradores líderes) e hierárquica (integração vertical), que se distinguem pelo grau de complexidade das transações, pela capacidade dos fornecedores e pelo nível de poder exercido pelas MNCs líderes (Gereffi et al. 2005).

Nos países em desenvolvimento, observa-se um esforço crescente de empresas locais para se inserirem de forma mais autónoma nas CGVs. Ao diversificarem os seus clientes, ao investirem em competências técnicas e promoverem inovações, as empresas locais reduzem sua dependência das MNCs e ampliam a sua margem dentro da cadeia de valor (Fujita, 2020). Humphrey e Schmitz (2002) expandiram esta teoria e introduziram o conceito de *upgrading*, e descreveram como as empresas se direcionam para atividades de maior valor acrescentado ao

longo das CGVs, de quatro possíveis formas: melhoria processo (melhoria na eficiência produtiva), produto (qualidade e maior sofisticação), funcional (assumir funções estratégicas como design e marketing) e intersectorial (migração para setores mais complexos). Contudo, a capacidade de as PMEs realizarem *upgrading* não se limita a fatores internos, como a qualificação da força de trabalho ou a capacidade de absorver conhecimento técnico. O ambiente institucional, as políticas públicas de apoio e o tipo de governança predominante nas cadeias exercem influência direta sobre o acesso a mercados, tecnologias e redes de conhecimento. Como ilustra o caso do Ghana, a baixa qualidade da governança pública e as limitações na absorção tecnológica por parte das empresas locais restringiram os benefícios da integração nas CGVs (Edze, 2025). Este exemplo destaca a importância de políticas públicas centradas no fortalecimento da capacitação técnica e da criação de condições externas favoráveis ao desempenho dos fornecedores locais. Ado et al. (2025) analisaram os paradoxos comerciais e os desafios relacionados com o *upgrading* em CGV em quatro países africanos, nomeadamente Côte d'Ivoire, Congo, Ghana e Nigéria, que são grandes produtores de algumas matérias-primas importantes. Apesar de liderarem na produção, esses países permanecem periféricos nas CGV uma vez que não manufacturam nem exportam produtos de alto valor agregado, resultando em captura mínima de valor. A fraca captura de valor pelos países africanos em setores como cacau, petróleo e cobalto resulta de uma combinação de assimetrias de poder entre as MNCs e os fornecedores locais, que têm pouca capacidade de negociação. Nos países africanos, a falta de infraestrutura adequada e de capacidades locais para agregar valor aos recursos naturais, associada a políticas industriais frágeis dificulta o desenvolvimento de cadeias produtivas. O *upgrading* nas CGVs (seja de produto, processo ou função) depende da combinação de estratégias empresariais, intervenção estatal eficaz e mecanismos de transferência de conhecimento e tecnologia. A simples inserção nas CGVs não garante o *upgrading*. Pelo contrário, sem políticas públicas eficazes, infraestrutura adequada e redução das assimetrias de poder com MNCs, os países africanos continuam presos ao “paradoxo do comércio”.

Segundo Pietrobelli (2008), as CGVs são oportunidades para empresas locais de países em desenvolvimento no sentido de acederem a mercados mais amplos e tecnologias mais avançadas, mas estas oportunidades só podem ser aproveitadas com políticas públicas e capacidades institucionais fortes. A presença em CGVs por si só não garante *upgrading*, é necessária a combinação de oportunidade de mercado, capacidades institucionais e políticas públicas para que o efeito seja positivo para as empresas locais.

De acordo com Ado et al. (2025), no Níger e no Chade, a evolução nas CGV ocorreu porque o *upgrading* foi assumido como um objetivo estratégico do Estado. A ação governamental priorizou a criação de valor interno desde as fases iniciais do setor, através do investimento em refinação e processamento (garantiu que parte do petróleo fosse processada internamente antes de ser exportada), da negociação estratégica de joint ventures com MNCs nas quais foram estabelecidas exigências claras de formação da mão de obra local, transferência gradual de tecnologia e a participação de empresas nacionais nas operações. Estas medidas fortaleceram o poder de negociação do Estado e das PME's locais, permitiu a acumulação de capacidades e facilitou a progressão para segmentos de maior valor agregado, contrastando com os contextos em que as PME's permanecem confinadas a atividades periféricas e de baixo valor nas CGVs.

Os programas de fortalecimento de capacidades promovidos por MNCs no setor de petróleo e gás podem ser analisados sob a perspectiva da TCGV para analisar se realmente possibilitam às PME's locais participar na cadeia de valor e se permitem o *upgrading* dessas empresas. Assim, a TCGV permite analisar as formas como as PME's se inserem e progridem em cadeias globais, complementadas por abordagens que consideram o ambiente institucional e as capacidades e recursos internos das empresas.

2.3. Experiências Internacionais

Muitos países africanos enfrentam o chamado “mal holandês”, em que a exploração de recursos naturais, como petróleo, gás e minerais, não se traduz em crescimento económico, agravado por fatores como corrupção, governança fraca, volatilidade dos preços

internacionais e uma fraca diversificação económica (Ablo, 2020). Nesse contexto, a PCL é vista como uma resposta estratégica para reverter esta situação e maximizar os ganhos locais por meio da criação de empregos, fortalecimento das PMEs locais e desenvolvimento de competências nacionais. Um dos pilares centrais da PCL é o fortalecimento das PMEs locais, promovido tanto por iniciativas governamentais quanto por exigências regulatórias impostas às MNCs, com o objetivo de integrá-las de forma mais qualificada e competitiva nas cadeias de valor do setor. Neste sentido, o estudo de experiências internacionais permite compreender como diferentes países aplicam as diretrizes de CL e estruturam programas de capacitação para as PMEs locais.

2.3.1. Políticas de Conteúdo Local em diferentes países

Em Angola, o compromisso com o CL tem raízes históricas e remontam à década de oitenta, com o Decreto 20/82, que já estabelecia a obrigatoriedade de recrutamento e capacitação de quadros nacionais pelas empresas do setor petrolífero. A legislação evoluiu, e a mais recente é o Decreto Presidencial nº 271/20, que impõe obrigações rigorosas às MNCs, como a submissão anual de Planos de CL à Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANPG), responsável pela implementação, supervisão, registo e certificação das empresas nacionais angolanas. A ANPG atua como órgão regulador do setor, enquanto a Sonangol, empresa estatal, é a principal operadora encarregada da exploração, produção, refinação e comercialização de petróleo e gás. O decreto prevê ainda contratos-programa para capacitação, listagem trimestral de contratações e aplicação de multas em caso de não cumprimento das diretrizes de CL ou a interdição das atividades das MNCs por um ou dois anos. Contudo, desafios como a falta de transparência na concessão de contratos, as concentrações desiguais dos benefícios ainda comprometem a efetividade das medidas (Budhoo, 2025).

Comparativamente a Angola, a legislação de CL da **Nigéria** é considerada mais rigorosa. A sua base legal foi estabelecida pela Lei de Desenvolvimento de Conteúdo da Indústria Petrolífera e de Gás de 2010 (Nigerian Oil and Gas Industry Content Development Act) e reforçada pela Lei

da Indústria do Petróleo de 2021. Esta legislação obriga as MNCs a canalizar parte da produção para refinarias locais antes da exportação, além de estabelecer quotas mínimas de participação nacional e exigir planos detalhados de CL e capacitação. A responsabilidade pela implementação e supervisão dessa lei é do Conselho de Desenvolvimento e Monitoria do Conteúdo Local da Nigéria (NCDMB), órgão vinculado ao Ministério dos Recursos Petrolíferos, cuja meta é elevar o CL para 70% até 2027 (Onwuka et al., 2021). No entanto, desafios como a burocracia excessiva, as inconsistências regulatórias e o acesso limitado das PMEs ao financiamento têm dificultado a sua plena execução (Pedersen, Ovadia, & Hansen, 2025).

No **Ghana**, a Regulamentação de Conteúdo Local e Participação Local (L.I. 2204), de 2013, obriga as empresas do setor petrolífero a incorporar o CL nos seus projetos e a apresentar planos anuais e de longo prazo. Para Pedersen et al. (2025), o Ghana adotou uma legislação inspirada na Nigéria, com metas ambiciosas para emprego e fornecimento local, além de exigir parcerias como as *joint ventures*. A Comissão de Petróleo do Ghana é o órgão responsável pela supervisão do cumprimento desta política, que estabelece metas de participação local entre 10% e 50%, conforme o segmento da cadeia produtiva. Apesar de existirem penalidades em caso de não cumprimento, a fiscalização tem sido pouco rigorosa e os desafios como a escassez de mão de obra qualificada, infraestrutura insuficiente, dependência de fornecedores internacionais e dificuldades financeiras das PMEs têm limitado o alcance das metas estabelecidas, como 5% de conteúdo local no setor *upstream* (isto é, nas fases iniciais da cadeia de valor, que envolvem exploração, perfuração e produção) e 10% no setor *downstream*, que correspondem as etapas posteriores que incluem transporte, refinação, processamento, distribuição e comercialização dos produtos (Adjei & Ackah, 2023).

2.3.2. - Práticas de Fortalecimento de Capacidade em Diferentes Países

Em **Angola**, os programas de capacitação técnica empresarial estão focados na certificação, padrões de qualidade e gestão financeira financiadas por MNCs como a TotalEnergies e ExxonMobil. Além destes programas, destacam-se as parcerias obrigatórias entre PMEs e MNCs para transferência de conhecimento e tecnologia e a criação em 2005 do Centro de

Apoio Empresarial (CAE) com o objetivo de apoiar as PMEs a atenderem aos requisitos do setor. Contudo, de acordo com Martins (2024), a inserção efetiva das PMEs locais na cadeia de valor ainda é baixa, concentrada em serviços básicos (limpeza, segurança, logística) e limitada a 1,3% da prestação de serviços do setor. A Associação das Empresas de Serviços de Angola (ASSEA) lançou a iniciativa "Ação para 20%", em 2024 que visa garantir que pelo menos 20% do setor petrolífero seja composto por empresas e profissionais angolanos até 2027 Hollands (2025). O governo angolano também implementou programas de bolsas de estudo e capacitação e a ANPG planeia criar um fundo de conteúdo local para fortalecer as empresas angolanas (Angola Oil & Gas, 2024). Assim, de acordo com Pedersen et al. (2025), a nova legislação relacionada ao CL em Angola criou cerca de 29.000 empregos diretos e indiretos no setor petrolífero (o que corresponde aproximadamente a 0,19% do total de postos de trabalho no país), e uma redução gradual do número de trabalhadores expatriados.

Na **Nigéria**, a participação das PMEs locais na indústria de petróleo e gás era limitada até 2012, o setor investia cerca de USD 10 bilhões anuais, mas apenas entre 8% e 10% desse valor eram concedidos (através da participação financeira e contratual) as PMEs locais (Unam et al. 2012). Assim, apesar do instrumento legal e das quotas e incentivos para participar nas cadeias de valor, as PMEs locais continuavam a ter dificuldades para atender aos requisitos exigidos pelas MNCs do setor de petróleo e gás. Para fazer face a esses desafios, foram implementadas diversas estratégias nomeadamente, o governo criou programas estruturados de capacitação técnica e de gestão complementados pelo Fundo de Desenvolvimento de CL, que oferece linhas de crédito acessíveis para investimentos em infraestrutura e melhorias operacionais (Budhoo, 2025). Em termos de capacitação promovidas pelas MNCs, destacam-se as iniciativas de capacitação especializada patrocinadas pelas MNCs como a Shell e Chevron com foco na certificação ISO, processos de contratação e gestão de projetos no setor petrolífero. Em resultado, o CL aumentou de 26% em 2016 para 56% em 2024, evidenciando que a capacitação acompanhada de financiamento e fiscalização rigorosa tem fortalecido as empresas locais (Akpan, 2024). As metas rígidas estabelecidas pela Lei da Nigéria para mais de 280 categorias de serviços no setor petrolífero, (imposição de percentagens mínimas de participação de

empresas e trabalhadores nigerianos) ajudou o país a criar cerca de 30.000 empregos locais (aproximadamente 4% a 5% do total de empregos do setor de petróleo) em engenharia, fabricação e serviços de campo petrolífero (Pedersen, Ovadia, & Hansen, 2025).

Para apoiar a capacitação das PMEs, o **Ghana**, criou o Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE), com a missão de fortalecer as capacidades técnicas e empresariais das PMEs locais para que pudessem atender aos requisitos do setor petrolífero. O CDE enfrentou obstáculos ligados a fatores políticos e institucionais, pois segundo Ayanoore (2021), a falta de coordenação entre órgãos governamentais, a inconstância nas políticas públicas e a ausência de fiscalização adequada contribuíram para o fracasso do CDE. A ausência de um compromisso político e a influência de interesses eleitorais também limitaram a eficácia dos programas de capacitação. A MNC, como a Tullow Oil, implementou vários seminários no âmbito do CDE, nomeadamente, em processos de licitação, elaboração de propostas técnicas e financeiras, conformidade com normas de saúde, segurança e ambiente, e gestão financeira para alinhar as PMEs aos padrões internacionais exigidos no setor. A Tullow Oil estabeleceu programas de mentoria individualizada e microfinanciamento, que resultou no apoio a mais de 1.000 empresas locais, concedendo cerca de USD 300.000 no total em micro empréstimos (Tullow, 2022). Apesar dos esforços, o progresso no fortalecimento das PMEs ainda é limitado conforme indica Takoradi (2023), onde, após uma década da implementação da legislação, as empresas nacionais guineenses detêm cerca de 20% do valor total dos contratos no setor petrolífero, um aumento em relação aos 6,5% registados antes da implementação da lei, mas ainda insuficiente para uma integração ampla nas cadeias de valor. A experiência do Ghana mostra que as PCLs devem vir acompanhadas por um compromisso político sólido, governança eficaz e um ambiente institucional estável.

Trinidad e Tobago tem implementado um conjunto de mecanismos, incluindo incentivos económicos, cláusulas contratuais obrigatórias de CL e programas de capacitação técnica empresarial, com o objetivo de aumentar a competitividade das PMEs locais (Budhoo, 2025). São promovidas parcerias entre empresas locais e MNCs como forma de promover a transferência de conhecimento e boas práticas, mas apesar dos progressos registados,

persistem barreiras, nomeadamente a escassez de competências técnicas e a assimetria de informação entre os diferentes intervenientes do setor, o que continua a limitar o melhor aproveitamento das oportunidades geradas pela indústria de petróleo e gás neste país.

Em **Guiana**, a iniciativa da ExxonMobil de criar o Centro para o Desenvolvimento de Negócios Locais, ainda antes do início da exploração dos recursos demonstra uma abordagem proativa voltada para a capacitação e mentoria de empresas nacionais (Scott & Gaskin-Peters, 2022). Inicialmente, a Guiana não possuía infraestrutura nem *expertise* local para apoiar a exploração, o que levou a ExxonMobil a contratar serviços de Trinidad e Tobago. No primeiro semestre de 2023, a ExxonMobil gastou aproximadamente USD 280 milhões com fornecedores guianeses, um aumento de 45% em relação ao mesmo período de 2022. No mesmo período, aproximadamente 5.900 guianeses trabalhavam para a ExxonMobil e seus contratantes, que representa, cerca de 69% da força de trabalho total do setor (Dev, 2023). A PCL de Guiana datada de 2021, apesar de menos detalhada comparativamente a Angola e Nigéria, estabelece objetivos claros de geração de emprego, formação profissional e priorização de bens e serviços nacionais (Budhoo, 2025).

Uganda encontra-se numa fase inicial de implementação de sua PCL no setor de petróleo e gás, e enfrenta desafios relacionados com os regulamentos desta área e com a limitada capacidade técnica da industrial local. Algumas medidas foram adotadas como, criação do Centro de Desenvolvimento Industrial (CDI) para capacitação técnica e empresarial, financiada pela TotalEnergies EP Uganda, com o objetivo de melhorar a capacidade PMEs ugandesas (Sen, 2020). Embora a legislação preveja a priorização de bens e serviços nacionais, a ausência de regulamentos detalhados e mecanismos de penalização compromete a efetividade da política (Ovadia, 2016). Uma pesquisa de linha de base industrial encomendada pelas empresas internacionais de petróleo no Uganda revelou que, em 2013, apenas os setores de segurança e produção de cimento atendiam aos padrões exigidos pela indústria. As oportunidades para participação local concentram-se, sobretudo, na fase de engenharia, compras e construção dos projetos e tendem a diminuir nas etapas posteriores de operação e manutenção. Alguns setores considerados prioritários, como alimentação, hospedagem e gestão de resíduos,

apresentaram preparação técnica insuficiente, refletida na ausência de certificações internacionais em segurança e qualidade (ISO 45001 e ISO 9001), o que explica a exclusão de empresas nacionais durante a fase de exploração (Sen, 2020).

O estudo comparativo de experiências em alguns países mostra que o sucesso das práticas de conteúdo local (PCL) depende não apenas da legislação e do estabelecimento de metas claras, mas também do compromisso político, fiscalização eficaz e ambiente externo favorável. Países como Nigéria e Angola apresentam leis rígidas e programas de capacitação, que estão a gerar emprego e aumentar a participação local, embora a inserção efetiva das PMEs angolanas na cadeia de valor ainda seja concentrada em serviços básicos. Por conseguinte, os novos produtores como Guiana e Uganda adotam abordagens proativas de capacitação, mas enfrentam desafios de infraestrutura e capacidade técnica. Muitas PMEs ugandesas não possuíam a capacidade técnica nem as certificações internacionais exigidas para atender aos padrões de segurança e qualidade do setor, o que limitou sua competitividade e levou à sua exclusão, sobretudo nas fases mais exigentes da cadeia de valor. A experiência do Ghana mostra que sem governança e controlo adequado, os centros de capacitação podem ter eficácia limitada (Anexo II).

O estudo das experiências internacionais demonstra que as PCLs, capacitação técnica, financiamento das PMEs locais, monitoria da legislação e o ambiente externo são essenciais para integrar as empresas locais nas cadeias de valor do petróleo.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EM MOÇAMBIQUE

Moçambique está localizado na costa sudeste de África, com uma população maioritariamente jovem e uma economia dependente da agricultura, que emprega a maior parte da força de trabalho. Apresenta um baixo índice de desenvolvimento humano¹, IDH de 0.461 ocupando a 183.^a num grupo de 193 países, abaixo da média da África Subsaariana, que é de 0,549 (PNUD, 2024).

O setor de petróleo e gás em Moçambique foi impulsionado pela descoberta e exploração de recursos naturais, particularmente as reservas de gás natural na Bacia do Rovuma. Esse desenvolvimento atraiu muito investimento estrangeiro e colocou o país numa posição de destaque no mercado mundial de energia (Pereira et al., 2022).

O projeto de gás natural iniciou a sua produção em 2004 com a Sasol e a produção de Gás Natural Liquefeito (GNL) teve o seu início em 2022 com a implementação da plataforma flutuante de GNL² (Coral Sul FLNG) instalada na Bacia do Rovuma pela empresa italiana Eni através da *joint venture* Coral FLNG SA que inclui outras companhias, a ExxonMobil, China National Petroleum Corporation (CNPC), Galp Energia, KOGAS e a Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH). Esta foi a primeira plataforma em águas profundas da África.

Os projetos de exploração e produção de hidrocarbonetos em Moçambique envolvem vários tipos de contratos e encontram-se em diferentes fases, refletindo tanto a diversidade de parcerias como o elevado potencial energético do país. Atualmente, o gás natural é extraído de três campos principais, dois localizados na Bacia de Moçambique e um na Bacia do Rovuma (Anexo III e IV). Na Bacia de Moçambique, destacam-se os contratos PPA (Acordos de Produção e Petróleo) e PSA (Contrato de Partilha de Produção) assinados em 2000, no bloco de Pande/Temane. Enquanto a PPA encontra-se em produção e tem a Sasol como operadora (70% de participação), o PSA está em fase de desenvolvimento, sob gestão exclusiva da Sasol Petroleum Mozambique. Estes projetos têm como objetivo a pesquisa, produção e venda de

¹ O IDH baseia-se em três dimensões principais: saúde, educação e nível de vida.

² A plataforma Coral Sul FLNG é usada para extrair, processar, liquefazer e armazenar gás natural antes de exportar

hidrocarbonetos e são cruciais tanto para o abastecimento interno de gás como para a exportação (Anexo V).

Na Bacia do Rovuma, encontram-se os projetos Coral Sul FLNG, Golfinho/Atum (Mozambique LNG) e Rovuma LNG, todos lançados em 2006 com contratos de concessão para pesquisa e produção.

3.1. Papéis e Responsabilidades dos Intervenientes no Setor do Petróleo e Gás

No setor do petróleo e gás em Moçambique, o Instituto Nacional de Petróleo (INP) e o Ministério dos Recursos Minerais e Energia (MIREME) são os principais intervenientes do setor público. O INP é a entidade responsável pela regulação, supervisão e concessão de licenças para as atividades do setor, enquanto o MIREME fornece direção estratégica e supervisão geral para garantir que as operações estejam alinhadas com as prioridades nacionais³. O MIREME é responsável pela aprovação dos planos de desenvolvimento e PCL e o INP é responsável pelo acompanhamento e a supervisão da implementação dos planos de CL submetidos pelas MNCs. A Empresa Nacional de Hidrocarboneto (ENH) é a empresa pública representa o estado (o braço comercial do Governo) em termos de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e comercialização de hidrocarbonetos.

No setor privado, destacam-se as empresas exploradoras (as MNCs) nomeadamente, a ENI, ExxonMobil, CNPC, TotalEnergie, Galp, Kogas e a Sasol com destaque nos projetos de grande escala na Bacia do Rovuma e na Bacia de Moçambique. Estas operadoras são responsáveis pela pesquisa, produção, e comercialização de hidrocarbonetos.

A Sasol é uma empresa de origem sul-africana e está presente em Moçambique desde 2000, com operações na exploração de gás na Bacia de Pande e Temane, na província de Inhambane. A Sasol Mozambique possui com o governo de Moçambique acordos de produção petrolífera, acordo de gasoduto, operações, contrato de venda de gás e transporte.

³ O Plano Quinquenal do Governo, a Estratégia nacional de Desenvolvimento (ENDE 2025-2044).

A ExxonMobil é uma empresa norte-americana presente em Moçambique desde 2017, quando adquiriu uma participação indireta de 25% do Rovuma LNG e uma participação de 10% referente ao coral sul FLNG, ambas na área 4. Esta área é operada pela Mozambique Rovuma Venture S.p.A (MRV), consórcio composto pela Eni, ExxonMobil e CNPC. A MRV detém 70% do projeto, sendo os restantes 30% divididos em partes iguais pela Galp, KOGAS e ENH.

- No projeto Coral Sul FLNG, a MNC Eni, empresa italiana, é a principal operadora e líder do consórcio (a montante, nas atividades iniciais e a jusante, nas atividades após produção);
- No projeto Rovuma LNG, a ExxonMobil é a MNC responsável pela liderança na construção e operação das futuras unidades de liquefação de gás natural onshore (em terra firme) e pelas atividades a montante ou *upstream* (exploração e produção). Por seu turno, a Eni lidera as operações a jusante ou *downstream* (liquefação, armazenamento e exportação do gás).

3.2. Políticas Públicas no Setor do Petróleo e Gás

Durante muitos anos, a exploração de petróleo e gás em Moçambique foi regulada pela Lei dos Petróleos de 1981, que concedia à Empresa Nacional de Hidrocarboneto (ENH) o monopólio para pesquisa e produção. Com as mudanças e reformas legais subseqüentes, como a Lei dos Petróleos de 2001 e sua revisão em 2014, o quadro legal e institucional alterou e passou a incluir também aspetos fiscais e ambientais (Pereira et al., 2022). Estas reformas legais e políticas são resultado tanto da evolução deste setor como também do propósito de garantir que os recursos naturais contribuam para o desenvolvimento do país.

Vários instrumentos legais em Moçambique fazem referência ao CL, mas não existe uma política específica dedicada exclusivamente a este tema (Tabela 3.1).

Tabela 3-1. Resumo do Quadro Legal sobre o CL em Moçambique no Setor de Petróleo e Gás

<i>Instrumento Legal</i>	<i>Aspeto Relacionado ao Conteúdo Local</i>
--------------------------	---

<i>Lei n.º 15/2011 de 10 de agosto (PPPs e Mega Projetos)</i>	Reserva entre 5% e 20% do capital social para cidadãos ou entidades moçambicanas.
<i>Lei de Minas n.º 20/2014 de 18 de agosto</i>	Dá preferência a bens e serviços locais e à contratação de moçambicanos.
<i>Lei de Petróleo n.º 21/2014 de 18 de agosto (com alteração pela Lei n.º 16/2022)</i>	Exige formação, contratação local e parcerias com maioria nacional.
<i>Decreto-Lei n.º 2/2014 de 2 de dezembro (Áreas 1 e 4 da Bacia do Rovuma)</i>	Impõe planos de conteúdo local com metas e prioriza empresas moçambicanas ou em parceria.
<i>Diploma Ministerial 55/2024 de 5 de julho.</i>	Reforça a priorização e a contratação de mão-de-obra moçambicana; aquisição de bens e serviços a empresas locais; promoção da transferência de competências e tecnologia; formação e capacitação de fornecedores e quadros nacionais; e o estabelecimento de planos e relatórios obrigatórios sobre CL por parte das concessionárias e operadoras.

Fonte: Elaboração Própria (ver quadro detalhado no Anexo VI)

A Lei 15/2011 de 10 de agosto, relativa às Parcerias Público-Privadas (PPPs) e dos megaprojetos, exige que uma percentagem entre 5% e 20% do capital social das empresas concessionárias seja reservada para cidadãos ou entidades moçambicanas, para que haja inclusão económica e envolvimento direto de indivíduos ou empresas nacionais nos grandes projetos. A Lei de Minas (n.º 20/2014 de 18 de agosto) e a Lei de Petróleo (n.º 21/2014 de 18 de agosto, com alterações através da Lei n.º 16/2022 de 10 de outubro) aprofundam a abordagem ao CL ao determinarem a preferência por produtos e serviços locais, a formação e

contratação de trabalhadores moçambicanos, e a obrigatoriedade de associação entre empresas estrangeiras e entidades moçambicanas, incluindo *joint ventures* com maioria nacional.

O Decreto-Lei n.º 2/2014 de 2 de dezembro que regula as áreas 1 e 4 da Bacia do Rovuma, estabelece a obrigatoriedade da elaboração de Planos de CL, com metas e objetivos específicos, e a priorização de empresas moçambicanas ou parcerias com empresas estrangeiras, com vista ao desenvolvimento da cadeia de abastecimento doméstica. O Diploma Ministerial 55/2024 de 5 de julho reforça esta medida e estabelece diretrizes sobre diversos aspetos do CL, como programas de emprego, capacitação, associação com empresas nacionais, direito de preferência, ajustamento de conduta e apresentação de relatórios ao regulador. Este diploma impõe metas mínimas de contratação de mão de obra moçambicana (25% para cargos superiores e 85% para técnicos habilitados), e prioriza a contratação de residentes nas áreas de concessão. No domínio da formação, determina que pelo menos 40% das bolsas atribuídas sejam destinadas a cidadãos sem experiência prévia no setor, com preferência para residentes locais. Reforça a obrigação de associação com empresas nacionais, e estabelece que, quando uma proposta nacional apresentar um valor até 10% acima da média das propostas estrangeiras, esta deverá ser preferida. O diploma introduz ainda a possibilidade de ajustamentos de conduta extrajudiciais em caso de incumprimento e exige a apresentação de relatórios trimestrais detalhados ao INP. Contudo, algumas operações petrolíferas em curso estão isentas destas regras e seguem um regime especial definidas nos contratos de concessão iniciais que, embora passa a exigir a apresentação de planos de CL, não garante a preferência por fornecedores moçambicanos (Ovadia, 2016; CDD, 2020).

As empresas em Moçambique são obrigadas a apresentar anualmente às autoridades competentes um Plano de CL com o detalhe das ações e estratégias para o ano seguinte. Devem também elaborar um Plano de Longo Prazo com duração de 5 anos e submeter um relatório anual de avaliação de desempenho do Plano de CL (Marques da Cruz, 2020).

O Plano de CL elaborado pelas MNCs deve incluir três componentes, nomeadamente, o Plano de Participação Nacional (que detalha as estratégias para a inclusão de empresas e mão de obra moçambicanas), o Plano de Formação e Capacitação da Mão de Obra Nacional (com foco no desenvolvimento de competências locais) e o Plano de Aquisição de Bens e Serviços (que deve conter uma lista dos bens e serviços passíveis de serem adquiridos localmente).

Em Moçambique, as normas relacionadas ao CL no setor de petróleo e gás estão dispersas e não se encontram consolidadas em um único documento ou legislação específica sobre a temática. Apesar dessa dispersão, as diferentes normas e regulamentos visam garantir a presença de cidadãos nacionais e PMEs locais em grandes projetos, bem como, promover a valorização da mão de obra nacional, a transferência de tecnologia e conhecimento. No entanto, algumas MNCs beneficiam de regimes especiais porque os contratos foram assinados antes da promulgação de determinadas leis, e, nesses casos, estas empresas não estão obrigadas a cumprir na totalidade as novas exigências de conteúdo local.

3.3. Os Programas de Fortalecimento de Capacidade das MNCs: Sasol e ExxonMobil

A Sasol e a ExxonMobil são MNCs e operadoras no setor de petróleo e gás em Moçambique e ambas têm se destacado no desenvolvimento de programas de fortalecimento de capacidades das PMEs locais no âmbito dos seus planos de CL.

3.3.1. SASOL

Os contratos de concessão celebrados com a Sasol relativamente aos blocos petrolíferos em Moçambique, incluem cláusulas específicas sobre formação e apoio institucional ao Governo. O Artigo 18 do contrato referente aos Blocos 16 e 19 obriga a Sasol, a apresentar um plano de atividades para as fases de desenvolvimento e produção e ao pagamento de 150 mil dólares americanos ao INP, destinados a programas de capacitação e reforço institucional.

O Plano de CL (2020-2024)⁴ da Sasol foi aprovado pelo Conselho de Ministros e esteve assente em cinco (5) pilares, nomeadamente:

⁴ Este plano foi revisto, e prorrogado até o ano financeiro de 2025 (Sasol, 2024).

- i Aquisições Locais através dos contratos de aquisição preferencial;
- ii Programa de Desenvolvimento de Fornecedores locais (PDEF) – capacitação das PMEs;
- iii Fundo para PMEs (Linha de Crédito para apoio a MPMEs)
- iv Investimento na formação de moçambicanos; e
- v Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento e transferência de tecnologias,

O Programa de Desenvolvimento de empresas e Fornecedores Locais (PDEF) apoia o crescimento de fornecedores locais através da capacitação das MPMEs em um conjunto de áreas como gestão empresarial, finanças, gestão de negócios, marketing, recursos humanos, sistemas de gestão integrada, metodologia de avaliação de impacto ambiental, metodologia de identificação de riscos e perigos, gestão de incidentes e não-conformidades e gestão de emergências. (Sasol em Moçambique, 2022). Com o PDEF, a Sasol pretende reduzir a dependência de fornecedores estrangeiros e criar um ambiente favorável para o crescimento das MPMEs moçambicanas no setor.

Segundo informações recebidas da Sasol, o PDEF iniciou em 2020 (formato presencial e online). No total, desde 2020, beneficiou 200 PMEs moçambicanas e 70% destas empresas estavam localizadas na Província de Inhambane (Sasol em Moçambique. 2025, outubro).

Este programa foi redesenhado em 2022 e foi realizado em quatro ciclos. Cada ciclo de capacitação com a duração de seis meses e em cada ciclo foram objeto de capacitação 20 MPMEs. Portanto, ao final de quatro ciclos, um total de 80 MPMEs saíram beneficiadas deste programa (Ver tabela 3.2).

Nos dois primeiros ciclos de formação e mentoria, participaram no total 40 empresas baseadas na província de Inhambane (maioritariamente do distrito de Vilanculos) representadas por 88 participantes, dos quais 30 mulheres. O terceiro ciclo de formação e mentoria beneficiou 20 empresas locais, com um total de cerca de 160 participantes de várias regiões, das quais 110 são de Inhambane (Sasol, 2024, abril). E o 4º ciclo de formação terminou em junho 2024 e capacitou 20 empresas dos distritos de Maxixe e Inhambane-Céu, e beneficiou 44 participantes (Sasol, 2024, junho).

De acordo com a Sasol (2023, junho) algumas MPMEs locais que se beneficiaram deste tipo de programas assinaram contratos avaliados em 1 milhão de USD e criaram cerca de 60 novos postos de trabalho.

Tabela 3-2. Detalhes do PDEF da Sasol em Moçambique (2020-2024)

Ciclo	N.º de PMEs	Localização PMEs	N.º de Participantes
Programa PDEF (2020 – abril 2022)	120	--	---
1.º Ciclo (abril a outubro 2022)	20	70% de Vilanculos	46
2.º Ciclo	20	Vilanculos	42
3.º Ciclo	20	Inhassoro (maioria de Inhambane)	160
4.º Ciclo	20	Maxixe e Inhambane-Céu	44
Total	200 PMEs		+400

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de apoio ao financiamento ou linha de crédito, a Sasol lançou o Fundo de Apoio às MPMEs em 2021, em parceria com o Banco Comercial e de Investimentos (BCI) com o objetivo de fortalecer o setor empresarial local na província de Inhambane. São empréstimos de baixo custo para estimular o crescimento, a criação de empregos e a melhoria das condições de vida. Desde a sua criação com um capital inicial de 250 mil USD, o fundo cresceu e até meados de 2025 já havia sido desembolsado cerca de 2.3 milhões de USD (considerando que o investimento total da Sasol em moçambique apenas num único projeto é de 1 bilhão de USD, este desembolso representa aproximadamente 0.2%) e beneficiado cerca de 60 empresas de Inhambane (Sasol em Moçambique. 2025, outubro). O fundo é reciclável, ou seja, os valores reembolsados são reinvestidos, o que permite apoiar mais empresas locais que cumpram os critérios legais.

Em termos de apoio às empresas na certificação internacional em gestão da qualidade (ISO 9001:2015), a Sasol lançou em 2023, no âmbito do seu Plano Quinquenal de Conteúdo Local (2020-2024), o Programa de Certificação ISO 9001:2015 para MPMEs moçambicanas (Sasol, 2023, outubro). De acordo com a publicação anual da Sasol (2025, outubro) estiveram envolvidas neste programa 30 MPMEs, das quais 14 localizadas na Província de Inhambane.

Além do PDEF, a Sasol implementa o Programa de Transferência de Competências (PTC 2021–2024), aprovado pelo Governo, com foco nas operações de poços (o Programa MERIC – campanha de remediação de exploração e enchimento de poços em Moçambique) e construção de infraestruturas de superfície ligado ao projeto PSA. Este programa visa a capacitação de moçambicanos em áreas técnicas do setor energético. Foram abrangidos mais de 800 profissionais desde 2021 e concentra também em processos estruturados de recrutamento (Sasol em Moçambique, 2025, outubro).

3.3.2. ExxonMobil

Em 2019, os parceiros da área 4 da Bacia do Rovuma (com destaque para ExxonMobil) criaram a MozUp, um Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE) com o objetivo de fortalecer as PMEs moçambicanas e capacitá-las para competir nos setores em crescimento da economia, incluindo GNL. A MozUp é operada pela Mozambique Enterprise for Sustainability (uma joint venture entre a DAI e a Taciana Peão Lopes & Advogados Associados) e oferece formação, mentoria e consultoria. Tem dois escritórios, um em Maputo, inaugurado em 2020 e outro em Pemba inaugurado em 2023. (ExxonMobil, 2023).

A MozUp criou o portal dos fornecedores da área 4, uma plataforma que permite o registo dos fornecedores e indicação dos produtos, serviços e competências que oferecem. Desde o seu lançamento em 2019, o portal já registou mais de 4.800 fornecedores, este total, inclui tanto as empresas moçambicanas com as estrangeiras (Portal de Gestão de Fornecedores da MozUp, 2025)

O MozUp promove vários seminários e aborda temas diversos como introdução ao GNL, segurança, saúde, ambiente, processos de contratação, literacia jurídica para PMEs, acesso a

serviços financeiros, ética empresarial, combate à corrupção. Oferece também cursos de oito semanas em áreas como gestão financeira, recursos humanos, conformidade e outras.

Segundo dados fornecidos pela MozUp, de 2020-2024, a MozUp ofereceu 43 capacitações ou cursos de formação de curta duração em diferentes áreas, dentre elas, Excel básico, curso de inglês, recursos humanos, gestão financeira, gestão de projeto, *compliance* e liderança para mulheres empreendedoras. No total, 808 empresas se beneficiaram destes cursos (MozUp, comunicação pessoal, 03 de julho de 2025). A Tabela 3.3. abaixo apresenta os detalhes quantitativos.

Tabela 3-3. Número de Empresas que participaram nas sessões de *Networking* e de Capacitação promovidas pela MozUp em Moçambique (2020-2024)

Ciclo	N.º de PMEs	N.º de Participantes	N.º de PMEs	N.º de Participantes	Localização das PMEs
	Capacitação Técnica		Seminários de <i>Networking</i>		
2020	16	23	239	556	Maioritariamente localizadas na Província de Cabo Delgado e cidade e Província de Maputo
2021	99	170	345	1753	
2022	147	155	279	1456	
2023	132	138	579	1740	
2024	414	475	1979	3208	
Total	808	961	3421	8713	

Fonte: Elaboração Própria (Comunicação pessoal, 03 de Julho de 2025).

Além dos programas de capacitação das PMEs, a MozUp organiza fóruns de *networking* ou Seminários para fornecedores com o objetivo de melhorar o entendimento das oportunidades do projeto da área - 4 Rovuma LNG e fortalecer a participação das empresas locais, especialmente nas áreas de construção, logística e serviços. Segundo dados fornecidos pela MozUp, de 2020-2024, 299 seminários foram promovidos em diferentes temáticas (certificação de qualidade, acesso ao financiamento, introdução ao CL, registo legal, primeiros socorros, introdução ao *procurement*, introdução a transição energética, introdução a energias

renováveis, princípios fundamentais de ética de negócio, *compliance* e anticorrupção, introdução a indústria GNL, como registar no portal dos fornecedores, entre outros). Participaram destes seminários de *networking*, 3421 empresas (MozUp, comunicação pessoal, 03 de julho de 2025). Um dos eventos realizou-se em Maputo, no dia 4 de março 2025, e outro em Pemba, no dia 6 de março de 2025, com a participação de um total de 350 pessoas, incluindo representantes de empresas locais e internacionais, organizações e autoridades governamentais (DAI, 2025).

Entre 2023 e 2024 observou-se um aumento significativo no número de PME's capacitadas pela MozUp, assim como um crescimento de PME's que participaram nos seminários de *networking*. Este crescimento pode ser explicado pelo maior acesso à informação e pela maior divulgação das iniciativas da organização, que desde a sua criação em 2020 passou a reforçar a sua presença em plataformas digitais como o Instagram e o LinkedIn. Além disso, a abertura do escritório em Pemba em 2023 contribuiu para uma maior proximidade com as PME's e para a expansão da sua atuação a nível nacional.

Em termos de apoio ao financiamento, a MozUp ou a ExxonMobil não dispõe de um programa de apoio ao crédito às PME's como o programa em curso pela Sasol. Contudo, as parcerias da MozUp com instituições bancárias, têm como objetivo dotar as empresas locais de informação prática sobre como aceder ao financiamento e créditos bancários. Em 2021, por exemplo, o Millennium bim, em colaboração com a MozUp organizou um seminário em gestão e planeamento financeiro, para capacitá-las a elaborar planos financeiros sólidos, melhorar a gestão do fluxo de caixa, preparar demonstrações financeiras adequadas e apresentar propostas de crédito mais estruturadas e alinhadas aos requisitos das instituições financeiras com o propósito de tornar as PME's locais elegíveis ao crédito bancário (Millennium bim. 2021, abril).

Em termos de apoio a empresas em certificações internacionais, com o apoio da MozUp, dez empresas foram certificadas na norma ISO 9001:2015 em gestão da qualidade, uma empresa foi certificada na ISO 22000:2018 sobre a segurança alimentar e três empresas na ISO

450001:2018 que foca a saúde e segurança ocupacional (MozUp, comunicação pessoal, 03 de Julho de 2025).

4. METODOLOGIA

4.1. Abordagem de Investigação e Metodologia de Recolha de Dados

Este estudo analisa a capacidade das PME's para absorverem e beneficiarem dos programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás em Moçambique, no que diz respeito à sua inserção na cadeia de valor do setor e foi efetuada uma análise da perceção das PME's locais sobre os efeitos destes programas na preparação e integração na cadeia de valor do setor.

A grelha analítica contempla três dimensões explicativas (participação nos programas de capacitação e apoio financeiro, capacidades e recursos internos e ambiente externo). A análise das perceções é orientada por uma proposição central: os programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás contribuem para a preparação e integração das PME's locais na cadeia de valor do setor em Moçambique.

Este estudo é exploratório pois realiza uma investigação inicial com o propósito de estudar uma questão que não tem muita informação disponível relacionada e porque é um tema recente em Moçambique. A metodologia é de carácter qualitativo, visa conhecer melhor os fatores inerentes à integração das PME's locais na cadeia de valor e consiste na recolha de dados qualitativos passíveis da análise estatística.

A metodologia utilizada para a recolha de dados para a elaboração do capítulo sobre a contextualização foi mista, pois combina a análise documental e entrevistas semi-diretivas. As seis entrevistas aos responsáveis e especialistas na área em Moçambique (Anexo XII) serviram de orientação para a pesquisa. Estas entrevistas permitiram identificar fontes relevantes de informação e direcionar a recolha documental e bibliográfica.

Esta abordagem permitiu obter dados gerais e informações qualitativas e quantitativas que também apoiaram a elaboração da grelha analítica deste estudo. A revisão documental, envolveu a análise da legislação em vigor, documentos públicos das várias instituições e das MNCs em estudo, incluindo informações internas recebidos por meio da comunicação

pessoal (através da correspondência eletrónica).

Para análise da questão central de investigação, os dados primários foram obtidos através de um questionário dirigido às PME's locais, quer tenham participado ou não dos programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs, Sasol e/ou ExxonMobil (Anexo I).

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e divulgado publicamente através dos vários canais e plataformas, nomeadamente, e-mail, WhatsApp e na plataforma do LinkedIn) com o objetivo de alcançar o maior número possível de PME's locais. O questionário foi enviado diretamente por e-mail a algumas empresas que beneficiaram de programas de fortalecimento de capacidades promovidos pela Sasol e pela ExxonMobil. Para obtenção de contatos das PME's da Província de Cabo Delgado, foi ainda usado o Diretório das MPME's de Cabo Delgado (Centro de Promoção de Desenvolvimento Económico, 2024) que dispõe de uma lista detalhada de empresas locais por setores de atuação.

O questionário foi partilhado com várias associações empresariais para divulgação entre os seus membros, nomeadamente a Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA), a Câmara de Comércio de Moçambique, a Associação Comercial de Sofala, o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME), a Associação das Pequenas e Médias Empresas e a Associação do Conteúdo Local. O questionário foi também enviado o MIREME, à ENH e às multinacionais operadoras do setor, solicitando que o partilhassem com os seus fornecedores locais.

Portanto, para estudar a proposição deste estudo, as perceções das PME's foram mensuradas por meio de um questionário estruturado, através do uso da escala de Likert de quatro pontos, sem a opção neutra. As opções de resposta foram: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo totalmente. A opção por uma escala sem ponto neutro justifica-se pelo objetivo de obter respostas mais definidas e desta forma, evitar a neutralidade. A escala de Likert mostrou-se a mais adequada para este estudo porque possibilita a medição objetiva da perceção dos inquiridos, permitindo uma análise dos dados de forma mais estruturada.

4.2. Seleção e caracterização da Amostra

A Sasol e a ExxonMobil foram as MNCs do setor de hidrocarbonetos selecionadas para o estudo porque se destacam na implementação de iniciativas de CL e de fortalecimento de capacidades das PMEs. Ambas dispõem de dados reportados entre 2020 e 2024, o que permitiu ter uma base contextual para a realização deste estudo.

Na análise dos questionários às PMEs, o único critério de inclusão considerado foi ser uma MPME local, entendendo-se por 'local' as empresas legalmente registadas em Moçambique e com capital social detido maioritariamente por moçambicanos. São consideradas MPMEs em Moçambique, as empresas com até 100 trabalhadores ou com um volume de negócios inferior a 30.000.000 de Meticais (Decreto n.º 44/2011 que aprova o Estatuto geral das PMEs). Esta abordagem foi adaptada devido à impossibilidade de obter a lista completa, incluindo contactos, de todas as empresas beneficiárias de programas promovidos pelas MNCs selecionadas. Ao divulgar o questionário publicamente foi possível inquirir PMEs beneficiárias pelos programas de fortalecimento de capacidades e aquelas que não receberam nenhum tipo de apoio. Alcançando estes dois grupos, foi possível realizar uma análise comparativa mais ampla dos impactos e perceber se as práticas de fortalecimento de capacidades implementadas pelas MNCs são relevantes para a integração das PMEs na cadeia de valor, ou se outros recursos, capacidades ou fatores internos ou externos exercem influência neste processo.

O inquérito foi divulgado e tornado público no dia 8 de outubro de 2025 e encerrado no dia 08 de novembro de 2025.

No total, 49 empresas responderam ao inquérito. Contudo, duas não se enquadram na categoria de PME local por não estarem registadas em Moçambique. Assim, foram considerados 47 questionários válidos que observam o critério relativo às pequenas e médias empresas locais.

4.3. Grelha Analítica

A grelha analítica deste estudo está organizada em quatro dimensões e seis variáveis conforme tabela abaixo.

Tabela 4-1. Grelha Analítica

Dimensão	Variáveis
A. Participação nos Programas de Fortalecimento de Capacidades e Apoio financeiro	1. Formação, seminários de <i>networking</i> e Certificação 2. Apoio financeiro ou Linhas de Crédito
B. Capacidades e Recursos internos das PMEs locais	3. Capacidade de absorção das PMEs locais 4. Recursos internos das PMEs locais
C. Ambiente externo	5. Ambiente institucional e de negócios
D. Integração na cadeia de valor	6. Integração das PMEs locais na cadeia de valor

As três primeiras dimensões correspondem às variáveis independentes, enquanto a última dimensão que se refere à integração na cadeia de valor constitui a variável dependente, ou seja, o resultado da análise.

4.3.1. Participação nos programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro (Dimensão A)

A dimensão “Participação em programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro” aborda as práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás em Moçambique. Ela é composta por duas variáveis, a (i) Formação e/ou seminários de *networking* e/ou certificação ISO (ii) Apoio financeiro ou linhas de crédito. Estudos indicam que a combinação de capacitação técnica, apoio financeiro e acompanhamento empresarial contribuem para uma maior inserção das empresas locais nas cadeias de valor do setor (Epede & Wang, 2022). A gestão financeira pouco estruturada, a ausência de competências técnicas e a ausência de certificações internacionais foram

identificados por Manuel (2020) como fatores que limitam a capacidade das PMEs moçambicanas para beneficiarem das oportunidades criadas pelas MNCs.

Tabela 4-2. Variáveis 1 e 2 e questões para questionário

Variável 1 – Formação, seminários de <i>networking</i> e Certificação ISO	
Indicador	Questões para questionário
Participação em formação, em seminários e/ou Apoio técnico para obter a certificação ISO	<ul style="list-style-type: none"> - A sua empresa participou em algum programa promovido pelas MNCs de petróleo e gás? - Se participou de alguma formação ou seminário de <i>Networking</i> promovido pelas MNCs de petróleo e gás. Qual foi ou foram as temáticas?
Variável 2 –Apoio financeiro	
Indicador	Questões para questionário
Apoio Financeiro ou Linhas de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - A sua empresa recebeu algum tipo de apoio financeiro ou facilitação de crédito promovidos pelas MNCs de petróleo e gás? - A sua empresa beneficia(ou) de algum outro tipo de apoio financeiro ou linha de crédito? Qual? - Avalie a importância das práticas promovidas pelas MNCs (capacitação, seminários, apoio financeiro) para as PMEs?

4.3.2. Capacidades de Absorção e Recursos internos das PMEs locais (Dimensão B)

A Dimensão “Capacidades de absorção e Recursos internos das PMEs locais” analisa os recursos e capacidades internas das empresas locais que permitem absorver e aproveitar os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs. Considerando que as empresas conseguem se integrar mais facilmente nas cadeias de valor do setor de petróleo e gás, quando dispõem de um conjunto de capacidades de absorção e recursos internos.

Esta dimensão é composta por duas variáveis: (i) a capacidade de absorção das PMEs locais, que analisa os recursos, a experiência e as competências já existentes que, associados aos novos conhecimentos adquiridos pelas PMEs, permitem gerar valor. Para Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002), o aproveitamento efetivo das capacitações e seminários promovidos pelas MNCs depende do conhecimento prévio da empresa e de sua capacidade de transformar e explorar esse conhecimento em oportunidades. A outra variável nesta dimensão são os (ii) recursos internos das PMEs, pois as empresas diferem nos recursos internos que possuem. Os recursos internos constituem fonte de vantagem competitiva de acordo com Nikmah et al., (2021) e a vantagem competitiva não está apenas nos recursos que dispõe, mas na forma como a empresa integra e utiliza esses recursos tangíveis e intangíveis em conjunto com capacidades e programas complementares.

Estudos empíricos como de Kamal (2013) e Nikmah et al. (2021) indicam que PMEs com mais capacidade interna e melhor gestão e estrutura organizacional, têm mais facilidade em incorporar novos conhecimentos, adaptá-los às suas operações e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade e inserção nas cadeias de valor.

Tabela 4-3. Variáveis 3 e 4 e questões para questionário

Variável 3 - Capacidade de absorção das PMEs locais	
Indicadores	Questões para o questionário
Processos e procedimentos padronizados	<ul style="list-style-type: none"> - A sua empresa tem processos e procedimentos administrativos estabelecidos e padronizados? - A sua empresa tem a Capacidade em adotar e seguir normas internacionais?
Capacidades de gestão administrativa e financeira	<ul style="list-style-type: none"> - A sua empresa tem um planejamento estratégico e objetivos definidos? - A sua empresa possui mecanismos adequados de gestão de projetos?

	- A sua empresa possui mecanismos adequados de gestão financeira?
Gestão de fornecedores e logística	A sua empresa conhece e sabe aplicar as regras e procedimentos de <i>procurement</i> ?
Variável 4 – Recursos internos das PMEs locais	
Indicadores	Questões para o questionário
Recursos Humanos qualificados	- A sua empresa dispõe de recursos humanos e técnicos qualificados para o setor de petróleo e gás? - A sua empresa apresenta rotatividade do pessoal?
Equipamentos, tecnologia	- A sua empresa dispõe de instalações e tecnologias adequadas para tirar proveito das oportunidades no âmbito do setor do petróleo e gás?
Recursos Financeiros	- A sua empresa tem dificuldades e restrições financeiras?
Parcerias estratégicas	- A sua empresa tem parceiros estratégicos que favorecem a expansão do seu negócio?
Acesso à informação	- A sua empresa tem acesso a informações claras e atempadas sobre oportunidades no setor?

4.3.3. Ambiente externo (Dimensão C)

Após a análise dos recursos e das capacidades internas, é fundamental estudar o ambiente externo. Segundo Okeke (2024), as PMEs africanas estão condicionadas por fatores externos, como a qualidade das infraestruturas públicas, a instabilidade política e o quadro legal vigente. Os fatores externos, fora do controle das empresas são relevantes porque influenciam o acesso aos mercados (Edze, 2025).

O estudo comparativo de experiências internacionais mostrou que o sucesso das práticas de CL depende não só de uma legislação clara, mas também da estabilidade política, da fiscalização eficaz e de um conjunto de fatores externos favoráveis às PMEs. O caso do Ghana

mostrou que sem a governança e fiscalização adequada, os centros de capacitação podem não ter o sucesso esperado (Ayanoore, 2021)

A análise do ambiente de negócios, combinada com o estudo dos recursos internos e capacidades de absorção das PMEs locais, permite compreender de modo mais abrangente o impacto das práticas de fortalecimento de capacidades sobre as PMEs e sua integração nas cadeias de valor do setor.

Tabela 4-4. Variável 5 e questões para questionário

Variável 5 – Ambiente institucional e de negócios	
Indicadores	Questões para o questionário
Legislação e Regulamentos	- A legislação geral e sobre o CL é favorável à sua empresa?
Infraestrutura e serviços públicos	A infraestrutura e os serviços públicos são favoráveis?
Estabilidade política e económica, condições macroeconómicas, política cambial	- A Estabilidade política é favorável? - As condições macroeconómicas são favoráveis (taxas de juro)? - A política cambial é favorável? - Os concursos públicos são transparentes? - Os níveis de corrupção são baixos?

4.3.4. Integração na cadeia de valor (Dimensão D)

A quarta e última dimensão é a integração na cadeia de valor. A variável correspondente é influenciada pelas cinco variáveis acima apresentadas e permite perceber se as práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs contribuem positivamente para as PMEs, quer em termos de *upgrading* de processo, produto, função e na sua integração na cadeia de valor do setor (Gereffi et al., 2005). As principais formas de governança nas CGVs que variam de acordo com o grau de complexidade das transações, da capacidade dos fornecedores e do nível de poder exercido pelas MNCs. Essas formas de governança influenciam a inserção das PMEs locais nas cadeias de valor. Um exemplo é a governança modular, na qual os

fornecedores devem cumprir rigorosas especificações técnicas. Contudo, conforme observado por Manuel (2020), a ausência de certificações internacionais e a limitada especialização técnica da maioria das PMEs moçambicanas constituem obstáculos significativos à sua integração nas cadeias de valor do setor.

A experiência do Uganda ilustra uma realidade semelhante. Em 2013, apenas alguns setores conseguiram atender aos padrões exigidos pela indústria de hidrocarbonetos, fazendo com que as oportunidades de participação local na cadeia de valor se concentrassem sobretudo nas fases iniciais dos projetos, diminuindo nas etapas subsequentes de operação e manutenção. Setores como alimentação, hospedagem e gestão de resíduos apresentavam preparação técnica insuficiente, evidenciada pela falta de certificações internacionais em segurança e qualidade, o que contribuiu para a exclusão de empresas ugandesas durante a fase de exploração (Sen, 2020). Segundo Fujita (2020), nos países em desenvolvimento, as empresas locais têm investido no fortalecimento de competências técnicas como estratégia para diversificar a sua carteira de clientes, melhorar a qualidade dos seus produtos e ampliar a sua participação e margem de valor ao longo das Cadeias Globais de Valor.

Esta variável analisou tanto a percepção das empresas que usufruíram de programas de fortalecimento de capacidades e/ou apoio financeiro, quanto a percepção das empresas que não tiveram a oportunidade de beneficiar-se desses programas. Desta forma, foi possível compreender, por um lado, a percepção das empresas não beneficiárias dos programas das MNCs e, por outro, os efeitos concretos observados nas empresas beneficiárias.

Tabela 4-5. Variável 6 e questões para questionário

Variável 6 – Integração das PMEs locais na cadeia de valor	
Indicador	Questões para o questionário
	<ul style="list-style-type: none"> - Os cursos promovidos permitem melhorar a estratégia da minha empresa. - As certificações obtidas ajudam a aumentar as oportunidades de negócio da minha empresa.

<p>Efeitos da participação nos programas de formação e <i>networking</i> e do apoio financeiro das MNCs na integração na cadeia de valor (D1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A participação nos seminários facilita o contacto da minha empresa com novos clientes e gera novas oportunidades de negócio. - Os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela minha empresa. - Os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar os processos internos da minha empresa. - Os programas e/ou o apoio financeiro permitem que a minha empresa se expanda para outros setores de atividade ou mercados. - O apoio financeiro ajuda a expandir a minha empresa e melhorar o seu desempenho. - A minha empresa assinou Contratos de fornecimento no setor de Petróleo e gás - A minha empresa assinou Contratos de fornecimentos noutro setor - A minha empresa assinou contratos de fornecimento através de joint venture ou associação com outros fornecedores
<p>Integração na cadeia de valor das PMEs locais que não participaram nos programas das MNCs (D2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A minha empresa melhorou a sua estratégia de integração na cadeia de valor. - As certificações obtidas ajudaram a aumentar as oportunidades de negócio da minha empresa. - O apoio financeiro ajudou a expandir as PMEs e melhorar o seu desempenho - A minha empresa tem contactado com novos clientes e gerado novas oportunidades de negócio. - A minha empresa tem melhorado a qualidade dos produtos/serviços oferecidos. - A minha empresa tem melhorado os processos internos. - A minha empresa tem-se expandido para outros setores de atividade ou mercados.

	<ul style="list-style-type: none">- A minha empresa assinou Contratos de fornecimento no setor de Petróleo e gás- A minha empresa assinou Contratos de fornecimentos noutro setor- A minha empresa assinou contratos de fornecimento através <i>de joint venture</i> ou associação com outros fornecedores
--	--

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se primeiro os resultados obtidos a partir do questionário submetido às PMEs locais e de seguida, é feita a análise e discussão dos respetivos resultados complementados pela análise documental, à luz do referencial teórico e das experiências internacionais.

5.1. Apresentação dos Resultados

Quarenta e sete (47) PMEs locais responderam ao questionário elaborado e foram consideradas para esta análise. Deste total, 59.6% são PMEs locais detidas a 100% por moçambicanos, 70.2% das PMEs locais possuem entre 1 e 10 colaboradores, 44.7% das PMEs locais estão sediadas na província de Cabo Delgado, 36.2% na cidade de Maputo, 19.1% na província de Inhambane, e as restantes nas outras províncias. As empresas que participaram do questionário atuam nas diversas áreas de atividade económica, nomeadamente: agronegócio, construção civil, comércio e distribuição, logística e transporte, manutenção industrial, serviços de consultoria, hotelaria e turismo, informática, e outros serviços que incluem beleza e estética, costura, serviços de catering, limpeza e gestão imobiliária.

A apresentação dos resultados está organizada com base nas quatro dimensões da grelha analítica: participação nos programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro, capacidades e recursos internos das PMEs locais, ambiente externo e integração na cadeia de valor.

A. Participação nos programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro

Para a variável, “cursos de formação técnica e seminários de *networking*”, 48.9% das PMEs locais responderam que participaram em pelo menos um curso de formação técnico ou seminário de *networking* promovido pelas MNCs de petróleo e gás. Em contrapartida, 51.1% não participou em nenhuma capacitação e/ou seminário de *networking* promovido pelas MNCs de petróleo e gás e considerou como fatores principais para esta exclusão a fraca

divulgação dos programas, o fraco acesso à internet e a desconsideração das PMEs de menor dimensão (menos de 10 trabalhadores) em eventos e programas de CL.

Para a segunda variável, o “apoio financeiro”, 95.7% das PMEs responderam que não receberam nenhum tipo de apoio financeiro promovido pelas MNCs de petróleo e gás e apenas duas empresas beneficiaram deste apoio, uma das quais refere-se ao apoio “aos pequenos criadores de frango” no âmbito do projeto catalisa que foi implementado pela TechonServe com financiamento da TotalEnergies na província de Cabo Delgado para criar um mercado sustentável para produção, processamento, distribuição e venda de produtos frescos.

A ausência de apoio financeiro reduz a capacidade das PMEs de transformar as competências adquiridas em resultados práticos, como certificações internacionais ou a expansão do negócio. 44.2% das PMEs locais concordaram totalmente que os custos financeiros são um desafio para a obtenção das certificações internacionais e 37.2% concordou parcialmente. Assim, os custos com a obtenção das certificações internacionais são elevados se tiverem de ser suportados pelas próprias PMEs.

Em termos de importância percebida dos programas promovidos pelas MNCs de petróleo e gás, 55.3% das PMEs locais consideraram as capacitações técnicas e seminários de *networking* como muito importantes. Em média, 35.1% das PMEs consideraram como importantes as capacitações e seminários de *networking*, cerca de 6.4% das PMEs locais consideraram pouco importantes e 3.2% das PMEs locais consideraram como nada importante.

Em relação à importância percebida dos programas de apoio financeiro, 8.5% das PMEs locais consideraram as linhas de apoio e acesso ao crédito como um programa nada importante, mas em contrapartida 55.3% consideraram esta prática muito importante apesar de não estarem a beneficiar (Tabela 5.1).

Tabela 5-1. Perceção das PMEs locais sobre a importância dos programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs de petróleo e gás em Moçambique

Programas de Fortalecimento de Capacidades	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Importante + Muito Importante
Cursos de Formação	2.1%	6.4%	36.2%	55.3%	91%
Seminários de Networking	4.3%	6.4%	34.0%	55.3%	89%
Média	3.2%	6.4%	35.1%	55.3%	90%
Linhas de apoio e Acesso a Crédito	8.5%	8.5%	27.7%	55.3%	83%

Entre 83% a 91% das PMEs locais percebem estes programas como Importante ou muito Importante.

B. Capacidade de Absorção e Recursos Internos das PMEs locais

Da análise da percepção das capacidades de absorção, 52.2% das PMEs locais concordam totalmente que dispõem de processos e procedimentos padronizados. Respetivamente 44.4% e 40% concordam totalmente e concordam parcialmente que têm capacidade de adotar normas internacionais.

Em termos de planeamento estratégico e objetivos definidos, respetivamente, 47.8% e 41.3% das PMEs locais concordam totalmente e concordam parcialmente que têm este instrumento e objetivos definidos. 44.2% das PMEs locais concordam totalmente que possuem mecanismos adequados de gestão de projetos e respetivamente, 50% e 38.6% das PMEs locais concordam totalmente e concordam parcialmente que possuem mecanismos adequados de gestão financeira.

Relativamente à gestão de fornecedores e logística, respetivamente, 44.2% e 32.6% das PMEs locais concordam totalmente e concordam parcialmente que conhecem e sabem aplicar as regras e procedimentos de *procurement* (Gráfico 5.1 e Anexo VII).

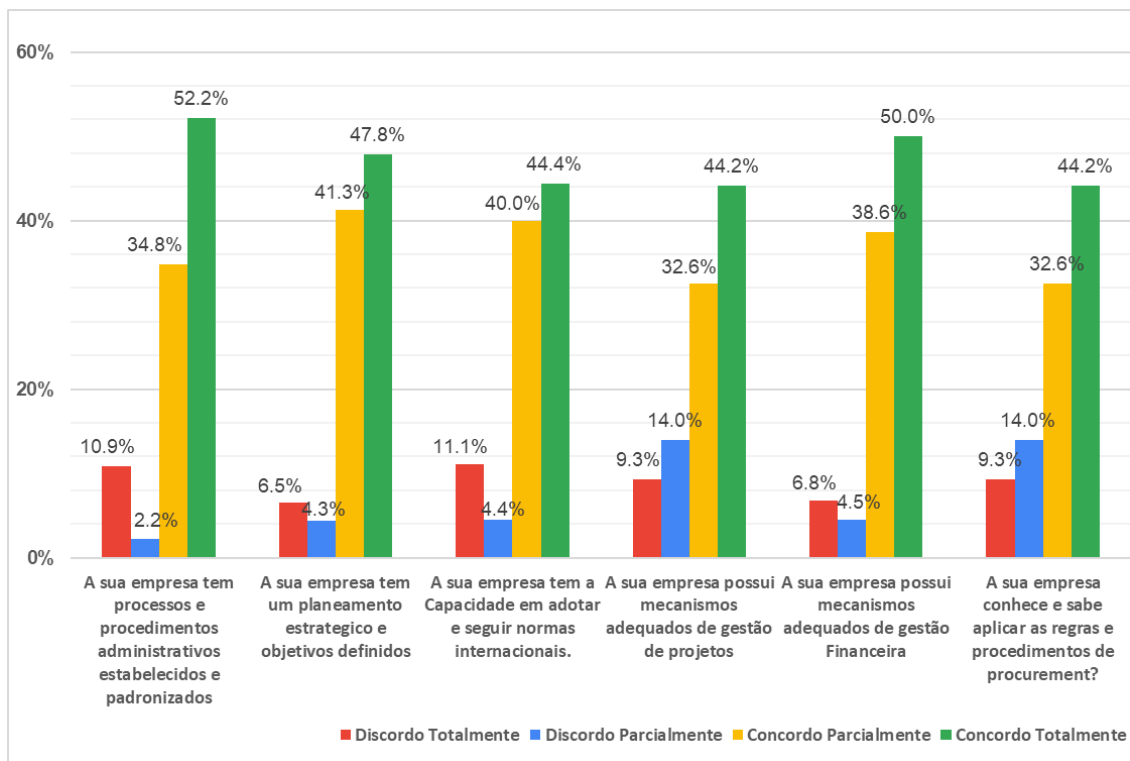


Gráfico 5-1 Percepção das PMEs locais sobre suas capacidades de absorção

Da análise da percepção dos recursos internos resulta que 34.9% das PMEs locais concordam totalmente que dispõem dos recursos humanos e técnicos qualificados, 42.9% concorda totalmente que possui instalações e tecnologias adequadas. Respetivamente 33% e 31% concordam totalmente e discordam totalmente que tem parceiros estratégicos favoráveis à expansão de negócios e na mesma proporção, 29.3%, das PMEs locais discordaram totalmente e concordaram parcialmente que têm acesso à informação atempadas.

35.9% das PMEs locais discorda totalmente que tenham rotatividade de pessoal, contudo em termos de recursos financeiros, 40.5% das PMEs locais concorda totalmente que tem dificuldades e restrições financeiras (Gráfico 5.2 e Anexo VIII).

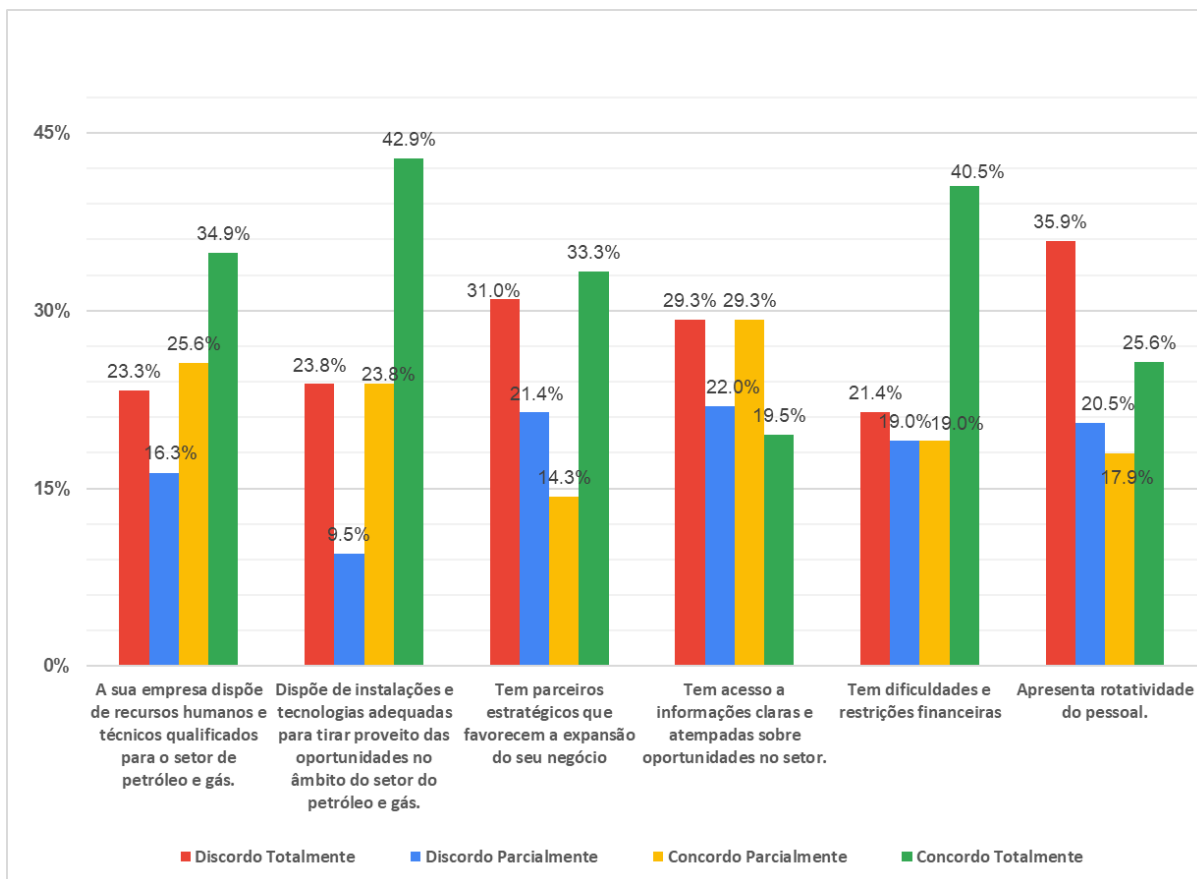


Gráfico 5-2 Percepção das PME's locais sobre os seus recursos internos

Como foi referido, 29.3% das PME's locais discordam totalmente que têm acesso a informação clara e atempada sobre as oportunidades no setor. Neste contexto, alguns aspetos foram mencionados pelas empresas locais, nomeadamente:

- Fracos canais de divulgação limitados aos anúncios no jornal “notícias;
- Ausência de conhecimento das empresas quanto aos canais utilizados para a divulgação da informação;
- Fraco acesso à internet. Em Moçambique, o acesso à internet ainda é limitado em termos de cobertura, qualidade e custo. Embora pode se observar uma expansão gradual da rede móvel e do acesso à internet nos últimos anos, permanece o fosso digital entre as zonas urbanas e rurais, com estas últimas apresentando maiores restrições. O custo relativamente elevado dos dados móveis face ao rendimento médio

da população constitui uma barreira importante para o uso regular da internet. Este contexto limita o acesso à informação, à formação online e às oportunidades de networking digital.

- Informação limitada e pouco clara partilhada pelas MNCs;

As PME locais listaram as certificações internacionais (ex.: ISO 9001 e ISO 45001) exigidas pelas MNCs como uma necessidade. Contudo, a obtenção e manutenção deste tipo de certificação enfrenta algumas dificuldades. Respetivamente, 44.2% e 37.2% das PME locais, concordam totalmente e concordam parcialmente que os custos financeiros contínuos são o maior entrave para a obtenção e manutenção das certificações internacionais. 40.5% discordam totalmente que seja por falta de equipas qualificadas, 53.7% discordam totalmente que seja devido a falta de compromisso da liderança e 39.5% discordam totalmente que seja pela dificuldade em manter o ciclo de controle e auditoria interno ativo. Contudo, 31% das PME concordou parcialmente que a falta de equipas qualificadas pode representar uma dificuldade para a obtenção e manutenção deste tipo de certificações internacionais (Gráfico 5.3).

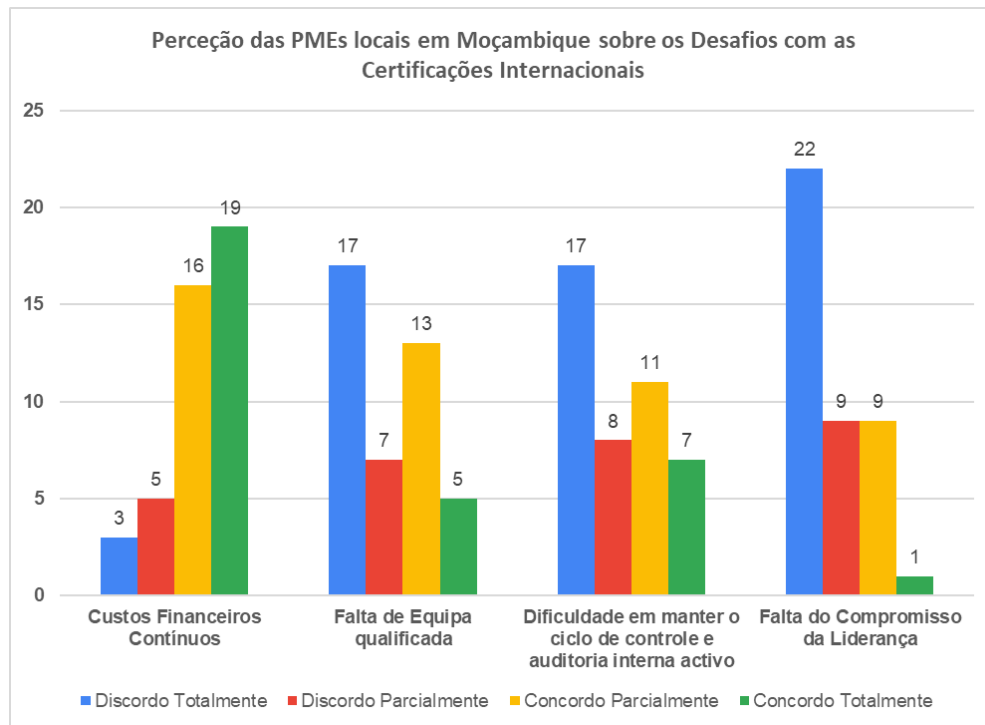


Gráfico 5-3 Percepção das PMEs locais sobre os desafios relativos às certificações internacionais

Entre as PMEs locais, permanece a Incerteza quanto ao retorno do investimento em termos de certificações, ou seja, se os recursos aplicados irão gerar benefícios financeiros diretos, maior credibilidade e acesso a novos mercados, considerando os elevados custos envolvidos na obtenção e manutenção das certificações internacionais. Permanece entre as PMEs, a percepção de exclusão das oportunidades, o que desencoraja este tipo de investimentos.

C. Ambiente Externo

Para a variável Ambiente externo, respetivamente, 22.2% e 33.3% das PMEs locais discordam totalmente e discordam parcialmente que a legislação sobre o CL é favorável às PMEs. Em relação ao indicador infraestrutura e serviços públicos, respetivamente, 44.4% e 33.3% das PMEs discordam totalmente e discordam parcialmente que estes sejam favoráveis.

No que concerne, a percepção sobre a estabilidade política, 52.3% das PMEs locais discorda totalmente que a estabilidade política seja favorável a prática do negócio em Moçambique e

às empresas. Respetivamente, 50% e 38.6% das PME's locais discordam totalmente e discordam parcialmente que as condições macroeconómicas sejam favoráveis em Moçambique. Cerca de 60% das PME's locais discordam totalmente que os concursos públicos sejam transparentes e que a política cambial seja favorável. Finalmente, 76.1% das PME's locais discorda totalmente que os níveis de corrupção sejam baixos em Moçambique (Anexo IX e Gráfico 5.4).

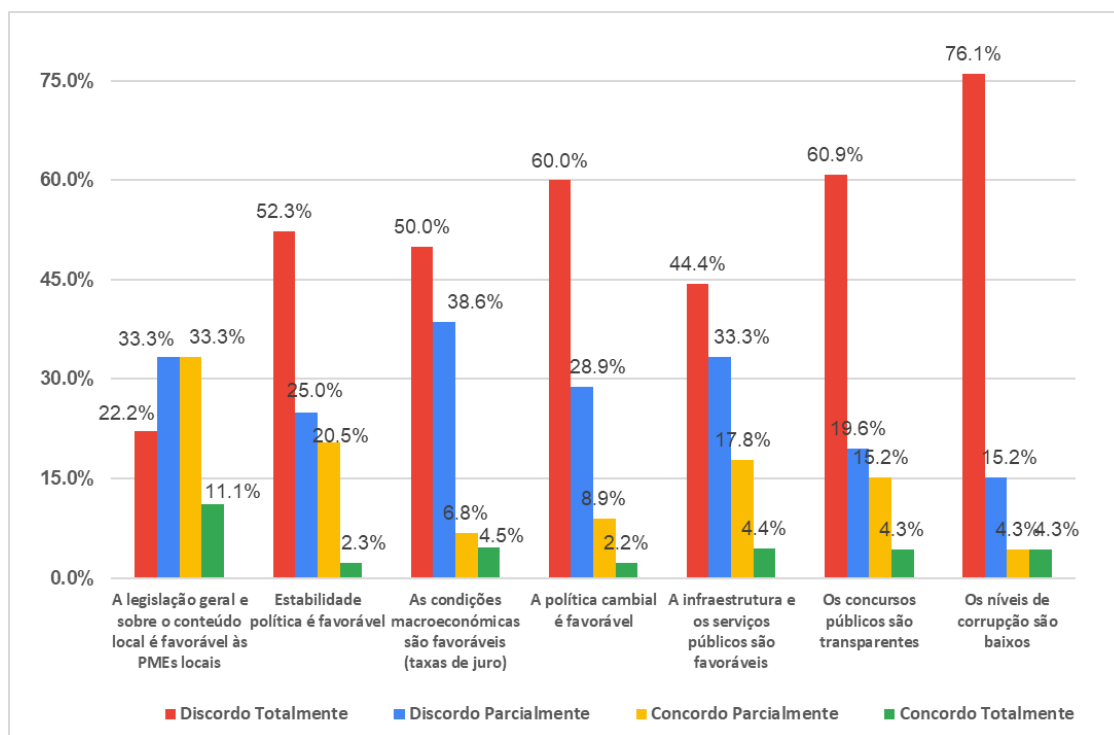


Gráfico 5-4 Perceção das PME's locais sobre o Ambiente Externo em Moçambique

Nesta variável, foram destacados pelas PME's locais a insegurança e as vias de acesso debilitadas que afetam a operação e a logística. A corrupção, o "favoritismo" e a falta de transparência nos processos de partilha de informação foram outros aspetos mencionados por cerca de 70% das PME's que responderam ao questionário como entraves para uma concorrência justa e Integração na Cadeia de Valor.

D. Integração na Cadeia de Valor

Esta análise foi realizada distinguindo as PMEs locais beneficiárias dos programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro, e as PMEs locais que não participaram em nenhum dos programas.

D1. Efeitos das práticas promovidas pelas MNCs na integração na cadeia de valor

Em relação às PMEs locais beneficiárias e sobre os efeitos dos programas, 48.1% das PMEs concordaram totalmente que os cursos promovidos pelas MNCs de petróleo e gás melhoram sua estratégia. Na mesma proporção, 37% das PMEs locais concordaram totalmente e concordaram parcialmente que as certificações obtidas ajudaram a aumentar as oportunidades de negócios. Respetivamente, 51.9% e 25.9% das PMEs locais concordaram totalmente e concordaram parcialmente que o apoio financeiro ajuda a expandir as PMEs. Respetivamente, 44.4% e 25.9% das PMEs concordaram totalmente e concordaram parcialmente que a participação nos seminários de *networking* facilita o contacto das empresas com novos clientes e gera novas oportunidades de negócio.

Em termos de *upgrading*, destaca-se o seguinte:

- Melhoria do produto - 52% concordou totalmente que os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelas PMEs.
- Melhoria do processo - 50% das PMEs locais concordaram totalmente que os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs de hidrocarbonetos contribuem para melhorar os processos internos das empresas.
- Intersectorial - 54.2% das PMEs locais concordaram totalmente que as práticas das MNCs permitem as PMEs expandirem para outros setores de atividade e ou mercados (Tabela 5.2 e Anexo X).

**Tabela 5-2 Efeitos das práticas promovidas pelas MNCs na integração na cadeia de valor
(em percentagem)**

Efeitos das práticas promovidas pelas MNCs na integração na cadeia de valor (PMEs beneficiárias)	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Os cursos promovidos permitem melhorar a estratégia da minha empresa.	14.8%	14.8%	22.2%	48.1%
As certificações obtidas ajudam a aumentar as oportunidades de negócio da minha empresa.	11.1%	14.8%	37.0%	37.0%
O apoio financeiro ajuda a expandir a minha empresa e melhorar o seu desempenho.	11.1%	11.1%	25.9%	51.9%
A participação nos seminários facilita o contacto da minha empresa com novos clientes e gera novas oportunidades de negócio.	11.1%	18.5%	25.9%	44.4%
Os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela minha empresa.	12.0%	8.0%	28.0%	52.0%
Os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar os processos internos da minha empresa.	20.8%	16.7%	12.5%	50.0%
Os programas e/ou o apoio financeiro permitem que a minha empresa se expanda para outros setores de atividade ou mercados.	16.7%	16.7%	12.5%	54.2%
A minha empresa assinou Contratos de fornecimento no setor de Petróleo e gás	59.3%	7.4%	11.1%	22.2%
A minha empresa assinou Contratos de fornecimentos noutro setor	29.6%	11.1%	11.1%	48.1%
A minha empresa assinou contratos de fornecimento através de joint venture ou associação com outros fornecedores	46.2%	11.5%	23.1%	19.2%
Média	13.9%	14.4%	23.4%	48.2%

Os resultados em termos de efeitos na integração da cadeia de valor, mostram que 59.3% das PMEs beneficiárias discordaram totalmente que assinaram algum tipo de contrato de fornecimento com empresas de setor de petróleo e gás. Em contrapartida, 22.2% das PMEs beneficiárias concordaram totalmente que assinou contratos de fornecimentos no setor de petróleo e gás. Por seu turno, 48.1% das PMEs beneficiárias concordaram totalmente que assinaram contratos de fornecimento em outros setores e 46.2% discordaram totalmente que assinaram contratos de fornecimento através de algum tipo de parceria estratégica com outras fornecedoras.

D2. Integração na cadeia de valor das PMEs locais que não participaram nos programas das MNCs

Da análise relativa à integração na cadeia de valor do setor das PMEs locais não beneficiárias dos programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs resulta que, 32% destas PMEs concorda totalmente que melhorou a sua estratégia de integração na cadeia de valor. Contudo e na mesma proporção, 28% das PMEs não beneficiárias concorda parcialmente e discorda totalmente que melhorou sua estratégia de integração na cadeia de valor.

Cerca de 27.3% destas PMEs concorda totalmente que as certificações obtidas ajudaram a aumentar as oportunidades de negócio da sua empresa. Por seu turno, 36.4% das PMEs não beneficiárias discorda totalmente que as certificações obtidas ajudaram a aumentar as oportunidades de negócio. Relativamente aos efeitos do apoio financeiro, 39.1% das PMEs não beneficiárias discordam totalmente que o apoio financeiro ajudou a expandir a sua empresa e a melhorar o seu desempenho. Em contrapartida, 21.7% das PMEs não beneficiárias concordam totalmente que o apoio financeiro ajudou na expansão da sua empresa e na melhoria do seu desempenho.

As perceções positivas sobre os programas variam entre as PMEs beneficiárias e não beneficiárias, indicando que as empresas tendem a atribuir maior relevância aos programas após a sua participação.

34.8% das PMEs não beneficiárias concorda totalmente que a sua empresa contactou com novos clientes e gerou novas oportunidades de negócio. Ainda assim, em termos de *upgrading*, verificou-se bons resultados:

- Melhoria do produto – 56.5% das PMEs não beneficiárias concordou totalmente que a sua empresa tem melhorado a qualidade dos seus produtos/serviços.
- Melhoria do processo – 56.5% das PMEs não beneficiárias concordou totalmente que a sua empresa tem melhorado os processos internos.
- Intersectorial – 47.8% das PMEs não beneficiárias concordaram totalmente que as suas empresas têm se expandido para outros setores de atividade ou mercados (Tabela 5.3 e Anexo XI).

Tabela 5-3 Integração na cadeia de valor das PME's locais que não participaram nos programas das MNCs (em percentagem)

Integração na cadeia de valor das PME's locais que não participaram nos programas das MNCs	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A minha empresa melhorou a sua estratégia de integração na cadeia de valor.	28.0%	12.0%	28.0%	32.0%
As certificações obtidas ajudaram a aumentar as oportunidades de negócio da minha empresa.	36.4%	18.2%	18.2%	27.3%
O apoio financeiro ajudou a expandir as PME's e melhorar o seu desempenho	39.1%	17.4%	21.7%	21.7%
A minha empresa tem contactado com novos clientes e gerado novas oportunidades de negócio.	21.7%	26.1%	17.4%	34.8%
A minha empresa tem melhorado a qualidade dos produtos/serviços oferecidos.	17.4%	13.0%	13.0%	56.5%
A minha empresa tem melhorado os processos internos.	13.0%	13.0%	17.4%	56.5%
A minha empresa tem-se expandido para outros setores de atividade ou mercados.	8.7%	21.7%	21.7%	47.8%
A minha empresa assinou Contratos de fornecimento no setor de Petróleo e gás	60.9%	8.7%	17.4%	13.0%
A minha empresa assinou Contratos de fornecimentos noutra setor	12.5%	8.3%	16.7%	62.5%
A minha empresa assinou contratos de fornecimento através de joint venture ou associação com outros fornecedores	43.5%	17.4%	13.0%	26.1%
Média	23.5%	17.4%	19.6%	39.5%

Os resultados em termos de integração na cadeia de valor, mostram que 60.9% das PME's não beneficiárias discorda totalmente ter assinado qualquer tipo de contratos no setor de petróleo e gás, mas em contrapartida, 62.5% deste grupo de PME's concorda totalmente ter assinado contratos noutros setores e 43.5% discorda totalmente que a assinatura de contratos tenha sido por via de *joint ventures* e/ou parcerias com outros fornecedores.

5.2. Discussão dos Resultados

As práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs são percebidas pelas PME's como relevantes para a sua preparação. A maioria das empresas respondentes classificaram essas práticas como importantes ou muito importantes para superar determinadas limitações das PME's moçambicanas nomeadamente, a dificuldade em elaborar propostas competitivas, a ausência de especialização técnica, o não cumprimento de normas internacionais e a gestão financeira pouco estruturada (Manuel ,2020).

Conforme apresentado por Okeke (2024), as PMEs dos países africanos atuam em ambientes com recursos tangíveis limitados e os recursos VRIO são muitas vezes intangíveis. Assim, as PMEs recorrem à valorização do capital humano com os programas promovidos pelas MNCs. Contudo, as PMEs diferem em capacidade de absorção, níveis de conhecimento, experiências e os recursos internos. Isto explica porque é que as PMEs respondem de forma diferente aos programas promovidos pelas MNCs. Segundo Budianto et al. (2021), quanto mais desenvolvida estão as capacidades de absorção, maior é a aptidão das PMEs para adquirir, assimilar e aplicar conhecimento externo resultado dos programas promovido pelas MNCs de petróleo e gás. Neste contexto, os resultados indicam uma tendência predominante de concordância por parte das PMEs quanto à existência de processos e procedimentos administrativos padronizados, à capacidade administrativa e financeira e ao conhecimento dos procedimentos logísticos e das regras de *procurement*. Contudo em termos de disponibilidade de recursos internos, o acesso à informação para a obtenção de informação sobre oportunidades no setor e a limitação dos recursos financeiros foram apontados como os principais obstáculos. As PMEs têm recursos financeiros limitados, o que dificulta, entre outros, a aquisição de certificações exigidas pelas MNCs deste setor.

Manuel (2020) e Sen (2020) consideram a certificação internacional nas normas de qualidade, saúde e segurança ambiental um requisito essencial para que as PMEs estejam preparadas e não se concentrem nas fases iniciais das cadeias de valor como foi verificado na Uganda. Contudo, as PMEs locais continuam a demonstrar incerteza quanto ao retorno do investimento das certificações internacionais e esta incerteza é agravada pelo elevado nível de corrupção percebido e por outros fatores que não favorecem o ambiente de negócios em Moçambique relativos à infraestrutura e serviços públicos, estabilidade política, macroeconómica, cambial, e a transparência dos concursos públicos.

Este ambiente externo limita o potencial das PMEs locais e compromete os resultados dos programas de fortalecimento de capacidades e a eficácia das PCL, tal como evidenciado pelo programa CDE implementado no Ghana, que não alcançou os resultados esperados devido a diversos fatores ligados a um ambiente externo desfavorável (Ayanoore, 2021).

Respetivamente, uma parte significativa das PMEs locais expressou discordância, total ou parcial, quanto à ideia de que a legislação sobre o CL fosse favorável às PMEs. Ainda que esta legislação fosse considerada favorável, conforme evidenciado por Chuwa e Perfect-Mrema (2023), a ausência de infraestrutura adequada, instabilidade política e insegurança, comprometem a eficácia das PCLs.

Os resultados dos efeitos dos programas e da efetiva integração na cadeia de valor do setor, relativamente às PMEs locais beneficiárias, indicam que os programas promovidos pelas MNCs do setor de petróleo e gás geram efeitos positivos sobretudo ao nível do fortalecimento de capacidades e melhoria do produto, processo, expansão para novas funções, setores e/ou mercados. Uma parte considerável das empresas locais beneficiárias reconhece melhorias em suas estratégias, na qualidade dos produtos e serviços, nos processos internos e na expansão para outros setores. Esses avanços estão alinhados com as tipologias de *upgrading* de produto, processo e intersetorial propostas por Humphrey e Schmitz (2002). O apoio financeiro e a participação em atividades de *networking* são igualmente percecionados como relevantes para a expansão das PMEs e para a criação de novas oportunidades de negócio. Contudo, estes efeitos positivos não se traduzem de forma consistente na integração direta na cadeia de valor do setor de petróleo e gás, uma vez que a maioria das empresas beneficiárias não assinou contratos de fornecimento com o setor que pode ser explicado pelas exigências do setor de petróleo e gás, o nível de especialização deste setor, pelo ambiente de negócios desfavorável e pela insuficiência de recursos financeiros que contribuem para reduzir a capacidade das PMEs locais em transformar as competências adquiridas através dos programas das MNCs em resultados tangíveis e direcionarem para atividades de maior valor ao longo das CGVs. Contudo, verifica-se um efeito positivo na integração da cadeia de valores noutros setores. Nos países africanos, as PMEs tendem a ocupar posições periféricas nas CGV do setor de petróleo e gás, concentrando-se em atividades de baixo valor acrescentado, devido às elevadas exigências técnicas, financeiras e de especialização impostas pelos segmentos mais avançados da cadeia (Martins, 2024; Ado et al., 2025).

Da análise da integração das PMEs não beneficiárias nas cadeias de valor do setor, resulta que apesar de não terem participado nos programas das MNCs, muitas empresas apresentam melhorias internas, particularmente ao nível do *upgrading* de produto e de processo e, em menor grau, intersectorial. Estes resultados sugerem que parte das melhorias pode resultar das capacidades de absorção e recursos internos presentes e experiência acumulada. No entanto, em comparação, com PMEs beneficiárias, estas empresas manifestam maior discordância quanto aos efeitos positivos das certificações internacionais e do apoio financeiro apesar de não terem experiência direta com os referidos programas e seus benefícios. Assim como nas PMEs beneficiárias, mas numa proporção mais reduzida, a integração na cadeia de valor do setor de petróleo e gás permanece reduzida em termos de assinatura de contratos no setor, embora se observe uma maior incidência de contratos em outros setores de atividade das PMEs não beneficiárias.

Embora os resultados evidenciem que os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs contribuam para a melhoria da estratégia, processos e diferentes formas de *upgrading* das PMEs beneficiárias, estes efeitos não são suficientes, para assegurar a inserção efetiva das PMEs locais na cadeia de valor do setor de petróleo e gás. Tanto as PMEs beneficiárias como as não beneficiárias demonstram maior capacidade de expansão e contratação em outros setores, o que sugere a existência de barreiras no setor de petróleo e gás, como elevados requisitos técnicos, financeiros e institucionais, ambiente de negócios desfavorável e a necessidade de ações e políticas públicas que fortaleçam o poder de negociação das PMEs locais (Ado et al. 2025).

Conforme Pietrobelli (2008), as CGVs representam oportunidades potenciais para as PMEs locais, mas estas só podem ser efetivamente aproveitadas quando existem políticas públicas eficazes, capacidades de absorção e um ambiente favorável. O ambiente externo é percebido pela maioria como um entrave à sua integração nas cadeias de valor, destacando legislação de CL pouco favorável, infraestrutura e serviços públicos limitados, instabilidade política e macroeconômica, corrupção e falta de transparência nos concursos públicos. A integração das PMEs depende não apenas de capacidades internas, mas também de um

ambiente externo mais favorável e transparente. Assim, os resultados indicam que o efeito dos programas é mais visível ao nível das capacidades de absorção e recursos internos das empresas do que na sua integração direta nas cadeias de valor do setor

As PME's locais analisadas apresentam melhorias ao nível do *upgrading* de produto, processo e intersectorial. No entanto, estas melhorias não se traduzem na sua integração efetiva na cadeia de valor do setor de petróleo e gás. Tal situação reflete as exigências deste setor, as assimetrias de poder entre multinacionais e fornecedores locais, o ambiente externo desfavorável, bem como a limitada capacidade de negociação das PME's. Assim, as PME's tendem a concentrar-se em outras atividades ou a expandir-se para outros setores de mais fácil acesso.

6. CONCLUSÃO

Moçambique está inserido num contexto de rápida expansão do setor de petróleo e gás e várias MNCs tem investido no país e neste setor. Neste contexto, o CL e suas políticas são percebidos como estratégia adotadas, sobretudo, nos setores do petróleo e o gás, com o propósito de promover vínculos mais sólidos entre as MNCs e a economia local. Os programas de capacitação, seminários de *networking*, apoios para a obtenção de certificações internacionais e apoios financeiros são práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs de petróleo e gás como a Sasol e a ExxonMobil (através da MozUp). Neste contexto, este estudo analisou a capacidade das PMEs locais de absorverem e beneficiarem dos programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás em Moçambique no que diz respeito à sua inserção na cadeia de valor do setor, para perceber em que medida os programas das MNCs do setor de petróleo e gás em Moçambique contribuem para a preparação e integração das PMEs locais na CGV do setor.

A revisão da literatura, sustentada nas abordagens da capacidade de absorção, da teoria da visão baseada em recursos e das cadeias globais de valor, evidencia que as capacidades internas das PMEs, um ambiente externo favorável, bem como as formas de integração, os modelos de governança e os relacionamentos nas cadeias globais de valor, são determinantes para a sua participação e oportunidades de *upgrading*. O estudo das experiências internacionais de países com PCL, incluindo casos de sucesso (Chade e Níger) e de insucesso (centros de capacitação no Ghana), contribuíram para a análise crítica dos fatores que condicionam a preparação e integração efetiva das PMEs locais nas CGV.

Os resultados evidenciam que os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs, são percebidos pelas PMEs locais como relevantes para a sua preparação. A maioria das PMEs inquiridas classificaram estas iniciativas como importantes ou muito importantes para melhorar as competências das PMEs locais e ultrapassar limitações como fragilidades na elaboração de propostas técnicas competitivas, dificuldades no cumprimento de normas internacionais e debilidades na gestão financeira. Contudo, os resultados mostram

que os efeitos positivos destes programas se manifestam sobretudo ao nível do fortalecimento das capacidades internas e das diferentes formas de *upgrading* (de produto, de processo e intersectorial) e menos na integração direta das PME's nas CGV do setor de petróleo e gás. Apesar das melhorias observadas nas competências e preparação, a maioria das PME's beneficiárias não conseguiu converter estas competências em contratos efetivos de fornecimento ao setor. Assim, embora os programas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás contribuam para a preparação das PME's locais, a integração efetiva na cadeia de valor deste setor apresenta limitações. Contudo esta integração é verificada noutros setores.

A análise comparativa entre PME's beneficiárias e não beneficiárias reforça esta conclusão. Embora as PME's não beneficiárias também apresentem melhorias internas e evidências de *upgrading*, a sua integração na cadeia de valor do setor de petróleo e gás permanece igualmente reduzida. Mas em contrapartida, em ambos os grupos, observa-se uma maior incidência de contratos e oportunidades de negócio em outros setores da economia, o que sugere a existência de barreiras no setor de petróleo e gás, associadas às exigências técnicas específicas neste setor, o ambiente externo desfavorável e às assimetrias de poder entre MNCs e fornecedores locais.

O ambiente de negócios é percebido pelas PME's como desfavorável a vários níveis. A legislação de CL é pouco favorável, as infraestruturas e serviços públicos são limitados, há instabilidade política e macroeconómica, corrupção e falta de transparência nos concursos públicos. Assim, a integração das PME's nas cadeias de valor não depende apenas das capacidades internas, mas também de um ambiente externo favorável e transparente.

Deste modo, conclui-se que os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs contribuem para a preparação das PME's locais e reforço das suas capacidades internas, mas são insuficientes para assegurar a sua integração efetiva na cadeia de valor do setor de petróleo e gás em Moçambique. Esta integração requer intervenções complementares e depende da existência de outros fatores, nomeadamente, a capacidades de absorção e

recursos internos que variam entre as PMEs e de um ambiente de negócios favorável, incluindo políticas públicas adequadas.

À luz dos resultados obtidos, o estudo aponta para a necessidade de reforçar e aperfeiçoar o enquadramento das políticas públicas de CL em Moçambique. Recomenda-se a elaboração e implementação de uma política específica e integrada de Conteúdo Local para o setor de petróleo e gás, que harmonize os diversos instrumentos legais existentes, defina objetivos claros, metas mensuráveis e mecanismos de monitoria e avaliação dos resultados, incluindo a fiscalização adequada.

É fundamental o fortalecimento do papel do Estado na criação de um ambiente de negócios mais favorável às PMEs, através do combate à corrupção, do aumento da transparência nos concursos públicos, da melhoria das infraestruturas e da promoção da estabilidade política e macroeconómica. Estas condições são essenciais para potenciar os efeitos dos programas de fortalecimento de capacidades e aumentar a confiança das PMEs locais no investimento em certificações internacionais.

Por fim, sugere-se o reforço da articulação entre MNCs, instituições públicas, instituições de ensino e associações empresariais, de modo a alinhar os programas de fortalecimento de capacidades com as reais necessidades do setor e com o nível de maturidade das PMEs, promovendo trajetórias graduais de integração e *upgrading* ao longo das CGVs.

6.1. Limitações do Estudo

Uma das principais limitações deste estudo foi o acesso restrito à informação oficial e corporativa. O INP enquanto entidade reguladora em Moçambique do setor de petróleo e gás, dispõe de relatórios submetidos pelas MNCs operadoras do setor. Contudo, tais documentos não são (como deveriam ser) de acesso público, sendo classificados como confidenciais. Paralelamente, as próprias MNCs envolvidas em programas de capacitação de PMEs não disponibilizaram os dados completos solicitados e alegam restrições de natureza legal e contratual. Esta postura compromete a transparência e dificulta o acesso à informação. Assim,

não foi possível obter uma lista completa e oficial das empresas beneficiárias dos programas de fortalecimento de capacidades, o que limitou e afetou a abrangência da análise empírica e implicou uma nova abordagem. Devido à impossibilidade de obter a lista completa de todas as empresas beneficiárias dos programas promovidos pelas MNCs, o questionário foi aberto a qualquer PME local moçambicana na expectativa de obter informações tanto de empresas beneficiadas quanto de não beneficiadas pelas práticas de fortalecimento de capacidade. O estudo ficou também limitado a uma lista pequena das empresas beneficiárias que foi disponibilizada voluntariamente pelas MNCs selecionadas e sem informação de contactos. O setor privado, as agremiações e associações empresariais locais mostraram limitada disponibilidade para colaborar, incluindo algumas MNCs que poderiam ter apoiado na divulgação do questionário. Apesar de ter sido partilhado com mais de 300 empresas, o nível de resposta foi muito inferior ao esperado.

Assim, os resultados deste estudo devem ser interpretados com cautela. A amostra é relativamente pequena, com apenas 47 respostas, em comparação com o universo de mais de 1.000 PMEs que beneficiaram de programas de fortalecimento de capacidades. Foram também observadas incongruências em algumas respostas, incluindo inconsistências dentro do mesmo questionário preenchido por algumas PMEs, o que indica possíveis dificuldades de compreensão por parte dos respondentes. Estes questionários não foram considerados válidos para a nossa amostra.

6.2. Sugestões para Futuras Pesquisas

Considerando o carácter exploratório desta investigação, a limitada disponibilidade de estudos empíricos sobre o tema em Moçambique, futuras pesquisas poderão aprofundar a análise, nomeadamente estudos de caso que acompanhem a evolução das PMEs ao longo do tempo e avaliem a médio e longo prazo, os efeitos dos programas de fortalecimento de capacidades. Propõe-se igualmente a realização de estudos comparativos que permitam aprofundar o estudo do impacto de variáveis relevantes na integração das PMEs locais nas cadeias globais de valor, tais como a capacidade de absorção, a disponibilidade e qualidade dos recursos

internos (humanos, financeiros e organizacionais) associadas as práticas de conteúdo local. A comparação de empresas com diferentes perfis contribui para identificar quais os fatores que condicionam ou potenciam os resultados dessas iniciativas. Propõe-se ainda a realização de pesquisas que envolvam amostras mais amplas das PME beneficiárias dos programas de fortalecimento de capacidades, e o estudo mais detalhado dos mecanismos de governança das CGV do setor de petróleo e gás em Moçambique e das assimetrias de poder entre MNCs e PMEs que influenciam as oportunidades de integração na cadeia de valor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablo, A. D. (2020). Enterprise development? Local content, corporate social responsibility and disjunctive linkages in Ghana's oil and gas industry. *The Extractive Industries and Society*, 7(2), 321–327.
- Adjei, A. N., & Ackah, I. (2023). External analysis of local content dynamics in the upstream petroleum sector of Ghana and Ivory Coast. *The Extractive Industries and Society*, 15, 101304. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101304>
- Ado, A., Osabutey, E. L. C., Sinha, P., & Adeola, O. (2025). Africa's international trade paradox, technology transfer, and value chain upgrade. *Technological Forecasting and Social Change*, 213, 124014. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124014>
- Akpan, U. (2024, December 3). *NCDMB achieves 56% local content in Nigeria's oil, gas industry*. *Vanguard*. https://www.vanguardngr.com/2024/12/ncdmb-achieves-56-local-content-in-nigerias-oil-gas-industry/?utm_source=chatgpt.com
- Aksenova, E. M. (2016). Multinational corporations and socio-economic development of Vietnam. *World Economy and International Relations*, 60(7), 86–95. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2016-60-7-86-95>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Angola Oil & Gas. (2024, October 3). *SSEA launches "Action for 20%" local content initiative*. *Angola Oil & Gas*. <https://angolaoilandgas.com/news/asea-launches-action-20-local-content-initiative>
- Ayanoore, I. (2021). The factors eroding enterprise development in Ghana's oil and gas sector: A critical reflection on why the Enterprise Development Centre failed. *The Extractive Industries and Society*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100906>
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bessala, S. P. (2020, October 25). *Angola publica lei de conteúdo local que promove a "angolanização" do sector de petróleo e gás*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/angola-publica-lei-de-conte%C3%BAdo-local-que-promove-do-e-sim%C3%A3o-pedro/>
- Boletim da República (2011). *Decreto n.º 44/2011 de 21 de Setembro: Aprova o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas*. I Série, n.º 38. Imprensa Nacional de Moçambique E.P
- Boletim da República (2011). *Lei n.º 15/2011 de 10 de Agosto: Estabelece normas orientadoras do processo de contratação, implementação e monitoria dos empreendimentos de parcerias público privadas, projetos de grande dimensão e de concessões empresariais*. I Série, n.º 32. Imprensa Nacional de Moçambique E.P
- Boletim da República (2014). *Lei n.º 20/2014 de 18 de Agosto: Lei de Minas*, I Série, n.º 66. Imprensa Nacional de Moçambique E.P

Boletim da República (2014). *Lei n.º 21/2014 de 18 de Agosto: Lei de Petróleos*. I Série, n.º 66. Imprensa Nacional de Moçambique E.P

Boletim da República (2014). *Decreto-Lei n.º 02/2024 de 02 de Dezembro: estabelece o regime jurídico e contratual especial aplicável ao Projecto de Gás Natural Liquefeito nas Áreas 1 e 4 da Bacia do Rovuma*. I Série, n.º 96

Boletim da República (2011). *Diploma Ministerial n.º 55/2024 de 05 de Julho: Aprova os Mecanismos de Orientação das Obrigações de Contratação de Bens e Prestação de Serviços, Programas de Emprego, Programas de Formação, Associação com Nacionais e Direito de Preferência, Ajustamento de Conduta*. I Série, n.º 130

Budhoo, V. (2025). Local content policies in petroleum-rich nations: A comparative view of four countries. *Texila International Journal of Academic Research*, 12(1). <https://doi.org/10.21522/TIJAR.2014.12.01.Art001>

Budianto, I. R. D., Hadita, H., & Yulianah, Y. (2021). The importance of absorption capacity and innovation in improving company performance. *INFLUENCE: International Journal of Science Review*, 3(3). <https://internationaljournal.net/index.php/influence/index>

CDD (2020, Outubro 19). O lobby que encrava a proposta da lei de conteúdo local. *Desenvolvimento review*. 17. <https://cddmoz.org/wp-content/uploads/2020/10/O-lobby-que-encrava-a-Proposta-de-Lei-de-Conte%C3%BAdo-Local.pdf>

Centro de Promoção de Desenvolvimento Económico. (2024). *Diretório das MPMEs de Cabo Delgado* (1.ª ed.). MozUP. <http://mozup.org/wp-content/uploads/2024/07/Mozup-Directorio-MPMECD-Digital.pdf>

Chrysostome, E., Munthali, T., & Ado, A. (2019). Capacity building in Africa: Toward an imperative mindset transformation. In E. Chrysostome (Ed.), *Contributions to management science* (pp. 7–41). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16740-0_2

Chuwa, L & Perfect-Mrema, J., (2023). Strengths, weaknesses, and opportunities of local content policy, legal, and institutional framework in the upstream natural gas sector in Tanzania in *Resources Policy* (81) <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103304>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

DAI. (2025, march 12). *MozUp Engages Local and International Suppliers Through Forums in Maputo and Pemba*. DAI. <https://www.dai.com/news/mozup-engages-local-and-international-suppliers-through-forums-in-maputo-and-pemba>

Dev, A. (2023, October 22). *ExxonMobil spent over US\$280M on local suppliers for 1st half of 2023*. *Guyana Times*. <https://guyanatimesgy.com/exxonmobil-spent-over-us280m-on-local-suppliers-for-1st-half-of-2023/>

Doan, H. Q., Masciarelli, F., & Meliciani, V. (2024). Intangible assets, global value chains, and innovation: Evidence from Vietnamese SMEs. *Industrial and Corporate Change*. <https://doi.org/10.1093/icc/dtae011>

Edze, P. (2025). Local content requirements for the transfer of knowledge and skills in the solar photovoltaic industry in Ghana. *Energy for Sustainable Development*, 85, 101682. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2025.101682>

Epede, M. B., & Wang, D. (2022). Global value chain linkages: An integrative review of the opportunities and challenges for SMEs in developing countries. *International Business Review*, 31, Article 101993. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101993>

ExxonMobil. (2023, junho 14). *Parceiros da Área 4 e o Governo de Moçambique inauguram o Centro de Desenvolvimento Empresarial, MozUP em Pemba*. <https://corporate.exxonmobil.com/locations/mozambique/mozambique-newsroom/area-4-and-government-of-cabo-delgado-inaugurate-the-mozup-enterprise-development-center-in-pemba>

Fujita, M. (2020). *The role of suppliers in global value chains* [Research project summary]. *IDE Research Bulletin*.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>

Humphrey, J. and Schmitz, H. (2002) 'How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?', *Regional Studies* 36(9): 1017–27.

Harvie, C., & Charoenrat, T. (2016). SMEs and the rise of global value chains. In *Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia*. Springer.

Hilson, A. E., & Ovadia, J. S. (2020). Local Content in Developing and Middle-Income Countries: Towards a More Holistic Strategy. *The Extractive Industries and Society*, 7(2), 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.04.014>

Hollands, C. (2025, March 20). *Angola: Capacity building to strengthen oil and gas operations*. *Energy Capital Power*. <https://energycapitalpower.com/angola-capacity-building-to-strengthen-oil-gas-operations/>

Ihua, U. B. (2010). Local content policy and SMEs sector promotion: The Nigerian oil industry experience. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 3–13.

Ismail, W. N. S. W., Mokhtar, M. Z., Ali, A., & Rahman, M. S. A. (2014). Do IT helps SMEs gain better performance: A conceptual analysis on RBV theory. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(5), 307–320.

Kamal, E. M. (2013). Absorptive capacity in construction SMEs: A literature synthesis. *World Applied Sciences Journal*, 21(8), 1122–1127. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.21.8.788>

Manasoe, B., Mmbengwa, V. M., & Lekunze, J. N. (2024). The influence of capacity building on small-scale agro-processors in South Africa: Lessons for agricultural extension advisory services. *South African Journal of Agricultural Extension*, 52(3), 55–84. <https://doi.org/10.17159/2413-3221/2024/v52n3a15543>

Manuel, E. (2020). *O conteúdo Local e os Grandes Projetos – Um caso de Estudo sobre as PMEs no setor do Petróleo e Gás em Moçambique*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação - ISG . Maputo.

Marques da Cruz, D. (2020, 15 de janeiro). *Insight: Local content law in Mozambique*. *FurtherAfrica*. <https://furtherafrica.com/2020/01/15/insight-local-content-law-in-mozambique/>

Martins, E. (2024, Setembro 10). *Lei de conteúdo local trouxe poucas oportunidades às empresas nacionais, jornal expansão*. Edição 792.

<https://www.expansao.co.ao/angola/detalhe/lei-do-conteudo-local-trouxe-poucas-oportunidades-as-empresas-nacionais-62526.html>

Millennium bim. (2021, abril). *Seminário financeiro sobre acesso ao financiamento no âmbito do MozUp* [Comunicado de imprensa]. MozUp/MES. https://www.millenniumbim.co.mz/media/4107/20210512-comunicado-de-imprensa-mbim-literacia-financieira_mozup-review.pdf

Nikmah, F., Rahmawati, R., & Sukma, E. A. (2021). Resource-based view: Implementation in Indonesia SMEs to achieve competitive advantage. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 9(1).

O.Económico (2025, Março 3). *PMEs Enfrentam Desafios e Buscam Estratégias para a Retoma Económica*. <https://www.oeconomico.com/pmes-enfrentam-desafios-e-buscam-estrategias-para-a-retoma-economica/>

OECD. (2023). *Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais sobre conduta empresarial responsável*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/663b7592-pt>

Offei, I., Kissi, E., & Nani, G. (2019). Factors affecting the capacity of small to medium enterprises (SME) building construction firms in Ghana. *Journal of Construction in Developing Countries*, 24(1), 49–63. <https://doi.org/10.21315/jcdc2019.24.1.3>

Okeke, A. (2024). Evaluating sustainable practices and supply chain management effectiveness in African small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Sustainable Research*, 6(2). <https://doi.org/10.20900/jsr20240033>

Onwuka, U., Schaefer, T., & Roman, J. (2021). Strategies for improving local content development in Nigeria's oil and gas industry. *African Journal of Business Management*, 15(11), 309-317. <https://doi.org/10.5897/AJBM2021.9254>

Ovadia, J. S. (2016). Local content policies and petro-development in Sub-Saharan Africa: A comparative analysis. *Resources Policy*, 49, 20-31. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.04.003>

Pedersen, R. H., Ovadia, J. S., & Hansen, U. E. (2025). Local content and linkage development in African energy transitions: lessons from oil and gas. *Extractive Industries and Society*, 23, Article 101679. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2025.101679>

Pereira, C., Gonçalves, E., Forquilha, S., Shankland, A., & Scott-Villiers, P. (2022). Transição energética e engajamento público em Moçambique. In *Desafios para Moçambique, 2022* (pp.127-148). IESE.

Pietrobelli, C. (2008). Global value chains in the least developed countries of the world: Threats and opportunities for local producers. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(4), 459–482. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2008.021964>

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2024). *Relatório de Desenvolvimento Humano 2023/2024: Pôr fim ao impasse: Reimaginar a cooperação num mundo polarizado*. Nova Iorque: PNUD.

Portal de Gestão de Fornecedores da MozUp, (2025). *Portal de registo de fornecedores*. <https://mozup.org/portal-de-registo-de-fornecedores/>

República de Moçambique (2005). *Contrato de Concessão para Pesquisa e Produção, celebrado entre o Governo de Moçambique, a Sasol Petroleum Sofala Limitada e a Empresa*

Nacional de Hidrocarbonetos para os Blocos 16 e 19. <https://www.inp.gov.mz/wp-content/uploads/2024/08/EPCCBloco16e19Sasol.pdf>

Sajuyigbe, A. S., Eniola, A. A., Adebani, A., & Oladejo, D. A. (2021). Capacity building and women-owned small and medium enterprises' (SMEs) performance: Empirical evidence from Southwest, Nigeria. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan (Journal of Business and Entrepreneurship)*, 9(1), 12-24.

Sasol em Moçambique. (2022, novembro). *A nossa estratégia de conteúdo local*. [Publicação anual da Sasol, Edição III]. *Sasol em Moçambique*.

Sasol (2023, junho 12). *Conteúdo Local: Sasol já capacitou mais de 130 Empresas Moçambicanas*. *Sasol in society*. <https://society.sasol.com/conteudo-local-sasol-ja-capacitou-mais-de-130-empresas-mocambicanas/>

Sasol (2023, outubro 6). *Sasol avança com Programa de Certificação de Empresas Nacionais*. <https://society.sasol.com/sasol-avanca-com-programa-de-certificacao-de-empresas-nacionais/>

Sasol (2024, abril 11). *Conteúdo Local: Sasol capacita cerca de 160 Empresas Moçambicanas*. *Sasol in society*. <https://society.sasol.com/conteudo-local-sasol-capacita-cerca-de-160-empresas-mocambicanas/>.

Sasol (2024, junho 13). *Conteúdo Local: Sasol Avança com a Capacitação de Empresas Moçambicanas*. *Sasol in society* <https://society.sasol.com/mozambique-2/conteudo-local-sasol-avanca-com-a-capacitacao-de-empresas-mocambicanas/>

Sasol. (2024). *20 anos de impacto socioeconómico em Moçambique* [Publicação anual da Sasol, Edição IV]. *Sasol em Moçambique*. https://society.sasol.com/wp-content/uploads/2024/09/PT_SASOL_-PUBLIREPORTAGEM-Ed_FACIM_R10.pdf

Sasol em Moçambique. (2025, outubro). *Investir na Comunidade é Construir Moçambique* [Publicação anual da Sasol, Edição V]. *Sasol em Moçambique*. <https://online.fliphtml5.com/RevistaSASOLedicaoV/rfft/?1756970528#p=2>

Sawaya, A., & Bhero, S. (2018). Large enterprises neglect supporting SMEs in Mozambique. *Journal of Economics and Public Finance*, 4(1), 77-88. <https://doi.org/10.22158/jepf.v4n1p77>

Scott, S., & Gaskin-Peters, N. (2022). The importance of early investments in local content: Lessons learned from Guyana's Enterprise Development Centre five years in \$. Proceedings of the SPE Annual Technical Conference and Exhibition. <https://doi.org/10.2118/210444-MS>

Sen, R. (2020). Enhancing local content in Uganda. In J. Page & F. Tarp (Eds.), *Mining for change: Natural resources and industry in Africa* (pp. 351–373). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198851172.003.0016>

Suleman, S., & Zaato, J. J. (2021). Local content implementation and development in Ghana's upstream oil and gas sector for sustainable development: Contemporary issues on policy management. *Discover Sustainability*, 2(21). <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00028-9>

Takoradi, J. A. (2023, November 23). Local content regulation creates conducive environment for indigenous companies. *The Business & Financial Times*. https://thebftonline.com/2023/11/23/168125/?utm_source=chatgpt.com#

Tullow. (2022, August 9). *Supporting micro, small and medium sized enterprises in Ghana*. <https://www.tulloil.com/media/case-studies/supporting-micro-small-and-medium-sized-enterprises-ghana/>

Udoh, F. D., Akpanika, O. I., & Okon Anietie, N. (2015). Local content policy and entrepreneurship: Implications for small and medium scale industries in the Nigerian oil and gas sector. In *Proceedings of the Society of Petroleum Engineers - SPE Nigeria Annual International Conference and Exhibition (NAICE 2015)*. <https://doi.org/10.2118/178269-ms>

Unam, J. M., Agorzie, C. J., & Asaolu, T. O. (2012). Local Content Policy and Technological Capacity Building of SMEs in the Nigerian Oil & Gas Industry. *Proceedings of the 5th Conference of the Nigerian Association for Energy Economics: Energy Technology and Infrastructure for Sustainable Development*, 352-368.

Vu, N. H., Hoang, T. B., Bui, D. T., & Nguyen, Q. H. (2024). Integration into global value chains and firm innovation: Does local business environment matter? *Journal of Industrial and Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s40812-024-00297-1>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: Review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Zhai, Y.-M., Sun, W., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314. <https://doi.org/10.3390/su10020314>

ANEXO I – Questionário sobre as práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas multinacionais (MNCs) de petróleo e gás em Moçambique no contexto do conteúdo local – Foco nas PME's moçambicanas

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Nos últimos anos, o setor de petróleo e gás em Moçambique tem sido marcado pela presença de MNCs cujos investimentos têm sido acompanhados por iniciativas de Conteúdo Local, incluindo programas de fortalecimento de capacidades direcionados às pequenas e médias empresas (PMEs) locais. No entanto, persistem dúvidas quanto à capacidade efetiva das PME's de absorverem e beneficiarem dessas iniciativas, bem como sobre os seus impactos reais na inserção na cadeia de valor do setor de petróleo e gás. Neste contexto, o presente estudo pretende analisar em que medida os programas de fortalecimento de capacidades promovidos pelas MNCs contribuem para a preparação e integração das PME's locais nas cadeias de valor do setor de petróleo e gás em Moçambique.

A criação do questionário, a recolha de dados e a sua análise são realizadas no âmbito da tese de Mestrado da estudante Sadya Makda, desenvolvida na Universidade Aberta de Lisboa, sob orientação académica de Professor Doutor Tiago Carrilho.

Este questionário é destinado às PME's locais (empresas registadas em Moçambique e com capital social maioritariamente detido por moçambicanos) e é aplicado através da plataforma Google Forms, que permite a recolha e o tratamento dos dados de forma digital. Os dados recolhidos ficam armazenados em ambiente seguro, com acesso restrito à investigadora e ao seu orientador.

A conceção do questionário e o tratamento dos dados obedecem rigorosamente aos princípios de confidencialidade e anonimização da informação. A análise dos dados será realizada de forma agregada e estatística, exclusivamente para fins académicos.

A sua participação é fundamental para permitir um conhecimento mais aprofundado e rigoroso sobre as práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCs do setor de petróleo e gás em Moçambique e sobre a forma como estas práticas são percebidas pelas PME's locais, não existindo qualquer tipo de risco associado à sua participação.

A resposta a este questionário é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza, e demorará cerca de 10 minutos. O/a participante pode interromper o preenchimento a qualquer momento e optar por não submeter o questionário, sem qualquer tipo de consequência.

Caso tenha alguma dúvida ou pretenda obter esclarecimentos adicionais poderá contactar a investigadora responsável pelo estudo: Sadya Makda (2302314@estudante.uab.pt)

Declaro que compreendi os objetivos do estudo que está a ser desenvolvido, que a minha participação é voluntária e que concordo em responder a este questionário.

Sim

Não

DADOS GERAIS DA EMPRESA

1. Nome da empresa: _____
2. Ano de criação: _____
3. Província onde opera: _____
4. 4. Setor de atuação principal (ex: transporte, limpeza, construção, manutenção, consultoria, catering, etc): _____
5. Número total de colaboradores/funcionários:
 1–10 11–50 51–100 Mais de 100
6. 6. A empresa encontra-se registada em Moçambique?
7. Percentagem de capital detido por moçambicanos: _____%

SECÇÃO A – PARTICIPAÇÃO NOS PROGRAMAS DE FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES E APOIO FINANCEIRO

Aborda algumas práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas multinacionais do setor de petróleo e gás em Moçambique.

8. A sua empresa participou de algum programa promovido pelas Multinacionais de petróleo e gás? (pode assinalar mais do que uma)
 Formação/ Capacitação técnica
 Seminários de Networking
 Formação e/ou Apoio técnico para a Certificação ISSO
 Nenhum
 Outro (especifique): _____
9. A sua empresa recebeu apoio financeiro ou facilitação de crédito promovidos pelas Multinacionais de petróleo e gás?
 Sim
 Não
10. A sua empresa beneficia(ou) de algum outro tipo de apoio financeiro ou linha de crédito? Qual?

11. Se participou de alguma formação ou seminário de Networking. Qual a temática? (Caso não tenha participado, responda “não aplicável”)

12. Avalie a importância das práticas promovidas pelas Multinacionais (Formação, Seminários, apoio financeiro) para a sua PMEs? 1- Nada Importante; 2- Pouco Importante e 3 - Importante e 4 - Muito Importante - *responda mesmo que não tenha se beneficiado de nenhum apoio*

	1	2	3	4
Cursos de Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminários de <i>Networking</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linhas de apoio e Acesso a Crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO B – CAPACIDADES E RECURSOS INTERNOS DAS PMEs LOCAIS

Estuda os recursos e as capacidades internas das PMEs locais com o objetivo de analisar a sua relevância associada às práticas promovidas pelas multinacionais do setor de petróleo e gás, além de identificar oportunidades de melhoria e necessidades específicas das PMEs locais.

13. Estas questões abordam a sua perceção sobre as capacidades internas da sua empresa. Use a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Concordo parcialmente; 4. Concordo totalmente; Não aplicável.

	1	2	3	4	NA
A sua empresa tem processos e procedimentos administrativos estabelecidos e padronizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem um planeamento estratégico e objetivos definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem a Capacidade em adotar e seguir normas internacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui mecanismos adequados de gestão de projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui mecanismos adequados de gestão Financeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhece e sabe aplicar as regras e procedimentos de <i>procurement</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Estas questões abordam a sua perceção sobre os recursos internos da sua empresa. Use a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Concordo parcialmente; 4. Concordo totalmente; Não aplicável.

	1	2	3	4	NA
A sua empresa dispõe de recursos humanos e técnicos qualificados para o setor de petróleo e gás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresenta rotatividade do pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispõe de instalações e tecnologias adequadas para tirar proveito das oportunidades no âmbito do setor do petróleo e gás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem parceiros estratégicos que favorecem a expansão do seu negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem acesso a informações claras e atempadas sobre oportunidades no setor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem dificuldades e restrições financeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Estas questões abordam a sua perceção sobre os desafios que a sua empresa enfrenta em termos de certificação nas normas internacionais ISO: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Concordo parcialmente; 4. Concordo totalmente; Não aplicável

	1	2	3	4	NA
Custos Financeiros Contínuos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de Equipa qualificada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade em manter o ciclo de controle e auditoria interna ativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta do Compromisso da Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Em caso de dificuldades de acesso à informação. Quais são as causas? _____

17. Quais são as outras dificuldades/necessidades em termos de recursos e capacidades da sua PME para responder às necessidades das multinacionais e integrar em suas cadeias de valor?

SECÇÃO C – AMBIENTE EXTERNO

Compreender o ambiente externo que envolve as PMEs locais é importante, de modo a identificar, de forma combinada e abrangente, as suas necessidades no processo de inserção na cadeia de valor do setor de petróleo e gás

18. Estas questões abordam a sua perceção sobre o ambiente externo à sua empresa em Moçambique. Use a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Concordo parcialmente; 4. Concordo totalmente; Não aplicável

	1	2	3	4	NA
A legislação geral e sobre o conteúdo local é favorável às PMEs locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidade política é favorável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As condições macroeconómicas são favoráveis (taxas de juro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A política cambial é favorável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A infraestrutura e os serviços públicos são favoráveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os concursos públicos são transparentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os níveis de corrupção são baixos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO D – INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE VALOR

Esta dimensão permite compreender se as práticas de fortalecimento de capacidades promovidas pelas MNCS promovem o *upgrading* (melhoria de processo, produto, função) das PMEs e/ou sua integração na cadeia de valor do setor

19. Estas questões abordam a sua perceção sobre os resultados dos programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro promovidos pelas multinacionais de petróleo e gás. **Devem ser respondidas apenas pelas empresas que tenham participado nos programas de fortalecimento de capacidades** e/ou apoio financeiro na sequência destes programas.

Use a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Concordo parcialmente; 4. Concordo totalmente; Não aplicável

**PMEs que não participaram nos programas promovidos pelas multinacionais de petróleo e gás, assinalem "Não Aplicável" e passem à questão seguinte, por favor.

	1	2	3	4	NA
Os cursos promovidos permitem melhorar a estratégia da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As certificações obtidas ajudam a aumentar as oportunidades de negócio da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O apoio financeiro ajuda a expandir a minha empresa e melhorar o seu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A participação nos seminários facilita o contacto da minha empresa com novos clientes e gera novas oportunidades de negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os programas e/ou o apoio financeiro contribuem para melhorar os processos internos da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os programas e/ou o apoio financeiro permitem que a minha empresa se expanda para outros setores de atividade ou mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa assinou Contratos de fornecimento no setor de Petróleo e gás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa assinou Contratos de fornecimentos noutra setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa assinou contratos de fornecimento através de joint venture ou associação com outros fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Estas questões abordam a sua perceção sobre a integração da sua empresa na cadeia de valor. **Devem ser respondidas apenas pelas empresas que não tenham participado dos programas de fortalecimento de capacidades e/ou que não tenham se beneficiado de apoio financeiro na sequência destes programas.**

Use a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Concordo parcialmente; 4. Concordo totalmente; Não aplicável

**PMEs que participaram nos programas promovidos pelas multinacionais de petróleo e gás, assinalem "Não Aplicável" e passem à questão seguinte, por favor.

	1	2	3	4	NA
A minha empresa melhorou a sua estratégia de integração na cadeia de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As certificações obtidas ajudaram a aumentar as oportunidades de negócio da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O apoio financeiro ajudou a expandir as PME e melhorar o seu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa tem contactado com novos clientes e gerado novas oportunidades de negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa tem melhorado a qualidade dos produtos/serviços oferecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa tem melhorado os processos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa tem-se expandido para outros setores de atividade ou mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa assinou Contratos de fornecimento no setor de Petróleo e gás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa assinou Contratos de fornecimentos noutra setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha empresa assinou contratos de fornecimento através de joint venture ou associação com outros fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Refira breves sugestões ou comentários sobre os programas de fortalecimento de capacidades e apoio financeiro promovidos pelas multinacionais do setor de petróleo e gás no contexto do conteúdo _____ local _____ em Moçambique? _____

Agradeço pelo Tempo Dedicado!

As suas respostas são muito importantes para o sucesso desta pesquisa e serão tratadas com total respeito à sua privacidade e confidencialidade.

Sadya Makda (estudante de Mestrado) _Universidade Aberta de Lisboa

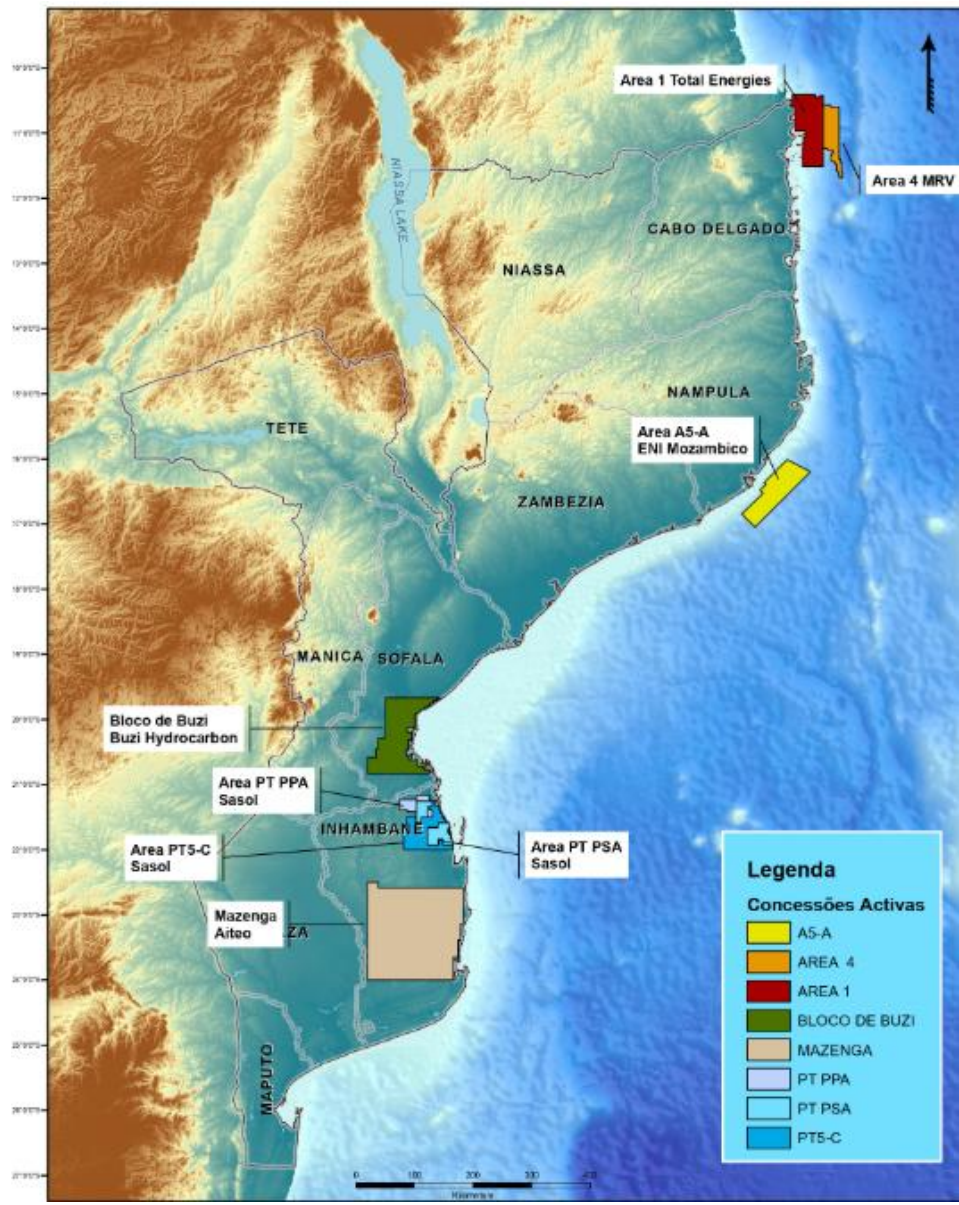
FIM

ANEXO II – Comparação das Práticas de Fortalecimento de Capacidades no contexto do Conteúdo local em Diferentes países

País	Centros de Capacitação	Fundos / créditos	Resultados	Desafios
Angola	Centro de Apoio Empresarial (CAE) – 2005	Fundo de Conteúdo Local (em planeamento)	Cerca de 29.000 empregos criados; aumento da participação local, mas ainda muito baixa	Forte dependência de serviços básicos; baixa integração nas cadeias de valor;
Nigéria	Capacitação via programas governamentais e MNCs	Fundo de Desenvolvimento de Conteúdo Local – 2010	CL aumentou de 26% (2016) para 56% (2024); cerca de 30.000 empregos criados	Necessidade contínua de financiamento; capacidade técnica limitada das PMEs
Ghana	Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE) – 2010	Microfinanciamento e apoio financeiro da Tullow Oil (2012–2022)	Apoio a mais de 1.000 empresas; aumento da participação local mas ainda insuficiente	Fraca coordenação institucional; instabilidade política; baixa efetividade das políticas; fraca governança
Trinidad & Tobago	Programas dispersos de capacitação governamental e privada	Sem fundo único identificado	Melhoria gradual da competitividade das PMEs locais	Escassez de competências técnicas; assimetria de informação
Guiana	Centro de Desenvolvimento de Negócios Locais	Não há fundo nacional formal estruturado;	69% da força de trabalho local no setor; aumento significativo de compras locais (USD 280 milhões em 2023)	Baixa capacidade inicial das PMEs; dependência de fornecedores externos no início
Uganda	Centro de Desenvolvimento Industrial (CDI)	Não há fundo de CL estruturado;	Participação local ainda limitada a setores básicos; baixa certificação empresarial	Falta de regulamentação detalhada; fraca capacidade técnica;

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO III – Concessões Ativas em Moçambique



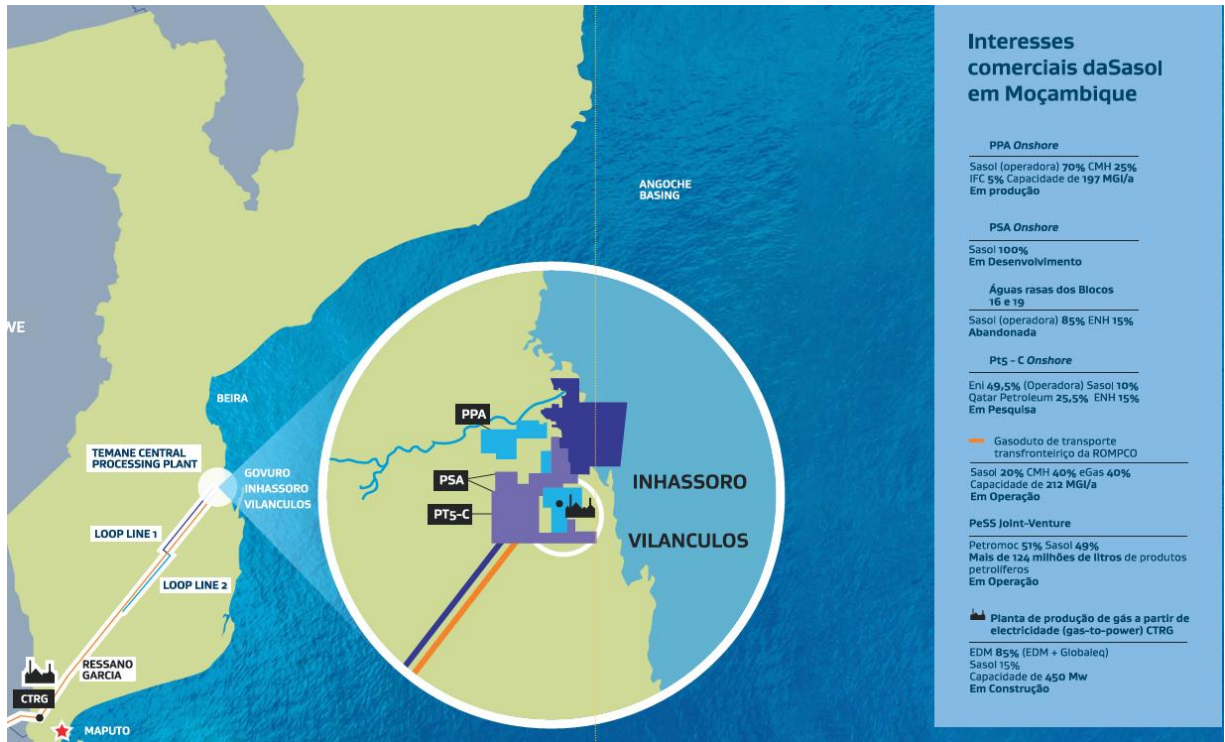
Fonte: INP, (<https://www.inp.gov.mz/galeria-de-mapas/>)

ANEXO IV – Localização dos Diferentes Projetos (Sasol e ExxonMobil)

Projeto	Localização	Área	Ano do Contrato
PPA	Bacia de Moçambique	Bloco de Pande/Temane	2000
SPM	Bacia de Moçambique	Bloco de Pande/Temane	2000
Coral Sul FLNG	Bacia do Rovuma	Área 4	2006
Golfinho/Atum (Mozambique LNG)	Bacia do Rovuma	Área 1	2006
Rovuma LNG	Bacia do Rovuma	Área 4	2006
ROMPCO	Inhambane e Maputo	N/A	2000
MGC	Inhambane e Maputo	Área 4	2006

Fonte: INP, (<https://www.inp.gov.mz/projectos/>)

ANEXO V– Interesses Comerciais da Sasol em Moçambique



Fonte: Sasol em Moçambique. (2022, novembro). *A nossa estratégia de conteúdo local. Sasol em Moçambique, Publicação anual da Sasol*

ANEXO VI - Quadro Legal detalhado do Setor de petróleo e gás em Moçambique

Legislação e Regulamento	Objetivos e Determinações de Conteúdo Local
Resolução n.º 89/2013 de 31 de dezembro - Política e Estratégia dos Recursos Minerais de Moçambique	<ul style="list-style-type: none"> • Substitui a anterior Política de 1998 - estabelece as diretrizes para a gestão sustentável, eficiente e transparente dos recursos minerais, garantindo que esses recursos contribuam de forma efetiva para o desenvolvimento económico e social do país.
Decreto n.º 43/2009, de 21 de agosto - Regulamento da Lei de Investimentos n.º 3/93, de 24 de junho;	<ul style="list-style-type: none"> • Empregar cidadãos moçambicanos em todos os níveis, de forma gradual, promovendo a formação técnica e profissional e garantir transferência de competências e tecnologia, com substituição progressiva de trabalhadores estrangeiros por moçambicanos (artigo 12)
Lei 15/2011 de 10 de agosto - Lei das Parcerias Público-Privadas, Projetos de Grande Dimensão e Concessões Empresariais	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece que, nos projetos abrangidos pela lei deve ser reservada uma participação entre 5% e 20% do capital social das empresas concessionárias para cidadãos moçambicanos ou entidades nacionais. Essa participação: Pode ser gratuita ("free carry") em determinadas condições; pode ser realizada por meio da Bolsa de Valores de Moçambique (BVM), com o objetivo de democratizar o acesso ao capital desses empreendimentos (artigo 24); • Visa promover inclusão econômica e o envolvimento direto dos moçambicanos nos grandes projetos nacionais.
Lei n.º 20/2014 de 18 de agosto - Lei de Minas	<ul style="list-style-type: none"> • Regula a pesquisa, prospeção, desenvolvimento, exploração, beneficiamento, transporte e comercialização de recursos minerais. Estabelece direitos e deveres dos titulares de licenças; define regras sobre conteúdo local, proteção ambiental e responsabilidade social corporativa; • Exigir que entidades estrangeiras se associem a moçambicanas. - Dar preferência a produtos e serviços locais e garantir formação de trabalhadores moçambicanos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece empresas locais e joint ventures - Exige associação de estrangeiros com moçambicanos (51% de propriedade moçambicana) - Preferência para bens e serviços moçambicanos de qualidade comparável aos estrangeiros quando a diferença de custo não exceder 10% (artigo 26)
Lei n.º 21/2014, de 18 de agosto, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 16/2022, de 19 de dezembro – Lei Petróleo	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular que empresas estrangeiras se associem a indivíduos ou empresas moçambicanas. - Priorizar produtos e serviços locais quando comparáveis em qualidade e custo. Revisou o quadro regulatório, incluindo dispositivos para regular o regime fiscal e ambiental (Regulamento das Operações Petrolíferas, aprovado pelo Decreto n.º 34/2015, de 31 de dezembro, - artigo 55 (2 e 4).

Decreto-Lei nº 2/2014 de 2 de dezembro - Regula o regime especial para as Áreas 1 e 4 da Bacia do Rovuma

- Inclui conteúdo local no Plano de Desenvolvimento - Preferência por empresas moçambicanas ou parcerias com estrangeiras para promover capacitação. Artigo 10 desse Decreto-Lei impõe às concessionárias e às entidades de objeto específico a elaboração de um Plano de Conteúdo Local, que deve:
- Incluir objetivos e metas de conteúdo local;
- Priorizar a contratação de empresas moçambicanas ou parcerias com estrangeiras, visando o fortalecimento de competências locais e o desenvolvimento da cadeia de abastecimento doméstica

Fonte: Elaboração própria

ANEXO VII – Média por Indicador das Percepção das PMEs locais sobre suas capacidades de absorção

Indicador	Percepção sobre as capacidades de Absorção das PMEs locais	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Processos e procedimentos padronizados	A sua empresa tem processos e procedimentos administrativos estabelecidos e padronizados	10.9%	2.2%	34.8%	52.2%
	A sua empresa tem a Capacidade em adotar e seguir normas internacionais.	11.1%	4.4%	40.0%	44.4%
	Média por Indicador	11.0%	3.3%	37.4%	48.3%
Capacidades de gestão administrativa e financeira	A sua empresa tem um planeamento estratégico e objetivos definidos	6.5%	4.3%	41.3%	47.8%
	A sua empresa possui mecanismos adequados de gestão de projetos	9.3%	14.0%	32.6%	44.2%
	A sua empresa possui mecanismos adequados de gestão Financeira	6.8%	4.5%	38.6%	50.0%
	Média por Indicador	7.5%	7.6%	37.5%	47.3%
Gestão de fornecedores e logística	A sua empresa conhece e sabe aplicar as regras e procedimentos de procurement?	9.3%	14.0%	32.6%	44.2%

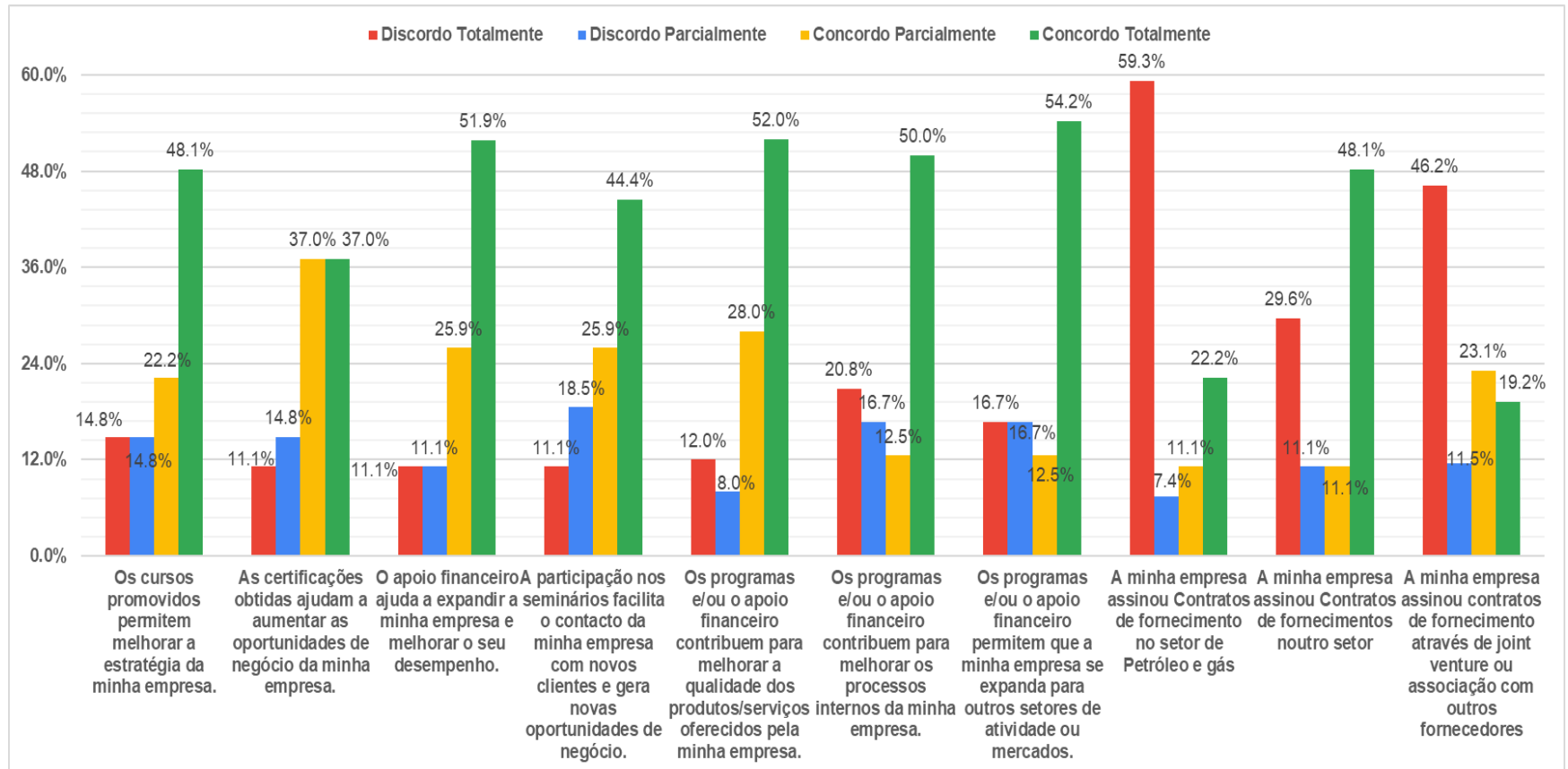
ANEXO VIII – Percepção das PMEs locais sobre seus Recursos internos

Indicador	Percepção sobre os Recursos internos das PMEs locais	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Recursos Humanos qualificados	A sua empresa dispõe de recursos humanos e técnicos qualificados para o setor de petróleo e gás.	23.3%	16.3%	25.6%	34.9%
Equipamentos, tecnologia	Dispõe de instalações e tecnologias adequadas para tirar proveito das oportunidades no âmbito do setor do petróleo e gás.	23.8%	9.5%	23.8%	42.9%
Parcerias estratégicas	Tem parceiros estratégicos que favorecem a expansão do seu negócio	31.0%	21.4%	14.3%	33.3%
Acesso à informação	Tem acesso a informações claras e atempadas sobre oportunidades no setor.	29.3%	22.0%	29.3%	19.5%
Recursos Financeiros	Tem dificuldades e restrições financeiras	21.4%	19.0%	19.0%	40.5%
Recursos Humanos qualificados	Apresenta rotatividade do pessoal.	35.9%	20.5%	17.9%	25.6%

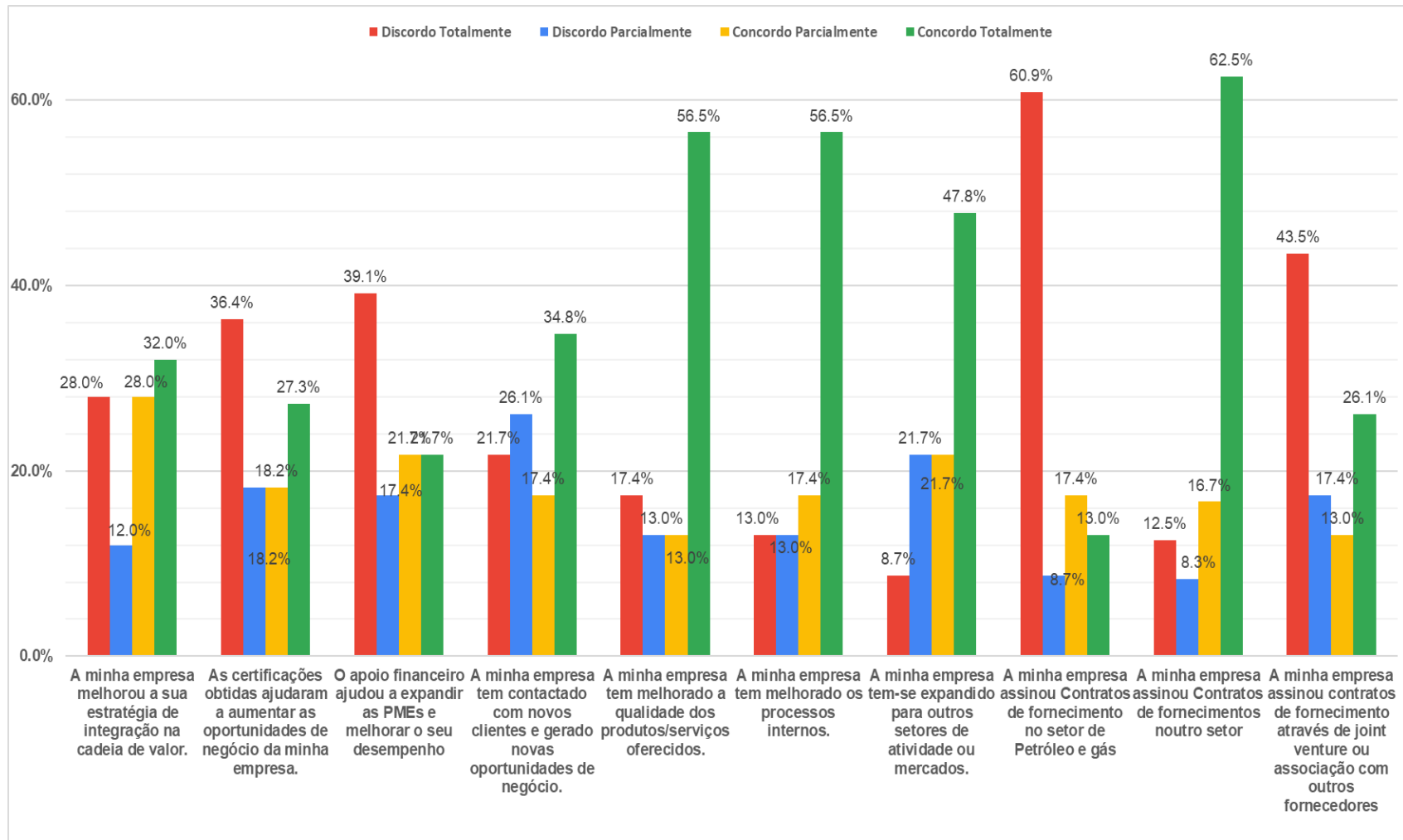
ANEXO IX – Média por Indicador das Perceção das PMEs locais sobre o ambiente externo

Indicador	Perceção sobre o Ambiente Externo	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Legislação e Regulamentos	A legislação geral e sobre o conteúdo local é favorável às PMEs locais	22.2%	33.3%	33.3%	11.1%
Infraestrutura e serviços públicos	A infraestrutura e os serviços públicos são favoráveis	44.4%	33.3%	17.8%	4.4%
Estabilidade política e económica, condições macroeconómicas, política cambial	Estabilidade política é favorável	52.3%	25.0%	20.5%	2.3%
	As condições macroeconómicas são favoráveis (taxas de juro)	50.0%	38.6%	6.8%	4.5%
	A política cambial é favorável	60.0%	28.9%	8.9%	2.2%
	Os concursos públicos são transparentes	60.9%	19.6%	15.2%	4.3%
	Os níveis de corrupção são baixos	76.1%	15.2%	4.3%	4.3%
	Média por indicador	59.8%	25.5%	11.1%	3.5%

ANEXO X- Efeitos das práticas promovidas pelas MNCs na integração na cadeia de valor (PMEs beneficiárias)



ANEXO XI - Integração na cadeia de valor das PME's locais que não participaram nos programas das MNCs



ANEXO XII - Entrevistas Realizadas

Nome	Cargo - Instituição	Data da Entrevista
Elthon Chemane	Presidente da ACLM	01.10.2024
Fernando Manhiça	Técnico ENH	10.03.2025
Momade Mucanheia	Autor do Livro Indústria Extrativa e Conteúdo Local em Moçambique	17.03.2025
Natália Camba	Diretora do Conteúdo Local - INP	19.03.2025
Hassan Dassat	Diretor do Conteúdo Local da SASOL	22.03.2025
Adam Jalá	Representante MozUp - Pemba	06.05.2025