

Jaime Duzenta Chitlango

A Contribuição do Balcão de Atendimento Único na Redução do Tempo de Licenciamento das  
Actividades Económicas em Moçambique – O Caso da Cidade de Maputo  
(2005 – 2017)

Monografia apresentada ao Instituto Superior de Gestão, Ciência e Tecnologias da Universidade Politécnica, como parte dos requisitos parciais necessários para a obtenção do Grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

**Tutor:** Mestre Abú Tajú

Maputo, Julho de 2020

**Parecer do Tutor:**

Eu, Abú Tajú, Tutor da Monografia de Licenciatura do estudante **Jaime Duzenta Chitlango**, intitulada “*A Contribuição do Balcão de Atendimento Único na Redução do Tempo de Licenciamento de Actividades Económicas em Moçambique – O Caso da Cidade de Maputo*”, outorgo à mesma a minha apreciação favorável.

Por estes motivos, considero o presente trabalho de Licenciatura do candidato, apto para ser submetido ao júri para avaliação e defesa pública perante o júri nomeado para o efeito.

Maputo..... Julho de 2020

---

Abú Tajú

## DECLARAÇÃO

Eu, Jaime Duzenta Chitlango, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino.

Maputo, aos .....de .....de 2020

O Candidato

-----  
(Jaime Duzenta Chitlango)

## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com a classificação de ----- correspondente a ----- valores, no dia ----- de ----- de 2020, por nós, os membros do júri da Universidade Politécnica – A POLITÉCNICA.

-----  
(O Presidente do Júri)

-----  
(Arguente)

-----  
(Supervisor)

## **Dedicatória**

À minha avó Xinguavilane já falecida, pelo amor e cuidados providenciados durante a minha infância.

Ao meu admirado, ilustre, Pai Duzenta (em memória), a sua bravura e coragem, a sua dedicação para a família mais vasta e para a comunidade onde nascemos e crescemos, os seus conselhos e ensinamentos, sobretudo o exemplo pelos valores da família, enchem-me de grande orgulho!

À minha Mãe Dáina Mabote, pela educação e formação, pelo sacrifício e dedicação aos filhos e à família alargada, o amor depositado e sua presença iluminam a minha caminhada.

Aos meus irmãos, particularmente ao mano Valentim e esposa, dedico este trabalho como reconhecimento pelo apoio que sempre me deram na minha carreira estudantil e na minha vida social.

## **Agradecimentos**

É com sentimento de dever cumprido e de grande orgulho que chego a esta fase do meu percurso académico. Mas este percurso eu não fiz sozinho e por isso não posso deixar passar esta oportunidade para agradecer às pessoas e instituições que me acompanharam nesta caminhada.

Em primeiro lugar quero ter uma palavra especial de agradecimento para o tutor, o Mestre Abú Tajú, que sempre esteve ao meu lado e me incentivou a trabalhar e a concluir este trabalho; pela persistência, atenção e disponibilidade, o meu muito obrigado.

Em segundo lugar, agradeço, a minha família pelo apoio que me foi dando ao longo do meu percurso académico, em especial a minha esposa Arlinda e aos meus filhos Edson, Anilta e Jálter, que têm sido meus orientadores académicos.

Extensivamente agradeço ao Dr. Jasse (Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo) e aos demais colaboradores do BAU e DASP, pela disponibilização dos dados e colaboração sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho.

Renovo à minha família mais alargada, uma palavra de gratidão especial por tudo o que sempre me proporcionou, por todos os esforços, dedicação e carinho.

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Prazos e Taxas dos Actos de Licenciamento.....	43
Tabela 2: Taxas do Licenciamento Industrial.....	44
Tabela 3: Prazos e Taxas de Actos Complementares.....	49
Tabela 4: Valor a Pagar por Dimensão da Indústria.....	52
Tabela 5: Empresas Licenciadas e Médias de Licenciamento.....	55
Tabela 6. Indicadores da Simplificação do Ciclo de Negócios.....	63

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1: Distribuição da amostra por sexo dos funcionários afectos ao BAU.....	33
Gráfico 4.2: Distribuição da amostra por sexo dos cidadãos-clientes do BAU.....	34
Gráfico 4.3: Distribuição da amostra por anos de experiência no relacionamento com BAU.....	35
Gráfico 4.4: Resultado das entrevistas sobre localização do BAU-CM.....	38
Gráfico 4.5: Resultado das entrevistas sobre horário de trabalho do BAU.....	39
Gráfico 4.6: Tempo de duração para o registo e constituição de empresas.....	46
Gráfico 4.7: Resultado das entrevistas sobre o custo com vistorias.....	48
Gráfico 4.8: Resultado das entrevistas sobre o custo com emolumentos.....	50
Gráfico 4.9: Representação gráfica do resultado das entrevistas com base na Escala Likert.....	51
Gráfico 4.10: Classificação de Moçambique no <i>Ranking Doing Business</i> .....	59

## Glossário

<b>Termo</b>	<b>Significado</b>
Doing Business	Fazer negócio
Electronic payment	Pagamento electrónico
Feedback	Retro-alimentação/retorno
Internet	Internet
Joint-ventures	Acordo celebrado entre duas ou mais empresas de países diferentes.
Lobbies	Lobbies
Made in world	Fabricado para o mundo
Marketing	Marketing
One-stop model/single-window	Atendimento generalista em guichés
Performance	Desempenho
Puzzle	Quebra-cabeças
Ranking	Classificação/posição
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
Shopping centers	Centros comerciais
Stakeholders	Grupos de interesse
SWOT	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
Up-grading	Aperfeiçoamento
USAID	Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional
Web	Rede

## SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>AMA</b>	Agência para a Modernização Administrativa
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>AT</b>	Autoridade Tributária
<b>BAU</b>	Balcão de Atendimento Único
<b>BAU - CM</b>	Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>BMI</b>	Business Monitor International
<b>BOT</b>	Build – Operate – Transfer
<b>BR</b>	Boletim da República
<b>CHA</b>	Centro de Higiene Ambiental
<b>COrE</b>	CENTRO DE ORIENTAÇÃO AO Empresário
<b>CREL</b>	Conservatória do Registo de Entidades Legais
<b>CTA</b>	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
<b>DASP</b>	Departamento de Apoio ao Sector Privado
<b>DB</b>	Doing Business
<b>DNI</b>	Direcção Nacional da Indústria
<b>DTF</b>	Distance To Frontier
<b>E-payment</b>	Electronic payment
<b>EMAN</b>	Estratégia para Melhoria do Ambiente de Negócios
<b>FSC</b>	Framework de Serviços Comuns
<b>IAN</b>	Índice de Ambiente de Negócios
<b>ICG</b>	Índice de Competitividade Global
<b>IMD</b>	Institute for Management of Development
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Segurança Social
<b>MIC</b>	Ministério da Indústria e Comércio
<b>MITADER</b>	Ministério de Terra e Desenvolvimento Rural
<b>Mt</b>	Metical
<b>NUIT</b>	Número Único de Identificação Tributária
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development
<b>PME's</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>RAS</b>	República da África do Sul
<b>RCG</b>	Relatório de Competitividade Global
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RSP</b>	Reforma do Sector Público
<b>SADC</b>	Southern Africa Development Community
<b>SP</b>	Sector Público
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
<b>TICs</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UTRESP</b>	Unidade Técnica da Reforma do Sector Público
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>WEF</b>	World Economic Forum

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa teve como principal objectivo estudar a contribuição do Balcão de Atendimento Único na redução do tempo de licenciamento de actividades económicas em Moçambique – O Caso do Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, para tal, foram entrevistados onze (11) funcionários em representação dos diferentes sectores que compõem o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo (BAU-CM) e doze (12) cidadãos-clientes. Os resultados do estudo apontaram em termos gerais, que os balcões de atendimento único (BAUs), particularmente o da Cidade de Maputo, por sinal o maior do país e o único actualmente a implementar a plataforma integrada do licenciamento electrónico trouxeram uma grande contribuição na redução do tempo de licenciamento de actividade empresarial e consequente melhoria do ambiente de negócios no país. Estima-se que pelos licenciamentos, muitos postos de trabalho foram criados, beneficiando um grande número de agregados familiares e grandes volumes de recursos financeiros foram arrecadados e investidos na sua implantação; por outro lado, o estudo concluiu que apesar do elevado nível de contribuição, ainda persistem desafios importantes que devem merecer atenção especial por parte dos balcões de atendimento único (BAUs).

**Palavras-chave:** Ambiente de negócios, licenciamento empresarial, reformas do sector público, atendimento público, balcão único, tempo de atendimento, actividades económicas.

## **ABSTRACT**

*This research aimed to study the contribution of the one-stop shop in reducing licensing times of economic activities in Mozambique - The Case of one-stop shop in the City of Maputo, for this purpose, eleven (11) employees representing the different sectors and twelve (12) citizen-customers were interviewed. The results of the study showed in general that the one-stop shop, particularly the one in Maputo City, by the way the largest in the country and the only one currently implementing the integrated electronic licensing platform, have made a major contribution in reducing licensing time for business activity and consequent improvement in the business environment in the country. It's estimated that through licensing, many jobs were created, benefiting a large number of households and large volumes of financial resources were collected and invested in its implementation; on the other hand, the study concluded that despite the high level of contribution, there are still important challenges that should deserve special attention from the one-stop shop.*

**Keywords:** *Business environment, business licensing, public sector reforms, public attendance, one-stop shop, attendance time, economic activities.*

## Índice

RESUMO .....	x
CAPITULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.2. JUSTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA .....	3
1.3. O PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO .....	4
1.4. A PERGUNTA A INVESTIGAR E AS HIPÓTESES A CONSIDERAR.....	4
1.5. OS PRINCIPAIS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.5.1. Objectivo geral .....	6
1.5.2. Objectivos específicos.....	6
1.6. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	7
CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1. CONCEITOS.....	9
2.1.1. Reforma .....	9
2.1.2. Balcões de atendimento único .....	10
2.1.3. Estratégia.....	11
2.1.3.1. <i>Análise estratégica</i> .....	14
2.1.4. O meio envolvente .....	15
2.1.4.1. <i>Meio envolvente contextual</i> .....	15
2.1.4.2. <i>Meio envolvente transaccional</i> .....	16
2.1.5. A globalização e a internacionalização .....	18
2.1.6. A competitividade das nações .....	22
CAPITULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA .....	26
3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	26
3.2. TIPO DE PESQUISA.....	28

<b>3.3. ETAPAS DA PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.5. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5.1. Razões da escolha das técnicas.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS BALCÕES DE ATENDIMENTO ÚNICO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2. CARACTERÍSTAS DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.1. Quanto ao género dos funcionários entrevistados.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.2. Quanto ao género dos clientes entrevistados .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.3. Quanto à experiência dos clientes no relacionamento com o BAU.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3. A CONTRIBUIÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO NA REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.1. O Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4. LOCALIZAÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO DA CIDADE DE MAPUTO E ADEQUAÇÃO DAS SUAS INSTALAÇÕES.....</b>	<b>37</b>
<b>4.5. HORÁRIO DE ATENDIMENTO PÚBLICO.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6. PASSOS DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE LICENÇA/ALVARÁ DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7. TIPOS DE LICENCIAMENTOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7.1. Licenciamento Comercial.....</b>	<b>41</b>
<b>4.7.2. Licenciamento Simplificado .....</b>	<b>41</b>
<b>4.7.3. Representação Comercial Estrangeira .....</b>	<b>42</b>
<b>4.7.4. Registo de Operador de Comércio Externo.....</b>	<b>43</b>

<b>4.7.5. Licenciamento Industrial .....</b>	<b>43</b>
<b>4.8. TIPOS DE ATENDIMENTOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.9. TEMPO TOTAL DE ATENDIMENTO .....</b>	<b>45</b>
<b>4.10. TEMPO TOTAL DE ESPERA PARA A OBTENÇÃO DA LICENÇA/ALVARÁ</b>	<b>45</b>
<b>4.11. CUSTO TOTAL DE LICENCIAMENTO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.11.1. Custo com vistorias .....</b>	<b>47</b>
<b>4.11.2. Custo com os emolumentos pagos pelo cidadão para obtenção de licença/alvará. ....</b>	<b>48</b>
<b>4.11.3. Quanto gasta o cidadão para obter a licença/alvará de licenciamento de actividades económicas .....</b>	<b>51</b>
<b>4.11.4. Mecanismos de pagamento .....</b>	<b>52</b>
<b>4.12. ARTICULAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES SECTORES DO BAU NO ÂMBITO DO LICENCIAMENTO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS .....</b>	<b>53</b>
<b>4.13. PROBLEMAS ESPECÍFICOS QUE O BAU-CM ENFRENTA PARA A AGILIZAÇÃO DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE ALVARÁ.....</b>	<b>54</b>
<b>4.14. ESPECIALIZAÇÃO NA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS BAUS – TIPO DE MÃO-DE-OBRA.....</b>	<b>55</b>
<b>4.15. MÉDIA DE ATENDIMENTOS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.16. FORMAS USADAS PELO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO PARA MELHORAR O TEMPO DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....</b>	<b>56</b>
<b>4.17. ELEMENTOS FUNCIONAIS QUE MAIS DIFICULTAM A EFICÁCIA E A EFICIÊNCIA .....</b>	<b>57</b>

<b>4.18. VANTAGENS QUE O BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO TROUXE NA REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>4.19. PROCESSOS QUE BENEFICIAM DA REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS NA MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>58</b>
<b>4.20. INOVAÇÕES INTRODUZIDAS PELO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS .....</b>	<b>59</b>
<b>4.21. PROCESSOS QUE AINDA DEMORAM MUITO TEMPO PARA A OBTENÇÃO DA LICENÇA/ALVARÁ.....</b>	<b>60</b>
<b>CAPITULO V – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>73</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>77</b>
<b>8. APENDICE &amp; ANEXO.....</b>	<b>82</b>
<b>8.1. APENDICE – Guião de entrevistas .....</b>	<b>82</b>
<b>8.2. ANEXO – Credencial para a realização do trabalho de campo .....</b>	<b>82</b>

;;

# CAPITULO I – INTRODUÇÃO

À luz da estratégia para melhorar o ambiente de negócios em Moçambique e tornar assim o país mais apetecível para o investimento, o Governo Moçambicano iniciou uma série de reformas a nível da administração pública, adoptando regras e medidas de boa governação.

A criação do Balcão de Atendimento Único (BAU) faz parte desta dinâmica e foi criado como unidade voltada para a prestação de serviços públicos, visando a melhoria e qualidade dos serviços prestados ao cidadão/empresa<sup>1</sup>.

O licenciamento da actividade comercial é uma matéria bastante sensível porque desempenha um papel relevante na atracção de investimentos, quer nacionais, quer estrangeiros, razão pela qual, as entidades competentes têm feito esforços, implementando iniciativas e desenvolvendo projectos no sentido de tornar o processo mais célere, mais transparente, mais flexível e remover ou pelo menos reduzir eventuais entraves.

Este é o relatório final do trabalho de final de curso de Administração e Gestão de Empresas da Universidade Politécnica – A Politécnica, requisito necessário para a obtenção do grau de licenciatura e tem como tema, “*A Contribuição do Balcão de Atendimento Único na Redução do Tempo de Licenciamento das Actividades Económicas em Moçambique*”.

O trabalho consistiu de um estudo sobre o Balcão de Atendimento Único e o objectivo principal é, assim, perceber qual é a contribuição do balcão de atendimento único para o empresário, em Moçambique, tendo como exemplo o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, criado pelo Governo da Cidade de Maputo, a 28 de Junho de 2005, e se, de facto, a redução do tempo de licenciamento alterou e facilitou a realização dos serviços e estimulou a versatilidade

---

<sup>1</sup> Decreto 14/2007 de 30 de Maio

da economia moçambicana, no que diz respeito ao início de actividade e desenvolvimento de negócios para os empresários.

Em suma, perceber a contribuição e qual o impacto da redução do tempo de licenciamento de actividades económicas por conta da implementação da abordagem do balcão único para o sector empresarial, de modo a tentar compreender qual poderá ser o futuro desta plataforma para o cidadão e para os agentes económicos que pretendem desenvolver o seu negócio, averiguando o que ainda pode/precisa ser feito no sentido de melhorar o licenciamento da actividade comercial em Moçambique, e procurou-se no trabalho, através da pesquisa responder à seguinte questão: *“Até que ponto o Balcão de Atendimento Único reduz o tempo de licenciamento das actividades económicas”?*

O presente trabalho divide-se em cinco partes:

A primeira parte, debruça-se sobre o processo de investigação, incorporando a justificativa, o problema da investigação, a pergunta a investigar e as hipóteses a considerar, as perguntas investigativas, os principais objectivos da investigação e a delimitação do tema.

Na segunda parte, procura-se compreender os conceitos conexos e questões primárias sobre o tema.

Na terceira parte, após perceber o enquadramento teórico procura-se explicar as metodologias gerais da investigação utilizadas e porquê esta opção nesta pesquisa e quais foram as técnicas de colecta de dados utilizadas.

Na quarta parte, apresenta-se e se discute os resultados, incorporando as conclusões e recomendações; e finalmente, a quinta parte apresenta a bibliografia consultada para a elaboração do presente trabalho de pesquisa.

## 1.1. O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Independentemente do tipo da abordagem que se adopta, existem várias fases no processo de investigação que são comuns em todos os métodos de investigação.

Segundo *Quivy e Campenhoundt (1992)*, o processo de investigação divide-se em três (3) fases onde se situam as etapas de investigação, nomeadamente a *ruptura* (pergunta de partida, exploração – leituras e entrevistas e a problemática); *construção* (construção do modelo de análise); e *verificação* (recolha de dados, análise dos dados e conclusões).

O processo de investigação para o presente trabalho de pesquisa é no âmbito do *paradigma fenomenológico* e recorreu-se ao **estudo de caso**.

## 1.2. JUSTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA

Conforme *Cartoni (2007)*, a justificativa num projecto de pesquisa, como o próprio nome indica, é o convencimento de que o trabalho de pesquisa é fundamental de ser efectivado; o tema escolhido pelo pesquisador e a hipótese levantada são de suma importância, para a sociedade ou para alguns indivíduos, de ser comprovada. A justificativa exalta a importância do tema a ser estudado, ou justifica a necessidade imperiosa de se levar a efeito tal empreendimento.

O tema “*A Contribuição do Balcão de Atendimento Único na Redução do Tempo de Licenciamento de Actividades Económicas*” é de extrema importância para o exercício de actividades económicas, que tem como contrapartida o pagamento de taxas e impostos, que constituem um dever de cada cidadão, instituição pública ou privada e é um meio de colaboração e contribuição individual e colectiva para o desenvolvimento da economia nacional, condição essencial para o almejado combate a pobreza absoluta no país; e não só mas também conquista espaço na economia regional e mundial.

A escolha do presente tema resultou também do facto de ele corresponder aos desafios da actualidade e estar estritamente ligado a perspectiva do empreendedorismo; pela sua importância no campo académico porque os resultados do estudo trazem mais-valia ao sector empresarial.

### **1.3. O PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO**

Stubbs (1978), citado por Finório (2008), observa que a exacta definição de um problema é tarefa árdua, pois um problema raramente se relaciona com uma só área, dificilmente haverá informações suficientes para uma definição perfeita dele e o limite do tempo também interfere no processo.

Com a globalização e o advento das novas tecnologias, os investidores e homens de negócios tornam-se a cada dia que passa mais exigentes em relação aos procedimentos, burocracia e facilidades de penetração nos mercados. Em Moçambique o procedimento de licenciamento dos operadores económicos envolve muitos procedimentos, o que agrava o número de dias necessários para a abertura de um negócio, havendo assim necessidade de se criar uma forma de trabalhar o ambiente de negócios no país, visto que os operadores económicos enfrentam muitas barreiras neste processo.

Perante este quadro, o problema da presente pesquisa é assim formulado:

**“Moçambique, apesar de estar a tomar medidas concretas para a melhoria do seu ambiente de negócios, continua apresentando um mau desempenho em relação aos demais países”.**

### **1.4. A PERGUNTA A INVESTIGAR E AS HIPÓTESES A CONSIDERAR**

Como em qualquer pesquisa, a primeira e mais importante decisão no planeamento da revisão sistemática é a determinação do foco. A pergunta é essencial para determinar a estrutura da revisão (Clarke, 2001) e perguntas mal elaboradas costumam conduzir a revisões sistemáticas igualmente mal elaboradas. Todos os passos da revisão sistemática - elaboração do projecto, identificação e selecção dos estudos, extracção dos dados, avaliação da qualidade, análise, apresentação e interpretação dos resultados - são guiados pela pergunta da pesquisa. Além de

orientar todo o processo de revisão, a pergunta de pesquisa e os objectivos são usados pelos leitores para julgar se aquela revisão é relevante para o seu tema de interesse (Clarke, 2001).

De acordo com o problema, a pergunta da investigação do presente trabalho é formulada como abaixo se indica:

**“Até que ponto o Balcão de Atendimento Único reduz o tempo de licenciamento das actividades económicas”?**

Uma hipótese pode ser definida como uma conjectura, uma “aposta” (Luna, 1997) que o pesquisador faz sobre o que irá resultar da investigação, ou ainda, a explicação que considera a mais provável para um dado facto ou fenómeno a ser estudado. Se um problema de pesquisa pode ser visto como uma indagação, como uma pergunta (ou conjunto de perguntas) que se pretende responder com a pesquisa, a hipótese é uma resposta plausível para essa indagação, a ser testada no processo de investigação. Consequentemente, as hipóteses são, de um lado, decorrentes do problema, de outro, elas determinam o tipo de dados que permitem testá-las – tipicamente as hipóteses afirmam relações esperadas.

Becker (1997), referindo-se a hipóteses formuladas durante a investigação, afirma que uma “boa hipótese” é aquela que parece ser capaz de organizar um grande número de dados, aquela à qual se podem vincular tantas sub-hipóteses quantas forem necessárias para dar conta dos dados pesquisados e que não entra em choque com qualquer parcela dos dados já colectados. As propostas de trabalho, que constituem os eixos centrais de uma pesquisa, se apresentam como propostas de respostas à questão inicial (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1995).

Assim, em linha com o problema e com a pergunta da investigação, as hipóteses são assim formuladas como se segue:

*Hipótese nula (H<sub>0</sub>):* “O Balcão de Atendimento Único não contribui na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas”.

*Hipótese alternativa (H1): “O Balcão de Atendimento Único contribui na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas”.*

## **1.5. OS PRINCIPAIS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

### **1.5.1. Objectivo geral**

Segundo DOXSEY & DE RIZ (2002-2003), o objectivo geral da pesquisa esclarece o que se pretende alcançar com a investigação; explica, também, o carácter da pesquisa: se ela é exploratória, descritiva ou explicativa. Corresponde a finalidade maior que a pesquisa quer atingir; deve expressar o que se quer alcançar ao final do projecto (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

Desta forma, o objectivo geral deste trabalho de investigação é:

- *Estudar a Contribuição do Balcão de Atendimento Único na Melhoria do Ambiente de Negócios em Moçambique.*

### **1.5.2. Objectivos específicos**

Os objectivos específicos correspondem às acções que se propõe a executar dentro de um determinado período de tempo, apresentam carácter mais concreto, têm função intermediária e instrumental, indicando o caminho para se atingir o objectivo geral (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Os objectivos específicos do presente trabalho de pesquisa são:

- *Identificar as vantagens do Balcão de Atendimento Único na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas na Cidade de Maputo;*
- *Identificar os processos que beneficiam da redução do tempo de licenciamento das actividades económicas na melhoria do ambiente de negócios;*
- *Recomendar medidas concretas face ao licenciamento das actividades económicas e melhoria do desempenho do ambiente de negócios em Moçambique.*

## **1.6. DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Conferindo a orientação dada por DOXSEY & DE RIZ (2002-2003): “é importante levar em conta um detalhe muitas vezes omitido sobre metodologia de pesquisa é a lembrança sobre a delimitação do foco do estudo. Foco é uma questão de escolha e especificação de limites. É essencial determinar qual será a principal fonte das informações a serem colectadas. A escolha de quem vai ser estudado mantém uma relação estreita com dois aspectos principais: 1) até que ponto queremos generalizar ou concluir algo para um pequeno grupo ou para uma população maior; e 2) quantos casos, indivíduos, unidades de observação precisam ser estudados para que os resultados sejam considerados “científicos” DOXSEY & DE RIZ (2002-2003).

O presente trabalho concentra-se na avaliação sobre a contribuição dos BAUs na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas. As entrevistas, observações e informações registadas foram recolhidas junto das instalações do Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo e do Ministério da Indústria e Comércio (MIC) – Departamento de Apoio ao Sector Privado (DASP).

## CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Segundo DOXSEY & DE RIZ (2002-2003), “a pesquisa ou levantamento bibliográfico é um importante estágio na elaboração do quadro inicial. Se o pesquisador utiliza teorias e conceitos para estudar fenómenos, a leitura é um hábito que deve ser cultivado. Pela leitura, o pesquisador fica conhecendo o que outros pesquisadores e autores disseram a respeito do fenómeno que pretende estudar (DOXSEY & DE RIZ, 2002-2003).

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica tem o objectivo de colectar informações indirectas a respeito de um tema específico que irá servir de base para a análise e a interpretação de dados de uma pesquisa científica; a pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias conforme Saint – George (1997) é considerada como sendo uma pesquisa documental que recorre essencialmente a documentos escritos (livros, artigos de revistas, relatórios de investigação, etc.).

Embora a pesquisa documental possa recorrer também a documentos não escritos, a pesquisa bibliográfica é uma das suas técnicas particulares e limita-se exclusivamente às fontes escritas. E ainda, **Saint e George (1997)**, citados por **António Ornelle Sendi**, propõem duas maneiras de realizar uma pesquisa bibliográfica:

- **Maneira Prática:** consultar um ou mais especialistas e questioná-los sobre as tendências recentes da investigação, (estabelecer uma lista de professores, colegas ou profissionais da área).
- **Maneira Exhaustiva:** uso de dicionários, enciclopédias e diversa literatura, permite a estimulação da reflexão nesta fase, como ter em conta vários aspectos em que não se tinha pensado inicialmente e eliminar pistas inúteis.

## 2.1. CONCEITOS

### 2.1.1. Reforma

Segundo Da Cruz (2003:54), citado pelo Finório (2008), **Reforma** é definida, “como um conjunto de acções de carácter transversal ou horizontal e processos de mudanças que devem ser empreendidos para que os Serviços Públicos (SP) prestados nos diferentes sectores sejam melhorados”. Freitas do Amaral (2003), também citado pelo Finório (2008) a “**Reforma do Sector Público (RSP)** é entendida como o conjunto de providências a serem tomadas para melhorar o funcionamento da Administração Pública (AP) no sentido de colocá-la em maior coerência com os seus princípios e colocá-la em maior eficiência nos seus fins”.

Desta forma, o conceito da Reforma do Sector Público (RSP) é um conceito de mudança, que é um processo contínuo imposto pela própria dinâmica das relações políticas, sócio-económicas, culturais e tecnológicas. Assim, considera-se a Reforma do Sector Público (RSP) como interface entre os dois argumentos supracitados. Desta interface a Reforma é vista como um conjunto de acções de mudanças a serem tomadas pela administração pública com o propósito de melhorar o seu funcionamento.

O mundo de hoje é caracterizado por um ambiente em constantes mudanças, estas mudanças impõem a necessidade de revitalizar e reconstruir as organizações/instituições. O conceito de **mudança organizacional** aparece com relevância para o estudo, até porque, a estratégia global da reforma do sector público lançada em 2001 tinha como um dos pressupostos a criação dos Balcões de Atendimento Único, como forma de facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos num mesmo local. E no âmbito da implementação destas Reformas, o Governo da Cidade de Maputo, criou o Balcão de Atendimento Único.

Ceneco (1993), citado pelo Finório (2008), refere que mudança pode significar transformação do sistema de valores, de estruturas e regras de funcionamento das organizações. Pode significar progresso, que é a mudança na continuidade, transição que é uma mudança

profunda para fazer face à nova situação e metamorfose que é um processo irreversível e incontrolável em que a organização muda completamente de identidade.

Chiavenato (1993), também citado pelo Finório (2008), aprofunda a discussão deste conceito mostrando que o processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças exógenas ou endógenas à organização. As formas exógenas provêm do ambiente como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (económico, político, legal e social). Essas forças externas criam necessidades de mudança organizacional interna. As forças endógenas provêm da tensão organizacional, tensão nas actividades, interações, sentimentos ou resultados do desempenho do trabalho.

Neste sentido, mudança organizacional no presente trabalho deve ser entendida como um conjunto de alterações de estrutura e da forma de funcionamento de uma organização/instituição, com intuito de ajustá-las às realidades do mercado.

### **2.1.2. Balcões de atendimento único**

Desta forma, os Balcões de Atendimento Único (BAUs), que são parte das Reformas do Sector Público (RSP), são definidos segundo o Decreto nº14/2007 de 30 de Maio, no seu artigo dois como sendo “unidades concentradas de prestação de serviços públicos” e acrescenta ainda que são “espaços públicos de acesso fácil, onde os cidadãos, em geral, beneficiam-se de vários serviços públicos, obtendo respostas às suas preocupações, dentro dos prazos estabelecidos.

Segundo (Angelim, 2003), citado por Finório (2008), como: a reunião de representações de órgãos públicos das esferas federal, estadual, e municipal, para funcionarem de forma articulada em um único espaço físico, cujo objectivo principal é a prestação de diversos tipos de serviços, de forma eficiente, segura, rápida e atenta às necessidades da comunidade.

Por sua vez, Júnior (2002), também citado por Finório (2008), no esforço de definir o conceito de Centrais de Serviço ao Cidadão começa por dizer que o mesmo: segue a tendência internacional do uso do one-stop model, ou seja, o atendimento generalista em guiché (single-

window) ou quiosques, atendimento integrado também chamado de balcões único. O balcão único é um modo de prestação de serviços que consiste em reagrupar os serviços públicos ou fornecimento de informações de modo que os cidadãos possam dedicar menos tempo e esforços para obter os serviços de que necessitam.

O Balcão de Atendimento Único é ainda definido, segundo a UTRESP<sup>2</sup> (2005), citado ainda pelo Finório (2008), como “uma loja pública onde cidadãos e homens de negócios obtêm respostas às suas preocupações e têm acesso a vários serviços num mesmo local”.

AMA (Agência para a Modernização Administrativa, Portugal, 2008), no seu trabalho sobre a implementação do conceito do Balcão Único na Administração Pública, o conceito de balcão único refere-se à prestação de serviços num único local (físico ou virtual), e preferencialmente num mesmo momento, abarcando assim os conceitos de balcão multi-serviços e balcão integrado, que se estende no mundo virtual aos portais transversais do cidadão e empresa.

Como se pode destacar, nas definições acima citadas há convergência de elementos comuns, nomeadamente BAUs como reunião de órgãos públicos em um único espaço, funcionando de modo a prestar diversos tipos de serviços aos cidadãos; que é o importante papel que o Governo de Moçambique atribuiu aos BAUs na sua estratégia com vista a melhorar o ambiente de negócios (EMAN, 2008-2012); portanto, o conceito de balcões único tem relevância para o estudo porque aprofunda o conhecimento sobre as relações que o mesmo estabelece com o tema da pesquisa.

### **2.1.3. Estratégia**

Segundo MINTZBERG (1983), o termo *estratégia* assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.c.), quando passou a significar *habilidades gerenciais* (administrativas, de liderança, de oratória, poder). E, no contexto empresarial, a estratégia mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de *estabelecer caminhos* (GRAVE e MENDES, 2001).

---

<sup>2</sup> (UTRESP) *Unidade Técnica de Reforma do Sector Público.*

A Estratégia é, portanto, a disposição e a combinação de todas as forças que a constituem ou que podem dar origem para atingir os seus fins, tendo em conta as reacções dos meios circundantes e da concorrência, conforme Kwasnicka (1989).

MICHEL (1990) partilha de uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar factores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Para LODI (1969), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objectivos em longo prazo (...) seu objectivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”.

MINTZBERG e QUINN (1991), estratégia “*é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e as acções sequenciais de uma organização, em um todo coeso*”. Em suma, as competências essenciais, segundo Hamel e Prahalad (1990), sendo a fonte geradora de desenvolvimento de novos negócios, devem constituir o foco da estratégia empresarial.

Para depois, MINTZBERG (2000), afirmar que, a maioria dos conceitos envolvendo estratégia, contêm uma perspectiva redutora, pois retratam somente parte do pensamento estratégico, uma vez que, na maioria das vezes, as definições a respeito de estratégia acabam por caracterizá-la só como um plano e, em alguns casos, demasiadamente formal, abordando apenas a visão pretendida pela empresa.

Ainda para MINTZBERG (2000), a estratégia pode ser entendida como uma posição ou como uma perspectiva. A estratégia como posição pressupõe a empresa olhando para o exterior e a posicionar-se na envolvente (posicionamento no mercado), reflectindo esta postura um grande paralelismo com a visão do estratega Michael Porter. A estratégia como perspectiva, pressupõe uma determinada forma de ver e projectar uma empresa, forma essa ancorada numa ideologia ou cultura empresarial específica, encontrando-se aqui algumas aderências às ideias de Hamel e Prahalad. E ainda de acordo com MINTZBERG (2000), o papel da estratégia na organização é

resolver questões grandes, ainda que momentaneamente possa ter que atender aos pequenos detalhes. Por isso, as estratégias devem ser simples, flexíveis, fáceis de serem articuladas e, portanto, possuírem um bom nível de integração. O foco deve estar voltado para o seu conteúdo, em detrimento do processo de criação.

THOMPSON JR. e STRICKLAND III (2000) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho”. Trata-se, portanto, de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e, em outros, é divergente (MEIRELLES e GONÇALVES, 2001) e assim MEIRELLES e GONÇALVES (2001) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”.

A estratégia consiste na direcção e no âmbito de uma organização a longo prazo, que alcança vantagem num ambiente em mudança através da configuração de recursos e competências com o objectivo de satisfazer as expectativas das partes interessadas (Johnson, 2008).

Segundo Oliveira (2010), estratégia consiste no caminho, maneira ou acção formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objectivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente.

De entre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização”.

Para Santos (2004), não é possível elaborar uma estratégia sem que exista informação à priori que fundamente determinadas escolhas. Este estudo dá pelo nome de Análise Estratégica (ou Diagnóstico Estratégico) e tem como objectivo sistematizar um amplo puzzle (quebra-cabeças) de

condições e de vectores de evolução que habilite a dedução das vias de actuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa.

O conceito mostra-se muito relevante para o estudo, pois, as definições supracitadas para além de conter elementos comuns nomeadamente estratégia como habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de direcção, de oratória, poder, etc.) e de estabelecer caminhos no contexto empresarial para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho” reforçam-se mutuamente em conteúdo; contudo, a definição do Johnson (2008), mostra-se mais alinhada ao trabalho, pois, é mais abrangente e mais completa, para além de incorporar um elemento indispensável, a satisfação dos cidadãos, o cidadão é o princípio e o fim da actividade da administração pública.

### ***2.1.3.1. Análise estratégica***

A análise estratégica tem associado um diagnóstico estratégico que compreende duas fases distintas de análise: interna e externa - onde são descritas as ferramentas mais adequadas e o porquê dessas escolhas Aaker (2010).

Paulo Nunes (2016), a análise estratégica faz parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização.

Desta feita, o conceito de análise estratégica tem utilidade para o trabalho porque permite entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização; e não só, através da análise estratégica torna-se possível efectuar um estudo amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia actual.

#### **2.1.4. O meio envolvente**

A organização, enquanto sistema, encontra-se integrada e interage com outros sistemas. A extensão com que a organização cumpre os seus objectivos de forma eficaz e eficiente encontra-se fortemente dependente da forma como esta se relaciona com o seu meio envolvente. Além do próprio ambiente interno da organização, o seu desempenho é ainda influenciado pelo seu meio envolvente transaccional e pelo seu meio envolvente contextual.

Este conceito é importante para o estudo, na medida em que, o meio envolvente de uma organização/empresa é o contexto em que ela existe e realiza a sua actividade e que, de algum modo, influencia a forma como se comporta e desenvolve; um conjunto de elementos externos à organização, mas que têm influência sobre a sua actividade e o seu desempenho.

##### ***2.1.4.1. Meio envolvente contextual***

O meio envolvente contextual refere-se a um conjunto de elementos externos à organização, mas que têm influência sobre a sua actividade e o seu desempenho devendo, por isso, ser tidos em consideração aquando da fixação de objectivos organizacionais e aquando da adopção de estratégias e políticas de actuação.

Segundo Freire (1997) o meio envolvente contextual pode ser desagregado em quatro contextos distintos: económico; sócio-cultural; político-legal e tecnológico. Fahey e Narayanan (1986) citados por Stoner e Freeman (1995), para além de classificá-los de elementos do ambiente de acção indirecta, chamam de quatro factores amplos que influenciam a organização e que devem ser considerados por seus administradores: os factores económicos; sociais; políticos e tecnológicos. Enquanto Dias (2007) para além de chamar os quatro contextos atrás referidos de forças, acrescenta uma outra variável a que chama de forças ecológicas.

Pelas razões acima, a análise do meio envolvente contextual depreende-se com a importância do estudo em que a empresa se insere, se esse contexto apresenta ameaças ou

oportunidades para o seu crescimento, quais as possibilidades de reverter as ameaças em oportunidades e aproveitar as oportunidades existentes para alavancar o negócio, em conformidade com os contextos:

- **Contexto económico:** traduz a situação económica e determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.
- **Contexto sócio-cultural:** reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade e influencia as trocas e os sistemas de trabalho.
- **Contexto político-legal:** representa a situação política e princípios legais e condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.
- **Contexto tecnológico:** traduz o progresso técnico da sociedade e condiciona as inovações ao nível dos processos e produtos.

#### **2.1.4.2. Meio envolvente transaccional**

Entende-se por meio envolvente transaccional o conjunto de elementos externos à organização que exercem influência sobre as actividades e o seu desempenho. O meio envolvente transaccional é constituído por todos os agentes e factores que interagem directamente com a indústria em que a empresa actua. O seu impacto no desempenho económico dos vários concorrentes tende a ser por isso bastante acentuado e rápido (Freire, 1997). Portanto, pode dizer-se que o meio envolvente transaccional é constituído por todos aqueles elementos ou indivíduos que podem ser grupos ou particulares que de forma directa ou indirecta têm objectivos dentro de uma empresa ou são afectados pela actividade da empresa.

Segundo Freire (1997), esses elementos ou indivíduos que interagem o meio envolvente transaccional de qualquer empresa são: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade. Stoner e Freeman (1995) para além de chamarem os elementos atrás referidos de stakeholders externos, que afectam as actividades de uma organização actuando de fora dela, incluem os governos; grupos de interesse especiais; a mídia; sindicatos de trabalhadores; instituições financeiras e outros grupos de stakeholders.

Neste sentido, o conceito é de extrema importância para o estudo, pois, permite perceber a relevância que as empresas dão ao seu meio envolvente transaccional, uma vez que transporta factores benéficos, essencialmente quando estas procuram fixar objectivos e adoptar estratégias e políticas de actuação.

Os principais elementos que compõem o meio envolvente transaccional de qualquer organização são: os clientes, os fornecedores, os concorrentes e os stakeholders.

- **Os Clientes:** entendem-se por clientes os agentes económicos (actuais ou potenciais) utilizadores finais dos bens e serviços oferecidos pela indústria onde uma determinada organização desenvolve a sua actividade (utentes, consumidores, clientes ou compradores) bem como os respectivos distribuidores e retalhistas. Quando considerados em conjunto, constituem o mercado ou a procura;
- **Os Concorrentes:** em sentido amplo incluem-se aqui, não apenas os competidores (actuais e potenciais) de uma determinada indústria em termos de mercado (na competição por clientes) e na competição por recursos (financeiros, materiais e humanos), mas também os produtos/serviços substitutos que satisfaçam as mesmas necessidades do mercado. Quando considerados na sua globalidade, constituem a indústria ou a oferta dessa indústria;
- **Os Fornecedores:** que consistem, basicamente, nos agentes económicos que fornecem os recursos indispensáveis ao exercício da actividade das organizações numa determinada indústria (matérias-primas, equipamentos, capital, recursos humanos, serviços, etc);
- **Stakeholders** (grupos de interesse) – referem-se à comunidade em geral e, em particular, ao conjunto de organizações, indivíduos e factores que, directa ou indirectamente, se relacionam com a organização ou com a sua indústria, nomeadamente no que diz respeito a associações sindicais, associações empresariais, entidades reguladoras, lobbies sectoriais, associações de defesa do ambiente, a comunicação social, as organizações financeiras, associações de defesa dos consumidores, entre outras (Paulo Nunes, 2016).

### 2.1.5. A globalização e a internacionalização

A **globalização** é um dos processos de aprofundamento internacional da integração económica, social, cultural e política, que teria sido impulsionado pela redução de custos dos meios de transporte e comunicação dos países no final do século XX e início do século XXI. Por se caracterizar como um fenómeno de carácter mundial, muitos autores preferem utilizar o termo **mundialização**.

O termo "**globalização**" tem estado em uso crescente desde meados da década de 1980 e especialmente a partir de meados da década de 1990. Em 2000, o Fundo Monetário Internacional (FMI) identificou quatro aspectos básicos da globalização: comércio e transacções financeiras, movimentos de capital e de investimento, migração e movimento de pessoas e a disseminação de conhecimento. Além disso, os desafios ambientais, como a mudança climática, poluição do ar e excesso de pesca do oceano, estão ligados à globalização.

Segundo Scholte (2002, 2005): "**Globalização** engloba reconfiguração da geografia social a partir de uma crescente conexão interplanetária entre as pessoas". Diferentemente de visões reducionistas da globalização, que a caracterizam como internacionalização, liberalização, universalização ou ocidentalização; de acordo com a perspectiva de Scholte (2005), a globalização gerou uma alteração na natureza do espaço social:

**Globalização** é a difusão de conexões transplanetárias entre as pessoas, e mais recentemente, de conexões supraterritoriais; a globalização envolve reduções de barreiras aos contactos transmundiais. As pessoas tornam-se mais áptas: física, legal, cultural e psicologicamente a engajarem-se umas com as outras em *um só mundo* (Scholte, 2002).

A palavra mundo não deve ser equacionada à palavra global. "Mundo é o todo sócio-geográfico, enquanto global é apenas uma de suas qualidades" (Scholte, 2005). E a palavra internacional aqui também tem um sentido diferente de global: "trocas internacionais ocorrem entre países, enquanto transacções globais ocorrem dentro de uma unidade planetária (Scholte, 2005), o que significa que política global tem um significado mais abrangente do que política internacional, assim como economia global difere de economia internacional.

O pensamento de Scholte aproxima-se, em certos aspectos, do pensamento de outros autores, como Held e McGrew (1999). Estes três autores percebem a globalização como um processo de longa duração, e que a partir do fim do século XX, sofreu mudanças inéditas de natureza quantitativa e qualitativa, em áreas tão diversas como produção, governança, identidade e conhecimento, as quais fizeram da globalização contemporânea, um momento único na história.

Segundo estes autores, este processo difere da **internacionalização** de momentos anteriores pela intensidade, extensividade, velocidade e impactos das mudanças e efeitos causados em áreas diversas como economia, tecnologia e, principalmente, no fluxo de pessoas, ideias, dinheiro, poluição, epidemias e bens materiais e imateriais. O que os levou a afirmarem que a globalização contemporânea tem como uma de suas principais características, a compressão da relação espaço-tempo.

Held e McGrew (1999), assim como Scholte (2005) consideram que o processo de globalização ainda está em curso, mas alegam que as tendências apontam para o seu acirramento.

Pelas conclusões de Scholte, a globalização significa uma importante mudança nas estruturas sociais, mas não uma completa transformação; ou seja, as principais forças estruturais que impulsionaram a globalização sofreram uma alteração, mas ainda dentro da estrutura da modernidade.

O “Grupo de Lisboa” (1994) considera que a **globalização** é um processo diferente do da **internacionalização** ou da **multinacionalização** pois significa um produto fabricado para o/no mundo, ou seja, “made in the world”. Ainda de acordo com o Grupo de Lisboa (1994), globalização, internacionalização e multinacionalização são conceitos diferentes.

Para esta escola, **globalização** é o somatório da internacionalização e da multinacionalização. Assim, enquanto a **internacionalização** é definida como «um conjunto de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados, serviços, fluxos financeiros entre dois ou mais Estados-Nação», a multinacionalização caracteriza-se «pela transferência e

deslocação de recursos, de capital e, em menor grau, de mão-de-obra de uma economia para a outra».

O National Intelligence Council (2004), entende a **globalização** «como o crescimento da interconectividade mundial que se reflecte na expansão de fluxos de informação, de tecnologia, de capital, de mercadorias, de serviços, e de pessoas através do mundo». Modelski e Devezas (2005) consideram a globalização como «um processo histórico longo de evolução do sistema mundial, que é multidimensional», não se podendo restringir apenas à vertente geo-económica (comércio de «commodities» - mercadorias - e fluxos de investimento internacionais).

David Held (1999) avança que o conceito de globalização implica primeiro e acima de tudo um alongamento das actividades sociais, políticas e económicas através de fronteiras, de tal modo que acontecimentos, decisões e actividades numa região do mundo podem ter significado para indivíduos e actividades em regiões distintas do globo.

O conceito da **globalização** é relevante para o estudo porque segundo (Czinkota e Ronkainen, 1993) assenta na ideia do mundo se estar a tornar cada vez mais homogêneo, sendo as diferenças entre os mercados nacionais cada vez menores; e haverá uma tendência para se passar de uma estratégia multidoméstica diversificada, ou seja, uma estratégia adequada a cada mercado, para uma estratégia única para todos os países, encarados, agora, como constituindo um único mercado; portanto, a iniciativa da criação do balcão único deve acompanhar e adequar-se a filosofia do funcionamento dos mercados mundiais.

A **Internacionalização** se refere as trocas económicas, políticas, culturais entre nações, e as relações que daí resultam, pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência.

Por outro lado, Calof e Beamish (1995) definem **internacionalização** como “o processo de adaptação das operações nas empresas (estratégia, estrutura e recursos) para o ambiente internacional”. Mejri e Umemoto (2010) vêem a **internacionalização** como um fenómeno complexo que é influenciado por vários factores (como características das empresas, cultura, meio

ambiente, etc.) e afirmam que só podemos compreender a internacionalização se entendermos os vários factores que influenciam este processo.

Países incentivam exportações e **internacionalização** de empresas, assim como se unem formando blocos comerciais com vista a aumentar sua participação e competitividade na economia global (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004, SUEN, 1997).

O conceito da **internacionalização** reveste-se de extrema utilidade para o estudo, porque segundo (Melin, 1992), a internacionalização é uma dimensão de elevada importância no processo que guia a estratégia da maioria das empresas; é este processo que determina um contínuo desenvolvimento e mudança na empresa, quer na definição dos objectivos, na orientação que as acções tomadas devem ter, nos princípios que deve seguir a organização, da estrutura, ou ainda a natureza da gestão, os valores que devem ser dominantes e as normas seguidas. A internacionalização tem uma relação muito estreita com todos os factores que definem uma estratégia.

**Desta forma:**

Lemaire (1997) defende que independentemente da dimensão e do nível de actividade de uma empresa fora do seu país de origem, esta não pode ficar indiferente à tendência de globalização das economias e dos mercados assim como à influência que a abertura internacional crescente de outras empresas exerce sobre as suas decisões no que diz respeito à **internacionalização**.

**E ainda:**

Lorga (2003) ressalta que os factores que levam as empresas a buscarem novos mercados, além de suas fronteiras, residem na possibilidade de exploração de tecnologia avançada não existente no mercado interno, maior fixação de marca por meio de marketing internacional e fortalecimento do posicionamento mercadológico, tanto no mercado interno quanto no externo. Kotabe e Helsen (2000) acrescentam ainda, a redução de custos, o aperfeiçoamento na qualidade dos produtos em função do acesso a alta tecnologia, assim como a ampliação da vantagem competitiva, como factores que motivam as empresas a buscarem o processo de **internacionalização**.

Segundo Freire (1997) «a **internacionalização** é proveitosa se contribuir para aumentar a **competitividade** de uma empresa a longo prazo».

### **2.1.6. A competitividade das nações**

Estudos mais recentes, como o do Institute for Management of Development (IMD, 2003), descrevem a competitividade como a capacidade relativa de um país criar e manter ambientes nos quais as empresas podem competir, gerando aumento do nível de prosperidade. Em consonância com esse ponto, o World Economic Forum (WEF) apresenta uma das mais aceites definições de competitividade. Para o WEF, a competitividade é representada por uma série de instituições, políticas e factores que determinam o nível de produtividade de um país (WEF, 2010).

Segundo Porter (1990) não existe uma única definição de competitividade, pois, para as empresas: pode significar a capacidade de competir nos mercados mundiais com uma estratégia global; para muitos políticos: pode significar o facto de uma nação ter uma balança comercial positiva; para alguns economistas: pode significar baixo custo unitário da mão-de-obra, ajustado às taxas de câmbio.

Ainda segundo Porter (1990), a principal característica da competição é o conflito de interesses entre entidades geralmente expresso pelo desejo de uma querer ser mais bem-sucedida que a outra. Deste modo, a competitividade é uma habilidade de coexistência com outras instituições, em condições de conflito de interesses a diversos níveis; ou a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitem ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Porter (1990) mostra claramente a sua posição em relação aos países que competem no mercado global, ressaltando os factores importantes para o entendimento dos mecanismos de busca da competitividade. "Prosperidade nacional é criada, não herdada... a competitividade de uma nação depende da capacidade de sua indústria de inovar e actualizar-se. As companhias ganham vantagem competitiva contra os melhores competidores do mundo por causa da pressão e do desafio".

O relatório da OECD (2003) traz a seguinte definição: “a **competitividade de uma nação** é o grau em que ela pode, sob livres e justas condições de mercado, produzir bens e serviços que atendam aos testes internacionais de mercado e simultaneamente, promova a expansão do rendimento real dos seus cidadãos” (OECD, 2003).

Silva e Barbosa (2002) defendem que a competitividade advê de factores internos e externos, que podem ou não ser controlados por ela, mas que não deve ser vista apenas como uma característica interna da empresa.

Silva e Barbosa (2002), após detalhada análise do ambiente, agruparam os factores de competitividade encontrados por categorias de estratégias, as quais foram subdivididas em: mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos; e concernentes às estratégias de relacionamento. Estes mesmos autores ainda identificaram como principais valores característicos dos factores determinantes da competitividade: eficiência, modernidade, qualidade, inovação, flexibilidade, cooperação, responsabilidade ecológica, inserção internacional, apoio institucional, relacionamento com clientes e preço final baixo.

Perez (1988) afirma que competitividade pode ser entendida como a capacidade de uma determinada economia, ou de um sector económico, ou de um conjunto articulado ou complexo de actividades produtivas e comerciais ligadas a uma produção, de concorrer com produções de outras em determinados espaços físicos e económicos, pela satisfação da demanda destes. Nesse sentido, Slack (1997) sustenta que qualquer empresa que faz produtos ou serviços melhores, mais rápidos, em tempo, em maior variedade e mais baratos que seus concorrentes, possui melhor vantagem no longo prazo que qualquer empresa poderia desejar.

E de acordo com Baumann (2001), “uma economia é competitiva na produção de uma determinada mercadoria, quando consegue pelo menos igualar padrões de eficiência vigentes no resto do mundo, quanto à utilização de recursos e à qualidade do bem”; portanto, competitividade internacional consiste na capacidade adquirida pelos agentes económicos para acompanhar o ritmo do progresso tecnológico, quando utilizam eficientemente os instrumentos disponíveis pela sociedade contemporânea.

A **competitividade das nações** é, na verdade, uma versão actualizada da teoria da vantagem comparativa, enunciada pelo economista clássico David Ricardo, em 1817. Ricardo demonstrou o resultado, aparentemente paradoxal, segundo o qual mesmo que uma nação fosse mais eficiente do que outra na produção de qualquer bem, ainda assim seria vantajoso para ambas que cada uma se especializasse na produção dos bens em que é mais eficiente e suprisse suas necessidades dos demais bens através de troca com o outro país.

### **Deste modo:**

O conceito de **competitividade das nações** é de maior relevância para o estudo. De acordo com o Banco Mundial (BM) quando determinado investidor decide abrir um negócio este deve enfrentar o processo de licenciamento que varia de economia para economia. Nalgumas economias o processo é célere e acessível enquanto noutras o nível de burocracia é tão alto que faz com que os investidores sejam impelidos a recorrer a práticas de suborno para acelerar o processo ou então a funcionar informalmente. Segundo os relatórios, os entraves colocados no processo de licenciamento empurram os empresários para a economia informal, incrementam os custos e fomentam a corrupção.

Uma premissa fundamental do DB (Doing Business) é que a actividade económica exige regras mais sólidas, transparentes e acessíveis a todos. Essas regras devem ser eficientes, estabelecendo o equilíbrio entre a protecção de alguns aspectos importantes do ambiente de negócios, mas evitando distorções que imponham custos excessivos às empresas. Quando a regulamentação dos negócios é onerosa e a concorrência é limitada, o sucesso depende mais de quem se conhece do que o que se consegue fazer. Mas quando a regulamentação é relativamente fácil de ser cumprida e acessível a todos, qualquer um com talento e uma boa ideia provavelmente conseguirá abrir um negócio e fazê-lo crescer no sector formal.

Na maioria das regiões do mundo, pequenas e médias empresas são os principais criadores de empregos. Entretanto, os empreendedores nas economias em desenvolvimento tendem a se deparar com maiores obstáculos do que os seus correspondentes nas economias de alta renda. Regulamentações excessivamente onerosas e instituições ineficientes que desestimulam a criação e expansão das empresas agravam os problemas.

O Índice de Competitividade Global (ICG) e o Relatório de Competitividade Global (RCG) dão a conhecer o conjunto de pontos fortes e fracos, em matéria de competitividade dos países; o RCG e ICG servem para facilitar o entendimento dos factores nucleares determinantes do crescimento económico, contribuindo, desta forma, para um melhoramento das reformas políticas, económicas e institucionais.

A pesquisa avalia as condições oferecidas pelo país para que as empresas locais tenham sucesso nos contextos nacional e internacional e, assim, promovam o crescimento sustentável e a melhoria nas condições de vida de sua população. Os países com menores índices de competitividade caracterizam-se por terem instituições fracas, infraestrutura deficiente e educação de baixa qualidade, além de um péssimo sistema de saúde.

Em conformidade com os dados anualmente divulgados por esta entidade, Moçambique continua a registar/apresentar uma baixa classificação no nível global, na SADC (Southern Africa Development Community) e ao nível dos países da expressão portuguesa.

## CAPITULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia seguida neste trabalho.

### 3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

De acordo com Bell (2010), a abordagem adoptada numa determinada investigação e os métodos de recolha de dados escolhidos dependem da natureza da pergunta de partida e do tipo de informação necessária.

Para Bianchi, Alvarenga e Bianchi (1998) a metodologia é um “conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objectivos propostos, de maneira rápida e melhor”.

Alves (2003) afirma que a metodologia é um instrumento do pesquisador, pois é com base na especificação dos caminhos a serem adoptados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quê, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenómenos.

Tendo em conta que com o tema deste trabalho se pretendia estudar a contribuição e a utilidade do objecto de estudo, optou-se por se seguir uma abordagem apoiada em **metodologias qualitativas** como caminho mais frutuoso de articulação de resultados, de delimitação contextual e de levantamento de novas pistas para investigação futura.

Os investigadores que adoptam uma perspectiva qualitativa na sua pesquisa têm a preocupação de entender as percepções individuais, procurando conhecimento em vez de dados estatísticos (Bell, 2010). A **pesquisa qualitativa** não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (Goldenberg, 1997).

Segundo (TESCH, 1990), a **pesquisa qualitativa** é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação colectada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Este método difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 1989).

Por não ser possível fazer uma análise a todos os balcões de atendimento único estabelecidos em todo o território nacional, direccionou-se a investigação para o estudo de um caso em particular, uma das técnicas da abordagem qualitativa; portanto, o método usado foi o **estudo de caso**.

Earl Babbie (2010) refere que um *estudo de caso* consiste numa análise em profundidade de um determinado fenómeno e num determinado período de tempo com o objectivo de, com um caso específico, ser possível obter bases para o desenvolvimento de teorias gerais (Babbie, 2010). Bell (2010) acrescenta que o *estudo de um caso* pode ser um meio de identificar questões sobre um determinado assunto que podem merecer uma investigação mais aprofundada.

De acordo com Hussey and Hussey (1997), *estudo de caso* é sempre assumido como uma *investigação exploratória* e usada em áreas onde não existem teorias ou conhecimento sobre a matéria. Ferrão (2010), citando Manhiça (2009), diz que o *estudo de caso*, é uma abordagem de pesquisa que tem sua principal aplicação quando se quer privilegiar o como e/ou porquê de uma teoria.

O *estudo de caso*, conforme Gil (2002), se caracteriza pelo estudo profundo e detalhado. Esta modalidade se faz relevante, já que a pesquisa exige um maior envolvimento com as partes responsáveis pelas actividades, a fim de obter as respostas que são imprescindíveis para a construção e análise de dados.

O caso estudado neste trabalho refere-se aos serviços da administração pública destinados ao cidadão/empresário, particularmente, o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo.

A questão que guiou esta pesquisa foi perceber a contribuição e qual o impacto da redução do tempo de licenciamento de actividades económicas por conta da implementação da abordagem do balcão único para o sector empresarial.

### 3.2. TIPO DE PESQUISA

A “**pesquisa** é um conjunto de acções, propostas para encontrar a solução de um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo” (BOAS, 2007). Segundo DOXSEY & DE RIZ (2002-2003), o objectivo geral da pesquisa esclarece o que se pretende alcançar com a investigação.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a **pesquisa** é uma actividade voltada para a solução dos problemas teóricos ou práticos, com o emprego de processos científicos, pois parte de uma dúvida ou problema, e com o uso do método científico busca uma resposta ou solução.

Para Gil (1999), a **pesquisa** tem um carácter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Assim, o tipo de pesquisa para o presente trabalho é **exploratória-descritiva** pelo facto de esta técnica permitir o desenvolvimento de ideias e esclarecimento do problema, segundo Gil (1994), “a **pesquisa exploratória** tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudo posterior”. A **pesquisa exploratória** - explora um problema, procurando, através de uma investigação aprofundada, esclarecê-lo. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas relacionadas/conhecedoras do problema pesquisado (FLORES; ROZA; THIEL, 2006.).

### 3.3. ETAPAS DA PESQUISA

Neste contexto, respeitou-se as seguintes etapas da investigação:

- Identificação do tópico;
- Definição do problema a ser investigado;
- Determinação sobre como conduzir a investigação;
- Colecta de dados e informação;
- Interpretação e discussão dos resultados.

### 3.4. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Freixo (2012), da população retira-se um grupo mais pequeno, representativo da população, ao qual se denomina de **amostra**. A amostra tem um papel muito importante, uma vez que, o investigador tem a obrigação de delimitar a população que tem relevância para o trabalho e desse grupo seleccionar o método de amostragem e o tamanho da amostra. O objectivo da **amostra** é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

O estudo foi realizado no Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo (BAU – CM), sendo esta a instituição, objecto do presente estudo envolvendo funcionários - os que ocupam cargos de chefia no BAU e responsáveis do BAU no Ministério da Indústria e Comércio (MIC) – Departamento de Apoio ao Sector Privado (DASP) num total de 11 funcionários.

O critério de amostragem usado foi a *Amostragem intencional ou propositada*. A amostragem intencional é aquela em que o pesquisador selecciona propositadamente os casos a incluir na amostra, condicionada pela necessidade específica da sua investigação (Cohen, 1989). Este tipo de amostragem permite seleccionar um grupo de pessoas possíveis de entrevistar, aquelas que se julga serem importantes e nesta pesquisa, foi seleccionado um total de 11 funcionários.

### **3.5. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DADOS**

Para além dos tipos de pesquisa já descritos, os procedimentos incluem as técnicas ou instrumentos de colecta e análise de dados; também incluem os procedimentos éticos para pesquisas que envolvem seres humanos. A colecta de dados é a busca por informações para a ilucidação do fenómeno ou facto que o pesquisador quer desvendar.

Para o presente trabalho de pesquisa, a *entrevista semi-estruturada*, a *observação participante* e a *análise de documentos* foram as ferramentas utilizadas para a colecta de dados. A *entrevista* é um instrumento de pesquisa utilizado com o objectivo de colectar dados, oralmente ou por escrito, numa interacção entre o pesquisador e os informantes.

A *observação* é uma técnica de colecta de dados, que não consiste em apenas ver ou ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar; é um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa; é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade (Tatiana Engel Gerhardt & Denise Tolfo Silveira, 2009).

*Análise de documentos* – considera-se documento qualquer registo escrito que possa ser usado como fonte de informação.

#### **3.5.1. Razões da escolha das técnicas**

A razão fundamental da escolha das técnicas para além das vantagens individuais, é que elas são as mais usadas em pesquisas qualitativas e complementam-se mutuamente.

## **CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo se apresenta e se discute os dados do trabalho de campo.

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS BALCÕES DE ATENDIMENTO ÚNICO**

De acordo com as observações de campo, das entrevistas aos oficiais séniores do Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo (BAU-CM) e do Departamento de Apoio ao Sector Privado (DASP) e das consultas feitas a documentos oficiais, com o objectivo de organizar e centrar os serviços públicos com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), o Governo introduziu no sector público os balcões de atendimento único (BAUs), que integram serviços de muitos sectores, principalmente os envolvidos no licenciamento de negócios.

Os BAUs são titulados pelo Ministério da Indústria e Comércio e subordinam-se ao Governo Provincial. Foram implantados a 28 de Junho de 2005 e institucionalizados em 2007 e actualmente representados em todas as capitais provinciais e em alguns distritos.

A iniciativa de implantação de balcões únicos de atendimento público em Moçambique surge como resposta à necessidade de melhoria de prestação de serviços públicos ao cidadão e o desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento do sector privado, objectivos centrais da Política de Informática, lançada em 2000, da Estratégia Global de Reforma do Sector Público em Moçambique, lançada em 2001 e da Estratégia de Implementação da Política de Informática, lançada em 2002. O Governo considera que a instalação destes balcões promove a boa governação e define acções que visam a racionalização e descentralização de estruturas e processos de prestação de serviços, análise e revisão funcional, da melhoria do processo de formulação e gestão

de políticas públicas, bem como da gestão financeira do Estado e do processo de prestação de contas<sup>3</sup>.

Neste contexto, o Estado, através do Decreto nº 14/2007, de 30 de Maio institucionalizou o Balcão de Atendimento Único (BAU) e havendo necessidade de consolidar o regime do licenciamento simplificado, aprovou o Decreto nº 2/2008 de 12 de Março, de modo a abranger mais áreas de actividades económicas, harmonizar os procedimentos, as taxas aplicáveis, competências, direitos e deveres decorrentes da licença simplificada.

O Decreto nº 14/2007, de 30 de Maio atribui aos balcões de atendimento único (BAUs) o objectivo de melhorar os serviços públicos, através da simplificação, flexibilização e celeridade dos procedimentos administrativos relativos aos pedidos que lhe são presentes pelos cidadãos. As atribuições dos BAUs compreendem o licenciamento de actividades económicas e prestação de serviços; cobrança de taxas referentes aos serviços prestados; emissão de documentos de identificação e outros expedidos pela Administração Pública; fornecimento de orientação técnica sobre os requisitos e procedimentos administrativos inerentes à prossecução dos serviços prestados; serviços complementares aos licenciamentos e realização de outros serviços que pela sua natureza não se mostrem contrários aos seus objectivos.

Ainda de acordo com o decreto, das atribuições acima referidas, exceptuam-se os licenciamentos cuja decisão é legalmente atribuída aos órgãos centrais, cabendo, no entanto, aos BAUs tramitar e submeter para a apreciação e decisão aos órgãos competentes; e atendendo às especificidades e às necessidades de cada província, com a devida autorização do órgão de tutela, os BAUs podem estender as actividades a outras áreas.

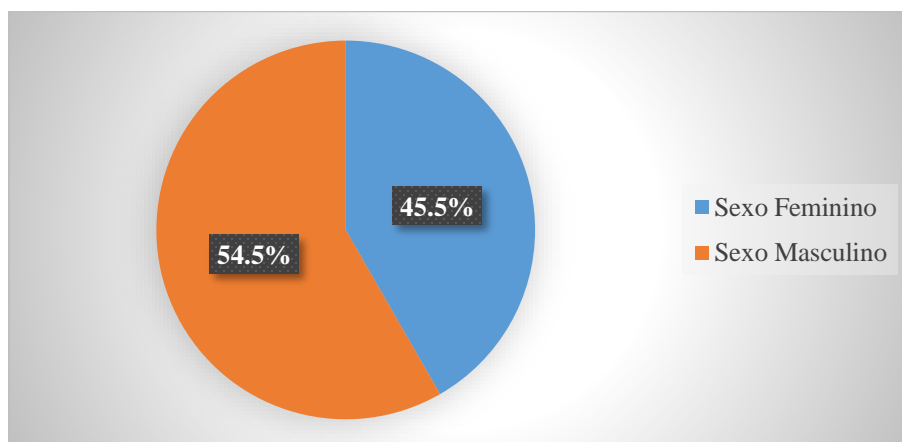
---

<sup>3</sup> [www.balcaounico.gov.mz](http://www.balcaounico.gov.mz)

## 4.2. CARACTERÍSTAS DOS ENTREVISTADOS

### 4.2.1. Quanto ao género dos funcionários entrevistados

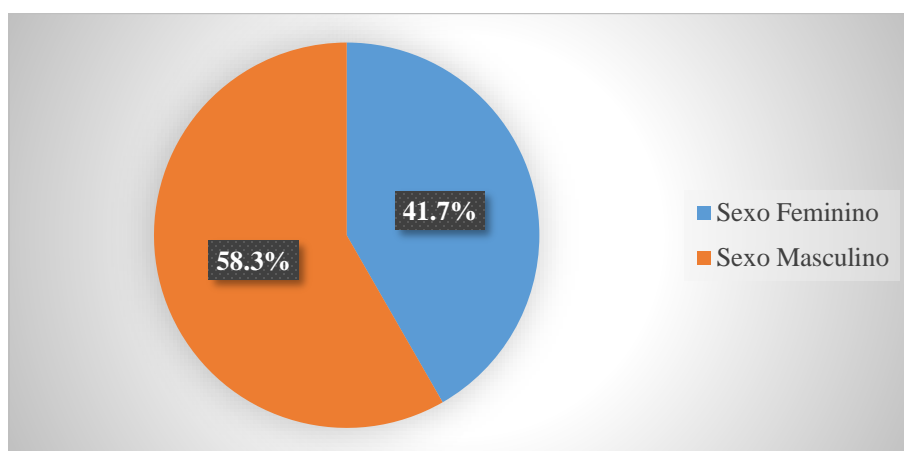
Relativamente ao perfil da amostra da pesquisa, quanto ao género os dados estão ilustrados no gráfico a seguir (gráfico 4.1), e observa-se que num total de dez funcionários do balcão de atendimento único (BAU) e um do Departamento de Apoio ao Sector Privado (DASP) do Ministério da Indústria e Comércio (MIC), entre gestores e chefes de sectores, que respondeu as entrevistas, 45,5 por cento é do sexo feminino e 54,5 por cento do sexo masculino.



**Gráfico 4.1:** Distribuição da amostra por sexo dos funcionários afectos ao BAU  
(Fonte: Dados de entrevistas)

#### 4.2.2. Quanto ao género dos clientes entrevistados

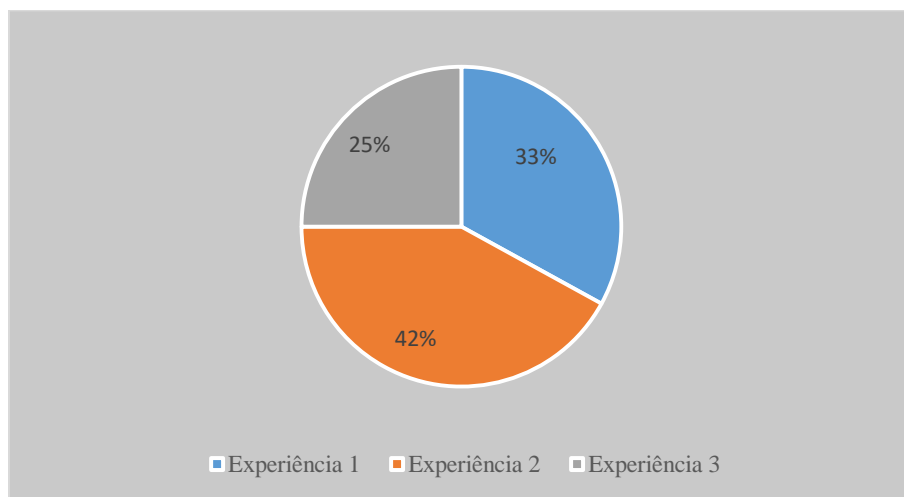
Em relação ao género dos clientes entrevistados os resultados estão no gráfico 4.2, e verifica-se que, dos 12 cidadãos-clientes do balcão de atendimento único (BAU), que foram entrevistados, destes, 41.7 por cento é do sexo feminino e 58.3 por cento do sexo masculino.



**Gráfico 4.2:** Distribuição da amostra por sexo dos cidadãos-clientes do BAU  
(Fonte: Dados de entrevistas)

### 4.2.3. Quanto à experiência dos clientes no relacionamento com o BAU

Num total de 12 cidadãos-clientes do balcão de atendimento único, entrevistados sobre diversas matérias concernentes ao funcionamento do BAU (gráfico 4.3), destes, 33 por cento respondeu que tinha três anos de experiência, 42 por cento revelou que trabalhava com o BAU há seis anos e 25 por cento respondeu que possuía uma experiência consolidada de nove anos de relacionamento com o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo.



**Gráfico 4.3:** Distribuição dos anos de experiência de relacionamento com BAU  
(Fonte: Dados de entrevistas)

### **4.3. A CONTRIBUIÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO NA REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

Para o estudo da contribuição do balcão de atendimento único na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas na Cidade de Maputo recorreu-se à identificação das vantagens trazidas pelo BAU, dos processos que beneficiam da redução do tempo de licenciamento das actividades económicas na melhoria do ambiente de negócios, em conformidade com a pergunta da pesquisa e das hipóteses consideradas, cujos resultados são apresentados abaixo:

#### **4.3.1. O Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo**

No âmbito da implementação da Reforma do Sector Público o Governo da Cidade de Maputo criou o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, a 28 de Junho de 2005.

De acordo com os resultados das entrevistas, confrontados com os relatórios anuais de actividades, o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo tem 23 funcionários distribuídos em diferentes áreas de trabalho para diferentes serviços da instituição e estruturado de acordo com o estatuto orgânico dos BAUs, pela Direcção Executiva; Colectivo de Direcção e; Serviços (Licenciamento e Prestação de Serviços; Administração, Finanças e RH; Planeamento, Estatística e Cadastro; Informática e Secretaria).

Os sectores que integram o processo de licenciamento e prestação de serviços são:

- Conservatória do Registo de Entidades Legais e Notário (CREL): cuja função é garantir o registo de propriedades (reserva do nome), emissão de certidões, reconhecimento e autenticidade de documentos;
- Instituto Nacional de Segurança Social (INSS): garante o registo de trabalhadores para efeitos de descontos de aposentação;

- Centro de Higiene Ambiental (CHA – Saúde): vela pelas questões de interesse ambiental e emissão de pareceres sanitários.
- Imprensa Nacional: cuja função é publicar os actos comerciais no Boletim da República (BR);
- Sector de Trabalho: cuja responsabilidade é atribuir o horário de trabalho;
- Autoridade Tributária (AT): emissão de NUIs e autorização sobre o início de actividade. **(Dados de entrevistas e do relatório anual de actividades, 2017).**

O Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, de acordo com (Timilde: DASP/MIC), já não usa o formulário manual, é o maior BAU do país e já tem em funcionamento a plataforma integrada do licenciamento electrónico.

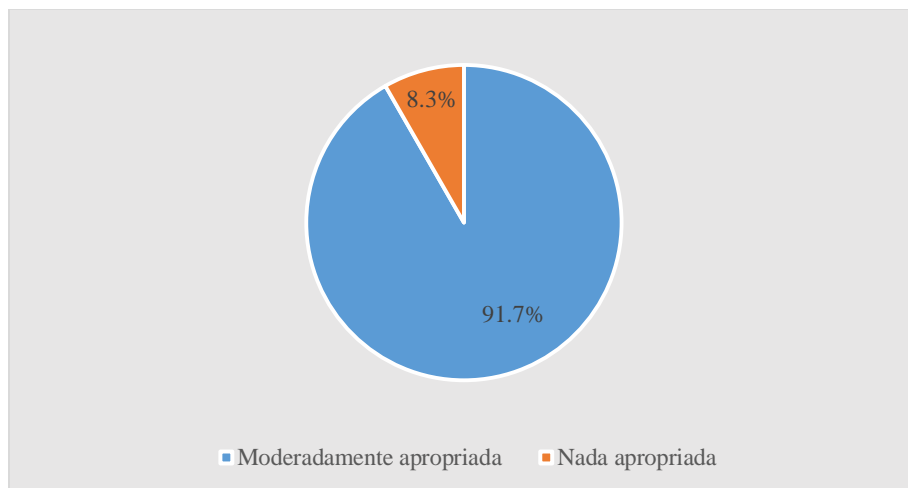
#### **4.4. LOCALIZAÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO DA CIDADE DE MAPUTO E ADEQUAÇÃO DAS SUAS INSTALAÇÕES**

O Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, desde a sua criação a 28 de Junho de 2005, funciona em instalações do Património do Estado na Baixa da Cidade, Avenida, Josina Machel nº 151 R/C, mas que com o desenvolvimento e introdução contínua de novos serviços, estas instalações revelam-se pequenas, não havendo mais espaço para alargar os serviços, bem como acomodar condignamente o pessoal técnico existente na instituição **(Dados de entrevistas e do relatório anual de actividades, 2016).**

De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, 91.7 por cento respondeu que a localização do BAU-CM é moderadamente apropriada, enquanto que 8.3 por cento considerou de nada apropriada; relativamente a adequação das instalações, (100 por cento) classificou de nada adequadas (gráfico 4.4).

De facto, o BAU-CM está implantado numa área de grande circulação de pessoas, no centro comercial da cidade e não muito distante das terminais de integração de linhas de transporte colectivo; contudo, e de acordo com os funcionários entrevistados e observações no terreno, as instalações são pequenas para os serviços solicitados pelos cidadãos, a procura é maior, os serviços

de autenticação de documentos por exemplo criam longas filas, o sistema de ventilação não funciona, as instalações não possuem sanitários públicos, os assentos da área de espera são insuficientes para acomodar o elevado número de cidadãos que procuram os seus serviços, não há acesso a água e não dispõe de condições para o estacionamento de automóveis dos seus clientes; ainda assim, estão acauteladas as condições de acessibilidade para as pessoas com deficiências.



**Gráfico 4.4:** Resultado das entrevistas sobre localização do BAU-CM  
(Fonte: Dados de entrevistas)

## 4.5. HORÁRIO DE ATENDIMENTO PÚBLICO

O horário praticado pelos BAUs de todo o país é o mesmo do sector público, portanto, o horário de atendimento público do BAU da Cidade de Maputo é das 7:30h às 15:30h e de segunda a sexta-feira. De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, 16.7 por cento considerou este horário de pouco apropriado, enquanto que 83.3 por cento classificou o horário de nada apropriado (gráfico 4.5), devido ao seu desalinhamento com os outros horários fora do sector público. Durante o trabalho de campo foi possível registar as reclamações dos cidadãos face ao horário, que não permite que os funcionários de outras instituições possam tramitar os seus expedientes durante o seu intervalo de almoço sem prejudicar o seu horário de trabalho; e não só foi também possível registar cidadãos a abandonar as filas mesmo antes de concretizar os seus objectivos porque tinham que voltar para os seus postos de trabalho.



**Gráfico 4.5:** Resultado das entrevistas sobre horário do BAU  
(Fonte: Dados de entrevistas)

#### **4.6. PASSOS DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE LICENÇA/ALVARÁ DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

De acordo com as observações e dados de entrevistas, quando o cidadão se dirige ao BAU para o licenciamento da sua actividade económica, ele segue um conjunto de seis passos e cada passo demora uma quantidade de tempo que normalmente não ultrapassa os trinta minutos.

- 1º passo: pedido de informação - consultar a documentação na vitrina ou balcão de atendimento (pouco tempo): a partir deste passo o cidadão se informa e decide para que tipo de licenciamento pretende licenciar a sua actividade económica;
- 2º passo: reserva do nome (obtida na CREL) e paga-se 300Mt em numerário;
- 3º passo: reconhecimento de assinaturas (autenticação das cópias dos documentos de identificação);
- 4º passo: submissão do processo para efeitos de registo - para as empresas individuais o registo é feito depois da obtenção do Alvará.
- 5º passo: aguardar pelo despacho exarado pela autoridade competente.
- 6º passo: levantamento da licença/alvará.

#### **4.7. TIPOS DE LICENCIAMENTOS**

O BAU presta três (3) tipos de licenciamentos, nomeadamente: Regime Simplificado, Regime Comercial ou normal e Industrial, contudo, para além destes, o BAU também licencia o Registo de Operador de Comércio Externo e de Representação Comercial Estrangeira. O sector industrial sub-classifica os seus licenciamentos em:

- *Micro Dimensão*: (tal como a licença simplificada);
- *Pequena Dimensão*: (autorizada pelo Governador Provincial mas com despacho do Director do BAU);
- *Média Dimensão*: (despacho do Director do BAU);
- *Grande Dimensão*: (autorizada pelo Director Nacional da Indústria; contudo, dá entrada no BAU).

De acordo com as observações e dados de entrevistas, no licenciamento industrial ainda prevalece o preenchimento do formulário manual, contrariamente ao licenciamento comercial que usa o formulário electrónico (permitindo desta forma que o cidadão-cliente possa acompanhar o processo de preenchimento e corrigir imediatamente os possíveis erros). Os actos comerciais praticados pelo BAU resultam da atribuição de licenças e alvarás para o exercício de actividades económicas sejam elas do ramo comercial ou industrial. Referir que as licenças são renováveis, enquanto que o alvará é por tempo indeterminado.

As licenças cujas actividades carecem de um estudo prévio seguem o licenciamento normal (Comercial), portanto, diferentemente das actividades comerciais da categoria do Regime Simplificado.

#### **4.7.1. Licenciamento Comercial**

##### **Requisitos**

Documentos de identificação necessários:

- ✚ **Para cidadãos nacionais:** Bilhete de Identidade, Passaporte, Carta de Condução ou Cartão de Eleitor;
- ✚ **Para cidadãos estrangeiros:** Passaporte com visto de negócios;
  - Número Único de Identificação Tributária (NUIT);
  - Certidão de Registo da Entidade (emitida pela CREL);
  - Procuração conferindo poderes ao assinante; e
  - Taxa: valor correspondente a um (1) salário mínimo em vigor na função pública.

**Local de emissão:** BAU – Balcão de Atendimento Único

#### **4.7.2. Licenciamento Simplificado**

Com o objectivo de gerar maior dinâmica no exercício das actividades económicas foi criado à luz do Decreto nº 2/2008 de 12 de Março, no seu artigo dois da Constituição da República de Moçambique, o licenciamento simplificado. O Licenciamento Simplificado, segundo o mesmo

decreto, consiste na emissão presencial da licença, nos Balcões de Atendimento Único, para o exercício de actividade económica.

### **Requisitos**

Documentos de identificação necessários:

- + **Pessoa Singular** (empresas individuais): Bilhete de Identidade, Passaporte, Carta de Condução, Cartão de Eleitor, ou Carteira Profissional (para cidadãos nacionais); Passaporte com visto de negócios (para cidadãos estrangeiros);
- + **Pessoa Colectiva** (sociedades): Certidão Definitiva ou cópia da publicação do estatuto e prova da qualidade do requerente;
  - Número Único de Identificação Tributária (NUIT) - emitida pela AT, gratuitamente; e
  - Taxa: valor correspondente a 50 por cento do salário mínimo em vigor na função pública.

**Mera comunicação:** Comércio e prestação de serviços isento ao pagamento.

Esta licença é emitida pelo Balcão de Atendimento Único (BAU).

### **4.7.3. Representação Comercial Estrangeira<sup>4</sup>**

#### **Requisitos**

Documentos de identificação do mandatário:

- + **Cidadãos nacionais:** Bilhete de Identidade, Passaporte, Carta de Condução ou Cartão de Eleitor.
- + **Cidadãos estrangeiros:** Passaporte, com visto de negócios.
  - Registo comercial ou equivalente legal da entidade requerente no seu país de origem;
  - Procuração conferindo poderes ao assinante;
  - Procuração do empresário ou da empresa como mandatária em Moçambique;
  - Número Único de Identificação Tributária (NUIT);
  - Parecer positivo do órgão que superintende a área; e
  - Taxa: Valor correspondente a dois (2) salários mínimos em vigor na função pública.

**Local de submissão:** Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo.

---

<sup>4</sup> Os documentos em língua estrangeira devem ser objecto de tradução ajuramentada.

#### 4.7.4. Registo de Operador de Comércio Externo

##### Requisitos

- Fotocópia do Alvará/Licença; e
- Taxa: Valor correspondente a 25 por cento do salário mínimo em vigor na função pública.

**Local de emissão:** BAU – Balcão de Atendimento Único.

**Tabela 1.** Prazos e Taxas dos Actos de Licenciamento

Nº	Actividade	Prazo	Taxas (Mt)
1	Licenciamento Comercial empresas isentas de vistoria (não alimentares)	01 dia	4,256.00
2	Empresas sujeitas às vistorias	04 dias	6,384.00
3	Licenciamento Simplificado	Imediato	2,128.00
4	Emissão da certidão de mera comunicação (exercício de comércio e prestação de serviços)	Imediato	Isenta ao pagamento de taxas
5	Cartão de importador	02 dias	1,064.00
6	Cartão de exportador	02 dias	1,064.00

Fonte: BAU – Cidade de Maputo

#### 4.7.5. Licenciamento Industrial

##### Requisitos

Documentos de identificação necessários:

- ✚ **Pessoa Singular** (empresas individuais): Bilhete de Identidade, Passaporte, Carta de Condução, Cartão de Eleitor (para cidadãos nacionais);
- ✚ **Pessoa Colectiva** (sociedades): Certidão Integral de Registo de Entidade Legal; Passaporte com visto de negócios (para cidadãos estrangeiros);
  - Projecto industrial – somente para os estabelecimentos industriais de Grande, Média e Pequena dimensão;
  - Número Único de Identificação Tributária (NUIT).

**Local de submissão:** Municípios (Micro – Dimensão);

**BAU – Balcão de Atendimento Único:** (micro, pequena e média dimensão);

**DNI** – Direcção Nacional da Indústria (Grande Dimensão).

**Tabela 2.** Taxas do Licenciamento Industrial

Actos de licenciamento industrial		Valor a pagar por Dimensão da indústria (Mt)			
		<i>Grande</i>	<i>Média</i>	<i>Pequena</i>	<i>Micro</i>
Emissão da licença/Alvará		5 salários mínimos	4 salários mínimos	2 salários mínimos	50% do salário mínimo
Alterações/adaptações		1 salário mínimo	1 salário mínimo	1 salário mínimo	-
Emissão da 2ª via da licença/Alvará		4 salários mínimos	3 salários mínimos	2 salários mínimos	-
Vistorias	Regulamentares/Normais	5 salários mínimos	6 salários mínimos	4 salários mínimos	1 salário mínimo
	Alterações/adaptações	12 salários mínimos	4 salários mínimos	3 salários mínimos	1 salário mínimo
	Suplementares, por falta de cumprimentos das condições regulamentares	12 salários mínimos	4 salários mínimos	3 salários mínimos	2 salários mínimos
Selagem e desselagem de equipamentos industriais		1 salário mínimo			-
Desselagem por inobservância dos princípios regulamentares		1 salário mínimo			-
Resselagem motivada por quebra de selos		1 salário mínimo/cada selo quebrado			-

(\*) o valor correspondente ao salário mínimo deverá ser ajustado em Abril de cada ano.

**Fonte:** BAU – Cidade de Maputo

#### 4.8. TIPOS DE ATENDIMENTOS

De acordo com os entrevistados (funcionários e clientes do BAU-CM) e dos dados das observações, o atendimento ao cidadão, incluindo qualquer outra comunicação ao requerente é sem excepção presencial.

#### **4.9. TEMPO TOTAL DE ATENDIMENTO**

De acordo com os funcionários entrevistados, o tempo total de atendimento nos diferentes sectores do BAU é estimado entre dez (10) e quinze (15) minutos, se o processo estiver conforme (devidamente organizado), podendo estender-se até a um máximo de trinta (30) minutos; enquanto que, os procedimentos oficiais prevêem um tempo máximo de atendimento que varia entre cinco (5) e trinta (30) minutos. Contudo, de acordo com as constatações no terreno, estes prazos raramente são cumpridos devido às constantes interrupções causadas pelas oscilações do sistema informático e da corrente eléctrica; aliadas também à lentidão no atendimento e às constantes ausências dos funcionários.

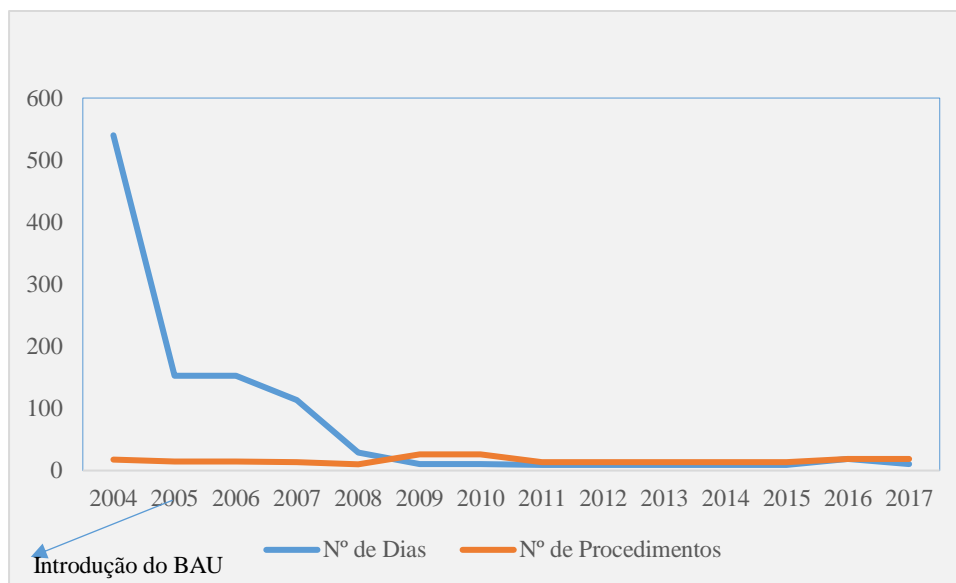
Segundo depoimentos dos cidadãos-clientes entrevistados, “os processos são lentos, com o defeito do sistema é impossível calcular com exactidão o tempo de atendimento”, salientaram que houve casos em que dedicaram mais que uma hora para finalizar o preenchimento do formulário, mas apesar das adversidades que ainda persistem, houve uma melhoria substancial no atendimento, comparativamente à primeira década após a criação BAU (2005 – 2015), período no qual não era possível quantificar o tempo de atendimento - apontaram os cidadãos-clientes entrevistados.

#### **4.10. TEMPO TOTAL DE ESPERA PARA A OBTENÇÃO DA LICENÇA/ALVARÁ**

De acordo com os funcionários entrevistados, com a nova dinâmica imprimida pela plataforma integrada do licenciamento electrónico já em vigor no Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, esta permitiu reduzir o número de dias para o licenciamento comercial (regime normal), passando dos anteriores oito (8) e dez (10) dias para as empresas isentas e sujeitas a vistorias para os actuais um (1) e quatro (4 dias), respectivamente. O Decreto nº 34/2013, de 2 de Agosto fixou os prazos de licenciamento comercial para empresas isentas de vistoria (não alimentares) em um (1) dia, e em quatro (4) dias para empresas sujeitas às vistorias; enquanto que o licenciamento simplificado de acordo com o Decreto nº 39/2017, de 28 de Julho, consiste na emissão presencial da licença (imediato).

De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, os prazos constantes acima são consoante os decretos, porque na prática, os actos de licenciamento de actividades económicas, ainda não têm prazos fixos, cada cidadão tem uma experiência diferente em relação aos prazos. A funcionária do BAU afecto ao Ministério da Indústria e Comércio (MIC) – Departamento de Apoio ao Sector Privado (DASP) reconheceu durante a entrevista que o cumprimento dos prazos estabelecidos oficialmente para tornar o processo de licenciamento das actividades económicas mais rápido, ainda representa um grande desafio dentro das reformas do sector público.

Para além dos prazos fixados oficialmente, o tempo de espera, conforme a base de dados do “Doing Business”, evoluiu bastante ao longo do tempo e através do gráfico observa-se que de 2004 a 2017, o número de dias necessários para o início de uma actividade económica (registo e constituição de empresas) reduziu de 540 dias a dez (10) dias e o número de procedimentos teve uma variação desproporcional e quase que manteve-se inalterado (gráfico 4.6), o que equivale dizer que em 2004 o cidadão esperava cerca de um ano e meio para legalizar a sua actividade económica.



**Gráfico 4.6:** Tempo de duração para o registo e constituição de empresas

**Fonte:** Base de dados do Doing Business

## 4.11. CUSTO TOTAL DE LICENCIAMENTO

Existe uma legislação própria para a cobrança de taxas dos actos de licenciamento que toma como base o salário mínimo em vigor na função pública, incluindo os actos complementares.

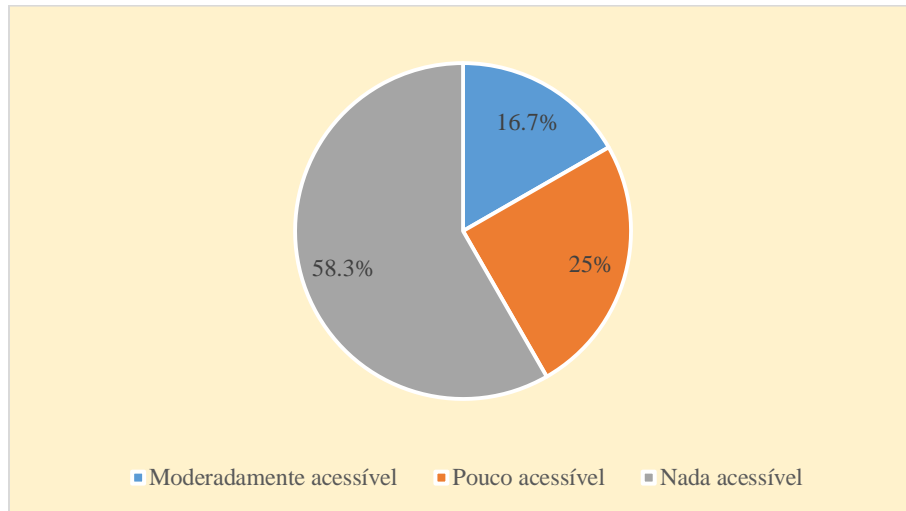
De acordo com dados documentais e confirmados pelos entrevistados (clientes e funcionários do BAU-CM), as taxas cobradas são: pelo licenciamento comercial de empresas isentas de vistoria (não alimentares), a taxa é de 4,256Mt (valor correspondente a um salário mínimo em vigor na função pública); de 6,384Mt para empresas sujeitas às vistorias; e de 2,128Mt (valor correspondente a 50 por cento do salário mínimo em vigor na função pública) para o licenciamento simplificado; para a representação comercial estrangeira o valor é correspondente a dois (2) salários mínimos; enquanto que para o registo de operador de comércio externo paga-se o correspondente a 25 por cento do salário mínimo em vigor na função pública.

O licenciamento industrial dispõe de uma tabela de taxas própria em conformidade com a dimensão da indústria: *grande dimensão*, valor correspondente a cinco (5) salários mínimos; *média dimensão*, quatro (4) salários mínimos; *pequena dimensão*, dois (2) salários mínimos; e finalmente *micro dimensão*, valor correspondente a 50 por cento do salário mínimo - igual a licença simplificada. Para além destas taxas existem outros custos relacionados com vistorias e selagem/desselagem/resselagem de equipamentos industriais.

### 4.11.1. Custo com vistorias

De acordo com os dados da pesquisa, as vistorias são feitas por uma comissão intersectorial, com um guião próprio, constituída por: Bombeiros, BAU, Direcção da Indústria e Comércio, Centro de Higiene Ambiental (CHA – Saúde), Direcção de Trabalho da Cidade e MITADER. O licenciamento industrial possui taxas de vistorias, correspondentes a 5, 6, 4 e 1 salário mínimo para grande, média, pequena e micro dimensão, respectivamente; enquanto que para o licenciamento comercial o custo da vistoria está incorporado no custo total da licença.

De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados (gráfico 4.7), 16.7 por cento considerou que o custo com as vistorias é moderadamente acessível, 25 por cento de pouco acessível, enquanto que 58.3 por cento dos entrevistados considerou que o custo com vistorias não é nada acessível, principalmente para o licenciamento industrial (praticamente classificou como alto o custo com vistorias).



**Gráfico 4.7:** Resultado das entrevistas sobre o custo com vistorias  
(Fonte: Dados de entrevistas)

#### **4.11.2. Custo com os emolumentos pagos pelo cidadão para obtenção de licença/alvará**

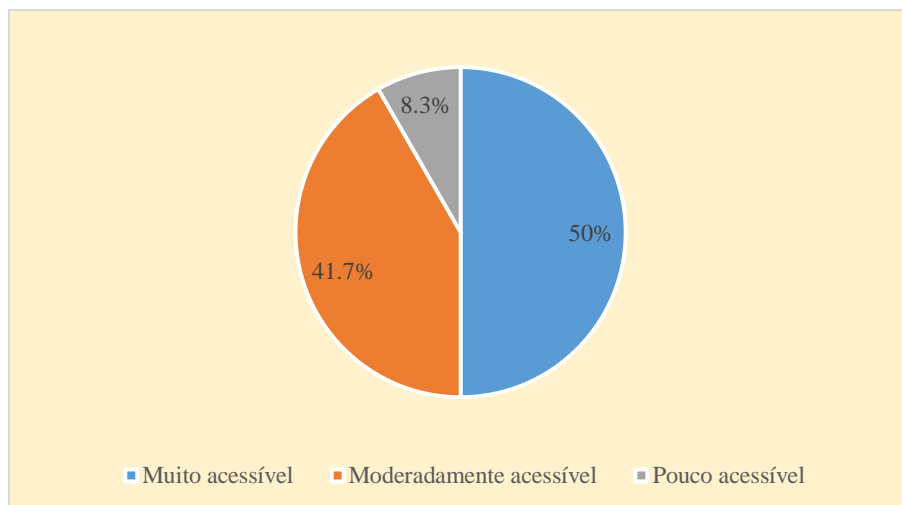
De acordo com a pesquisa, as taxas correspondentes aos actos complementares do licenciamento de actividades económicas, pagas pelo cidadão, são no geral relativas a constituição da sociedade (reconhecimento de assinaturas: 20Mt/cada assinatura do sócio e 200Mt de imposto de selo); reserva de nome/emissão de certidão negativa, cuja a taxa é de 300Mt; registo da empresa em nome individual (1,150Mt); registo da sociedade ou associação (consoante o capital social); e pela publicação no Boletim da República (BR): consoante as linhas (1 linha = 113Mt).

**Tabela 3. Prazos e Taxas de Actos Complementares**

Nº	Actos	Prazo	Taxas (Mt)
1	Constituição da Sociedade (reconhecimento de assinaturas)	Imediato	20.00/cada assinatura do sócio e 200.00 de imposto de selo = 220.00
2	Reserva de nome/emissão de certidão negativa	30 minutos	300.00
3	Registo da empresa em nome individual	30 minutos	1,150.00
4	Registo da sociedade ou associação	30 minutos	Consoante o capital social
5	Publicação do Boletim da República	15 minutos	Consoante as linhas <b>Custo da linha = 113.00</b>
6	Atribuição do NUIT	30 minutos	Isento
7	Reimpressão do NUIT	30 minutos	Isento
8	Início da Actividade Fiscal	Imediato	Isento
9	<b>Administração do trabalho:</b>		
	Início da actividade laboral	1 dia	Isento
	Certidão de Quitação	5 dias	
	Inscrição de contribuinte	30 minutos	
	Atribuição de senhas ou código para acesso	5 minutos	
	Validação de beneficiários	5 minutos	
10	Encerramento temporário e definitivo	1 dia	Isento

**Fonte:** BAU – Cidade de Maputo

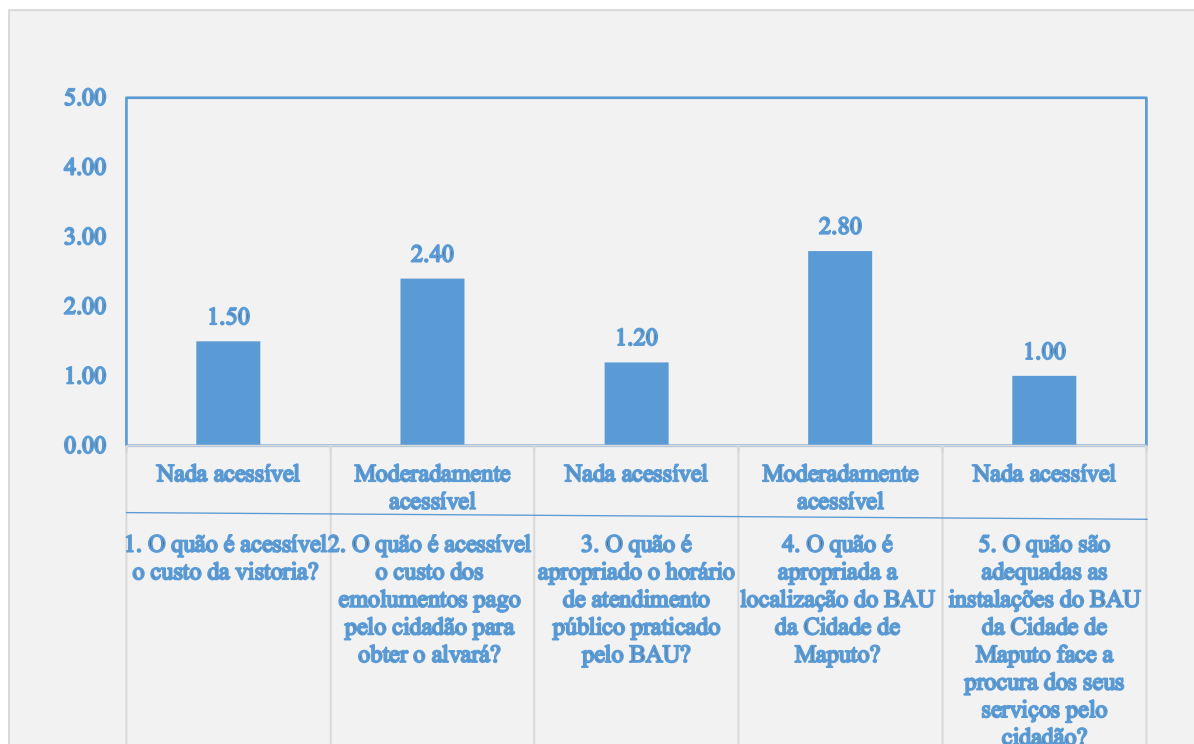
De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados (gráfico 4.8), 8.3 por cento considerou o custo com os emolumentos de pouco acessível; 50 por cento classificou-o de muito acessível e 41.7 por cento de moderadamente acessível.



**Gráfico 4.8:** Resultado das entrevistas sobre o custo com emolumentos  
(**Fonte:** Dados de entrevistas)

Em resumo é apresentado o gráfico que ilustra o resultado da avaliação dos clientes sobre a localização do BAU, horário de atendimento, adequação das suas instalações e sobre o custo das vistorias e dos emolumentos pagos pelo cidadão, usando a Escala Likert.

De acordo com o gráfico 4.9, exceptuando a localização e um pouco sobre o custo dos emolumentos, existe um nível generalizado de insatisfação dos clientes em relação aos parâmetros avaliados.



**Gráfico 4.9:** Representação gráfica com base na Escala Likert  
(Fonte: Dados de entrevistas)

#### 4.11.3. Quanto gasta o cidadão para obter a licença/alvará de licenciamento de actividades económicas

De acordo com os dados da pesquisa, para o licenciamento comercial de uma empresa isenta de vistoria (não alimentar), o cidadão paga 4,256Mt e igualmente, paga 6,384Mt em licenciamento de uma empresa sujeita à vistoria. Com o licenciamento simplificado, o cidadão paga 2,128Mt. Adiciona-se a estes custos, às taxas de actos complementares, nomeadamente: reserva de nome (300Mt) e de registo da empresa em nome individual (1,150Mt); significa, portanto, que o cidadão paga entre 5,706Mt e 7,834Mt, conforme se trate de licenciamento comercial de empresas isentas ou sujeitas às vistorias, respectivamente. Com o licenciamento simplificado o cidadão paga o equivalente a 3,578Mt.

Para o licenciamento industrial, o cidadão paga 46,816Mt em média para grande dimensão; 29,792Mt e 6,384Mt em pequena e micro dimensão, respectivamente.

**Tabela 4.** Valor a Pagar por Dimensão da Indústria

Actos de licenciamento industrial		Valor a Pagar por Dimensão da Indústria (Mt)			
		<i>Grande</i>	<i>Média</i>	<i>Pequena</i>	<i>Micro</i>
Emissão da licença/Alvará		21,280.00	17,024.00	8,512.00	2,128.00
Vistorias	Regulamentares/Normais	21,280.00	25,536.00	17,024.00	4,256.00
Selagem de equipamentos industriais		4,256.00	4,256.00	4,256.00	-
<b>Total</b>		<b>46,816.00</b>	<b>46,816.00</b>	<b>29,792.00</b>	<b>6,384.00</b>

**Fonte:** BAU – Cidade de Maputo

De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, a estes custos do licenciamento comercial e industrial, não estão associadas as despesas relacionadas com o transporte em deslocações, desde o início do processo até à concretização dos seus objectivos.

O Chefe dos Serviços de Licenciamento e Prestação de Serviços (Dr. Jasse) reconheceu o facto e sublinhou que, para se saber com exactidão quanto gasta o cidadão para obter a licença/alvará de licenciamento de actividades económicas só será possível quando o *Modelo de Interoperabilidade* entrar em funcionamento.

#### **4.11.4. Mecanismos de pagamento**

De acordo com os entrevistados (funcionários e clientes do BAU-CM), as taxas dos actos complementares ao licenciamento são pagas em numerário e as restantes cobranças são pagas via banco. Segundo observações no terreno, o BAU-CM estabeleceu dentro das suas instalações o serviço de pagamento Multibanco para facilitar o pagamento das taxas.

#### **4.12. ARTICULAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES SECTORES DO BAU NO ÂMBITO DE LICENCIAMENTO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

De acordo com os funcionários entrevistados, a articulação entre os sectores é coordenada pelos Serviços de Licenciamento e Prestação de Serviços. A aferição de requisitos, fixação das taxas, criação e gestão da base de dados, disseminação de informação ao cidadão, etc., são processos que ainda permanecem sob gestão e responsabilidade dos organismos de tutela.

Os entrevistados explicaram que os expedientes do âmbito do licenciamento são recebidos pela secretaria e tramitados entre os sectores através da entrega directa de documentos; e a marcação e realização das vistorias são feitas através de arranjos internos entre as entidades envolvidas.

E segundo dados de observações, toda informação respeitante ao licenciamento é depositada na secretaria e/ou afixada na vitrina - existe no BAU-CM uma vitrina onde são afixados os documentos inerentes ao processo de licenciamento de actividades económicas para efeitos de consulta por parte dos interessados. Os requerentes não devidamente familiarizados com os procedimentos são encaminhados pela equipa do guiché da recepção para a movimentação dos seus expedientes. Ainda de acordo com os dados da pesquisa, o BAU-CM possui um PORTAL ([www.balcaounico.gov.mz](http://www.balcaounico.gov.mz)), mas mesmo assim, continua sem autonomia sobre a base de dados das entidades envolvidas no âmbito do licenciamento; o BAU não está a explorar as facilidades de articulação criadas pelas tecnologias de informação e comunicação para simplificar os processos e tornar mais célere o licenciamento das actividades económicas.

#### **4.13. PROBLEMAS ESPECÍFICOS QUE O BAU-CM ENFRENTA PARA A AGILIZAÇÃO DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE ALVARÁ**

Os BAUs e particularmente o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, ainda enfrentam vários problemas para tornar mais célere o processo de obtenção de licença/alvará. De acordo com os funcionários entrevistados, os principais problemas relacionam-se com a recepção de documentos e/ou processos incompletos; fraco conhecimento sobre o processo de licenciamento de actividades económicas e dificuldades de pagamento das taxas associadas por parte do cidadão; falta de um mecanismo eficiente de articulação entre os sectores que integram o BAU; instalações inadequadas que não oferecem o conforto desejado aos funcionários, clientes e para acomodar mais/novos serviços; insuficiência da mão-de-obra e do equipamento informático moderno; enquadramento das actividades (para muitos casos, a identificação da entidade responsável pelo licenciamento de certas actividades faz-se arranjos no classificador); lentidão ou oscilação frequente do sistema (a internet é uma condição “sine quo none” para o pleno funcionamento dos BAUs); processos abandonados devido a imperfeições ou lacunas na sua organização; custo de mão-de-obra para a obtenção da tecnologia de “ponta”.

De acordo com as observações no terreno existem muitos tempos “mortos” no processo devido a interrupções causadas pela oscilação e/ou lentidão do sistema de registo electrónico; foi possível ouvir os funcionários com frequência a informar os clientes que “não temos sistema”, “o sistema está muito lento”, causando desta forma um total desespero aos clientes, porque depois não sabem se terão ou não de voltar num outro dia para concluir os seus processos.

#### **4.14. ESPECIALIZAÇÃO NA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS BAUS – TIPO DE MÃO-DE-OBRA**

De acordo com o Chefe dos Serviços de Licenciamento e Prestação de Serviços do BAU-CM (Dr. Jasse), a mão-de-obra está num processo evolutivo e todos os funcionários afectos ao BAU-CM possuem qualificações necessárias e devidamente treinados para cumprirem com a sua missão. E ainda de acordo com os funcionários entrevistados, os sectores que integram e complementam o processo de licenciamento de actividades económicas têm responsabilidades na especialização da sua mão-de-obra para cumprir com as atribuições do BAU.

#### **4.15. MÉDIA DE ATENDIMENTOS**

De acordo com o Chefe dos Serviços de Licenciamento e Prestação de Serviços (Dr. Jasse), os que concretizam os seus objectivos são em média 160 a 180 clientes por dia; contudo, esta média diverge da média diária das empresas licenciadas nos últimos três (3) anos, de acordo com os dados da pesquisa e constantes dos relatórios anuais de actividades.

**Tabela 5.** Empresas Licenciadas e Médias de Licenciamento

Ano	Empresas licenciadas	Média mensal	Média diária	Média diária global
2015	4,974	415	14	14
2016	5,046	421	14	
2017	5,304	442	15	

**Fonte:** Relatórios anuais do BAU-CM

#### **4.16. FORMAS USADAS PELO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO PARA MELHORAR O TEMPO DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

De acordo com os funcionários entrevistados, ao longo dos anos foram introduzidas reformas convista a tornar célere o processo de licenciamento de actividades económicas. Desta forma, o BAU introduziu o licenciamento simplificado (emissão presencial de licenças para o exercício de actividades económicas); a plataforma integrada do licenciamento electrónico (que veio dinamizar o processo de licenciamento de empresas, uma vez que reduziu os prazos de dez (10) e oito (8) dias para empresas sujeitas e isentas às vistorias para quatro (4) e um (1) dia respectivamente, simplificou o número de procedimentos passando de dez (10) para quatro (4); criou uma base de dados de clientes para o arquivo electrónico; eliminou o capital mínimo e o depósito bancário; capacitou o seu pessoal técnico; criou a página web para apresentar os serviços que presta, para além de minutas de alguns serviços oferecidos que o utente pode descarregar e usá-los e para partilhar documentos entre os funcionários afectos ao BAU com as instituições nelas representadas; concentrou serviços públicos no mesmo local e espaço físico; divisão clara de tarefas; introduziu o sistema de vistorias conjuntas; concebeu o formulário electrónico (que permite que o requerente acompanhe o preenchimento e corrija imediatamente os erros); reduziu os tempos de espera e de atendimento (através da institucionalização dos procedimentos, serviços, prazos e taxas); descentralizou e aproximou os serviços públicos ao cidadão (através da criação de pontos de atendimento único nos distritos municipais); “reduziu custos e aumentou a eficácia e eficiência” na tramitação de documentos e processos.

#### **4.17. ELEMENTOS FUNCIONAIS QUE MAIS DIFICULTAM A EFICÁCIA E A EFICIÊNCIA**

Apesar dos esforços empreendidos para tornar o licenciamento de actividades económicas mais célere, os funcionários entrevistados reconheceram a persistência da burocracia (por exemplo: de acordo com os funcionários, ainda não se efectivou a transferência de serviços e competências para que o BAU possa decidir sobre os processos que lhe são colocados); a falta de representatividade dos BAUs a nível nacional; a limitada expansão da plataforma integrada do licenciamento electrónico; a deficiente articulação inter-institucional; a inexistência de uma rede de comunicação e base de dados; a fraca disseminação de informação sobre negócios; a ausência de um cadastro de licenças online; a inexistência de um formulário padronizado; o fraco uso do Portal; a lentidão e constante oscilação do sistema de licenciamento electrónico; a fraca integração de novos licenciamentos; a ausência de um plano de formação específica de quadros do BAU; a não informatização de alguns serviços; fraco serviço de internet (a internet é a condição para o pleno funcionamento do BAU - Timilde, DASP/MIC); as ausências constantes dos funcionários dos seus sectores de trabalho; a ausência de instalações apropriadas e os constantes cortes no fornecimento da corrente eléctrica.

De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, enquanto continuar a existir processos que não são tratados directamente no BAU, para se evitar a demora na resposta ao requisitante, a eficiência e eficácia não podem ser alcançadas.

Das observações no terreno foi possível registar a permanência de muitos cidadãos nas instalações do BAU aguardando pelo restabelecimento do sistema e/ou porque um determinado sector não abriu devido a ausência do único funcionário afecto ao BAU.

#### **4.18. VANTAGENS QUE O BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO TROUXE NA REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

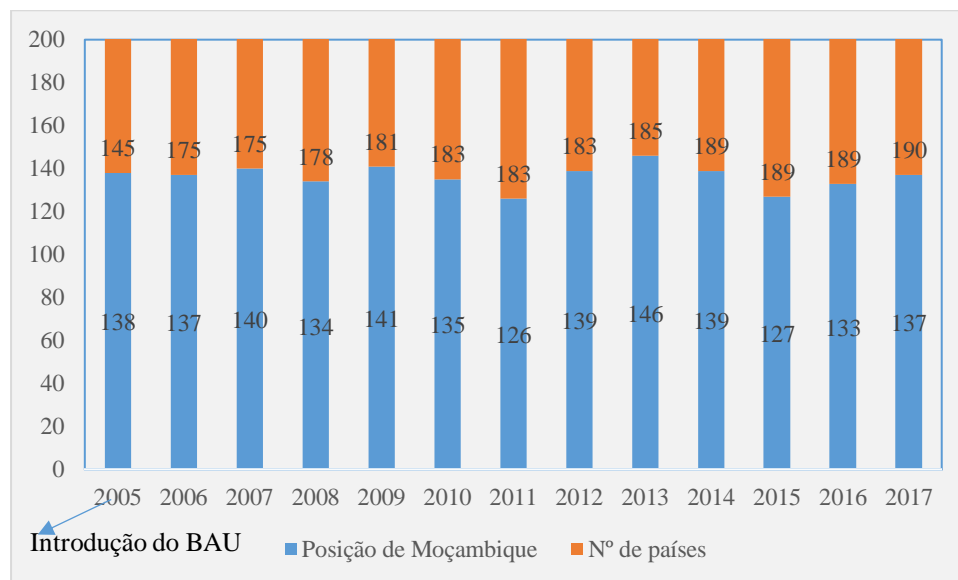
De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, o BAU-CM trouxe vantagens tais como: o acesso a vários serviços públicos numa só vez e no mesmo local; localização dos serviços no centro da cidade e perto das principais terminais do transporte público; redução do número de procedimentos; realização de vistorias conjuntas; redução de custos de transacção; emissão presencial da licença para o exercício de uma actividade económica; redução do tempo de espera e de atendimento; facilidades de pagamento (multibanco); licenciamento electrónico; eliminação do capital mínimo e da obrigatoriedade de depósito bancário.

#### **4.19. PROCESSOS QUE BENEFICIAM DA REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS NA MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

De acordo com os funcionários entrevistados e das análises feitas pelo autor, a redução do tempo de licenciamento das actividades económicas tem benefícios sobre o crescimento do parque industrial e estimula a criação e expansão de novas empresas no país; tem benefícios sobre a criação de novos postos de trabalho que geram benefícios aos agregados familiares; contribui na arrecadação de receitas que são usadas para financiar novos investimentos pelo Estado; reduz a prática do comércio informal; tem benefícios sobre a melhoria da classificação de Moçambique no Ranking “Doing Business” e na competitividade global (gráfico 4.10); fortalece o relacionamento e estimula a confiança e maior credibilidade entre a máquina administrativa pública, o cidadão e o sector privado; atracção a investimentos e estimula o empreendedorismo.

Ainda no que respeita à classificação de Moçambique (gráfico 4.10), observa-se que no âmbito internacional Moçambique desceu de 126<sup>a</sup> posição para 146<sup>a</sup>, classificada como a pior

posição do país desde que começou a fazer parte do *ranking*, em relação a melhoria do ambiente de negócio (relatórios de *Doing Business* do Banco Mundial, 2013).



**Gráfico 4.10:** Classificação de Moçambique no Ranking Doing Business

**Fonte:** Base de dados do Doing Business

#### **4.20. INOVAÇÕES INTRODUZIDAS PELO BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE LICENCIAMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, o BAU-CM introduziu algumas inovações tais como: a plataforma integrada do licenciamento electrónico; a senha electrónica para a gestão de filas (actualmente avariada); o regime do licenciamento simplificado; o pagamento electrónico (E-payment); página web (portal); informatização de alguns serviços (banco de dados dos utentes); vistorias conjuntas e implantou a linha verde (823112453).

#### **4.21. PROCESSOS QUE AINDA DEMORAM MUITO TEMPO PARA A OBTENÇÃO DA LICENÇA/ALVARÁ**

Em conformidade com os procedimentos oficiais, os prazos de licenciamento comercial de empresas isentas de vistorias (não alimentares) são de um (1) dia e de quatro (4) dias para empresas sujeitas às vistorias; a obtenção da licença do licenciamento simplificado é imediata, mas de acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, a obtenção de alvará ainda demora muito tempo devido ao atendimento (lentidão ou falta de atendimento) e no preenchimento do formulário. Ainda de acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, a tramitação dos processos ainda demora muito tempo devido ao fraco mecanismo de articulação entre os sectores envolvidos no licenciamento e devido a dispersão de competências para efeitos de autorização e no levantamento de documentos - muitas das vezes dependente do despacho por parte dos responsáveis respectivos até da dificuldade de localização dos documentos.

De acordo com as observações do terreno, o atendimento ainda é um desafio devido ao fraco nível de organização, o absentismo dos funcionários é um factor dominante e o preenchimento do formulário também interfere significativamente na celeridade do processo de obtenção de alvará, devido a lentidão (por parte dos funcionários e/ou porque os cidadãos não têm domínio do processo) e devido às constantes oscilações do sistema electrónico.

## **CAPITULO V – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os achados da presente pesquisa apontam em termos gerais, que o Balcão de Atendimento Único trouxe uma grande contribuição na redução do tempo de licenciamento de actividade empresarial e conseqüente melhoria do ambiente de negócios em Moçambique, particularmente o Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo, por sinal o maior BAU do país, o primeiro a implementar a plataforma integrada do licenciamento electrónico.

Toonen e Raadshelders (1997), argumentam que nos vários países, as reformas nas administrações públicas apresentaram, simultaneamente, uma convergência de princípios (convergência que está presente na própria linguagem utilizada na reforma – todos descentralizam, todos empregam os modelos da teoria da gestão, todos parecem abraçar as virtudes da sociedade civil, todos empregam princípios como os da produtividade, da eficiência, da eficácia, do controlo da despesa pública, da transparência, do aumento do controlo político democrático e do aumento da participação dos cidadãos).

Auger (1998), citado por Celso (2008), refere que nas últimas duas décadas do século XX, as administrações públicas evoluíram consideravelmente em matéria de prestação de serviços públicos.

O argumento acima é questionável quando se refere à eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, pois alguns processos não terminam no BAU como deveria ser - existem pedidos que são autorizados pelo Governador Provincial (pequena dimensão), mas com despacho do Director do BAU e outros que passam primeiro pela Direcção da Indústria e Comércio (grande dimensão) e só depois é que são reencaminhados para o BAU (vide requisitos do licenciamento industrial). Nestes termos compete para a autorização do licenciamento das actividades económicas de acordo com o nº 1 do artigo 4 do Decreto nº 34/2013, de 02 de Agosto, ao Ministro que superintende a área do comércio autorizar o licenciamento das representações comerciais. E no nº 2, está expresso que compete ao Director Executivo do Balcão de Atendimento Único autorizar o

licenciamento do exercício do comércio a grosso, comércio a retalho, de prestação de serviços e o registo de operadores de comércio externo e emissão de cartão de operador de comércio externo. No caso vertente, o BAU autoriza apenas actividades económicas de média dimensão e procede a tramitação e emissão presencial de uma licença para o exercício de actividade económica.

Na sua análise, Macuane (2013) constatou que os balcões únicos ainda não deram um salto qualitativo no que respeita à prestação de serviços, pois, continuam sendo meros receptáculos de expediente que depois é encaminhado para os sectores responsáveis para decisão sobre o serviço de licenciamento para unidades autónomas de prestação de serviços. Na opinião do autor, este cenário torna as formas inovadoras de prestação de serviço público involuntariamente mais um passo na burocracia do sector público. Segundo Marina (2014), problemas burocráticos referidos por Macuane (2013) podem ser um obstáculo na redução da eficiência na prestação de serviços públicos, apesar de uso de sistemas de informação e comunicação, contrariando os objectivos para os quais o BAU foi criado.

Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que a finalidade última de qualquer processo de mudança numa organização pública é aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes, o que é conseguido através de uma melhoria dos serviços que lhes são prestados. A orientação para o cidadão-cliente é o aspecto nuclear da qualidade. O cidadão é o princípio e o fim da actividade da administração pública. Deve ser considerado, cliente porque é destinatário de serviços, quer porque é o seu financiador, enquanto contribuinte. A utilização do termo “cliente” no sector público convida a que se trate o cidadão como tal, satisfazendo as suas necessidades.

Em termos procedimentais, o Balcão de Atendimento Único reduz o tempo de licenciamento das actividades económicas através da simplificação do ciclo de negócios. O BAU faz a emissão presencial da licença para o exercício de uma actividade económica, na sequência da introdução do licenciamento simplificado; reduziu os prazos ou o tempo de espera, através da concepção da plataforma integrada do licenciamento electrónico; estabeleceu parcerias e aprovou novos instrumentos de trabalho, por exemplo, com o Banco Mundial, através da sua assistência na melhoria do ambiente de negócios e na eliminação de barreiras administrativas ao investimento em Moçambique, o BAU avançou na simplificação do número de procedimentos, tendo passado de

dez (10) para quatro (4) procedimentos; a aprovação da Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios (EMAN I, 2008-2012 e EMAN, 2013-2017 II), também contribuiu na redução do número de procedimentos e tempo através da simplificação de procedimentos para fazer negócios e melhoria da competitividade das empresas.

O quadro abaixo é um exemplo ilustrativo dos compromissos que o BAU assumiu na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas.

**Tabela 6.** Indicadores da Simplificação do Ciclo de Negócios

Objectivo estratégico 1	Indicadores	Linha de base	Metas anuais cumulativas				
			2013	2014	2015	2016	2017
Simplificação do ciclo de negócios	Nº de dias para o licenciamento	13	10	10	10	6	6
	Nº de procedimentos para abertura de empresas	9	9	9	7	7	5

**Fonte:** EMAN II (2013 – 2017).

Apesar dos procedimentos oficiais citados acima, os cidadãos-clientes entrevistados queixaram-se da demora no atendimento e no tempo de espera.

A funcionária do BAU afecta ao DASP/MIC reconheceu durante a entrevista, que existem prazos estabelecidos oficialmente sobre o licenciamento, mas o cumprimento dos tempos de atendimento e de espera ainda representa um sério desafio no processo e consequentemente na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas.

Segundo Gogan (1998), o tempo de espera de um cliente para ver solucionadas as suas preocupações influencia na sua insatisfação daí ser este um factor importante de ser trabalhado para evitar clientes insatisfeitos e que, consequentemente, se tornam desleais à organização, optando por outro tipo de serviços.

De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005) uma reclamação de um cliente pode constituir algo mais que um grave problema. Se um cliente que reclama é ignorado ou tratado inadequadamente, pode converter-se numa séria ameaça para a confiança que toda a organização

deve desenvolver entre os seus clientes actuais e potenciais. Estes autores sustentam ainda que as acções de muitas organizações tendem a confirmar este pessimismo. Em muitas ocasiões, as organizações e os organismos da administração pública mantêm-se na defensiva e as reclamações são por norma atendidas a um nível hierárquico muito baixo.

Ainda segundo estes autores, se as reclamações dos clientes forem tratadas correctamente, este mesmo cliente pode representar uma mais-valia para a organização na medida em que fará passar para outros clientes essa informação.

A forma como as organizações respondem as reclamações afecta fortemente os níveis de satisfação e a lealdade dos seus clientes. Enfatizam ainda que se as reclamações forem tratadas eficazmente, possibilitam a oportunidade às organizações de reter clientes que, de outra maneira, teriam trocado de organização; eleva os níveis de satisfação dos clientes; aumenta positivamente a informação “boca-a-boca” e obtém uma valiosa informação sobre as causas subjacentes da insatisfação. Por outro lado, as organizações devem encarar adequadamente as reclamações bem como comunicar estreitamente com cliente para aumentar os níveis de satisfação deste.

Um outro aspecto relacionado com a contribuição do BAU-CM na redução do tempo de licenciamento foi a expansão dos seus serviços através da criação de postos de atendimento único nos distritos municipais, esta medida enquadra-se no âmbito da descentralização e aproximação dos serviços públicos ao cidadão.

De acordo com as observações do autor, o facto de o BAU praticar unicamente o atendimento presencial, esta situação ainda limita muito a celeridade do licenciamento das actividades económicas e tem um impacto significativo na economia do tempo para a obtenção das licenças e sobre o custo total das mesmas com as deslocações, etc..

Relativamente às vantagens, vale a pena mencionar as premissas de sucesso sugeridas por Angelim (2003), citado por Finório (2008): de forma a garantir o sucesso da implantação e do funcionamento das unidades de atendimento integrado de forma a cumprir com seus objectivos pressupõe-se a observação de algumas características, tais como:

**Localização** - considerando-se que os serviços devem estar disponíveis para o maior número possível de interessados é fundamental que as unidades sejam localizadas em áreas de grande circulação de pessoas; desta forma, é conveniente que sejam implantadas preferencialmente em áreas centrais; em “shopping centers”; junto a terminais de integração de linhas de transporte colectivo; ou mesmo, em bairros residenciais muito populosos.

De outra parte, é importante que haja facilidade de acesso dos usuários às unidades, não só em termos de proximidade a pontos de terminal de transporte colectivo e estacionamento, mas também no que se refere à inexistência de barreiras arquitectónicas que possam, eventualmente, restringir a chegada ou mesmo a visibilidade dos interessados nos serviços e de circulação de pessoas com deficiências físicas (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998).

Segundo observações do autor no campo, o factor relacionado com a localização do BAU-CM, particularmente com a facilidade de estacionamento de automóveis perto do local de atendimento revelou-se crítico, esta tendência, pode por um lado, significar que o BAU não tem criadas as condições que permitem o estacionamento dos automóveis para os seus clientes; e por outro, o problema da localização do BAU pode ser um factor que contribui para que não sejam criadas tais condições, embora a maioria dos cidadãos-clientes entrevistados reconhecesse que a localização do BAU-CM no centro da cidade (centro comercial) e perto das terminais de transporte público é apropriada e facilita o acesso aos serviços.

Contrariamente, Carapeto e Fonseca (2006) defendem que a acessibilidade à organização é analisada, simultaneamente, sob duas perspectivas: a acessibilidade ao funcionamento da organização, que compreende tanto o acesso físico (presencial ou por telefone), como o acesso virtual; e a acessibilidade aos conteúdos da organização, em regra necessários para a obtenção dos serviços, que pode ser um acesso através do suporte de papel, electrónico ou multimédia.

**Instalações e equipamentos** – a estrutura arquitectónica deve ser padronizada, de modo que o cidadão, ao entrar no posto, não contemple um amontoado de diferentes órgãos públicos, mas sim um único órgão – o BAU. A concepção arquitectónica e a operação da unidade devem romper com o modelo decadente da típica repartição pública e primar pela ventilação, iluminação, funcionalidade e limpeza. O ambiente deve ser adequado e acolhedor, e sua estruturação deve promover a integração organizacional dos diversos órgãos prestadores de serviços, propiciando a percepção do funcionamento de uma entidade única. Nesse sentido, a padronização dos uniformes para todos os funcionários é de grande valia para que a população possa identificá-los prontamente. Por fim, deve-se prever áreas de espera, considerando-se os picos de demanda que poderão ocorrer em determinados horários ou dias da semana e do mês.

Segundo observações do autor no campo, as instalações do BAU-CM apresentam alguns factores críticos, que não convergem com as características do modelo, como por exemplo: as condições de ventilação, a área de espera e nem todos os funcionários observam rigorosamente o uso de uniformes. Um dos problemas apontados pelos funcionários entrevistados sobre a agilização do processo de obtenção da licença/alvará é a falta de equipamento informático moderno.

**Tecnologia** – a grande vantagem que se busca obter com a adequação de unidades de tipo BAUs, além da proximidade entre os órgãos públicos que elimina viagens desnecessárias é a agilidade no atendimento ao usuário. Deste modo, a tecnologia a ser adoptada deve ser a grande aliada para imprimir agilidade aos processos. Ela deve possibilitar a rápida comunicação entre os diferentes sectores da unidade e as de base de dados. De outra parte, é indispensável a melhoria continuada da infra-estrutura tecnológica dos serviços públicos oferecidos (Angelim, 2003).

Em relação a esta dimensão, segundo observações do autor, os factores agilidade no atendimento e nos processos, e a rapidez na comunicação entre os diferentes sectores revelaram-se críticos. A articulação entre as diferentes entidades presentes no BAU é feita através da entrega directa dos expedientes, a plataforma integrada do licenciamento electrónico ainda é um desafio para imprimir a dinâmica esperada no atendimento; portanto, a tecnologia ainda não é a grande aliada para imprimir a agilidade aos processos e no atendimento.

**Recursos humanos** – a melhoria dos serviços públicos prestados à população, depende em grande parte, da qualificação e valorização dos funcionários. O treinamento para a actuação em uma unidade de projecto deve abranger, além da capacitação técnica, a incorporação de comportamentos e atitudes com a função de acolher e orientar o público. Portanto, os funcionários devem passar por um amplo processo de integração às características peculiares dos BAUs, associado a cursos de qualidade em serviços. Há que se organizar um processo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos voltados para o atendimento ao público (Angelim, 2003). Embora este tema não tenha sido tratado com profundidade, de acordo com o Chefe dos Serviços de Licenciamento e Prestação de Serviços (Dr. Jasse), todos os funcionários que integram as diferentes entidades do BAU-CM têm qualificações e foram treinados para responder as exigências do BAU; contudo, alguns cidadãos-clientes entrevistados queixaram-se de mau atendimento e comportamento de alguns funcionários afectos ao BAU-CM.

E se por um lado, os colaboradores do BAU estão devidamente qualificados, por outro, os funcionários entrevistados apontaram que um dos problemas que enfrentam para a agilização do processo de obtenção da licença/alvará é a insuficiência da mão-de-obra. O BAU precisa de resolver este problema para compensar as constantes ausências dos seus colaboradores como foi referido pelos clientes entrevistados.

**Rotina de produção de serviços** - a criação de uma unidade integrada de atendimento não se resume apenas à reunião de vários órgãos em um mesmo local, implica muito mais do que isso, em uma nova postura frente à produção de serviços. Os procedimentos e normas usualmente adoptados pelas organizações integrantes da unidade devem ser revistos e, sempre que possível, substituídos por outros mais eficazes, em termos de qualidade e rapidez; neste caso deve haver uma melhora contínua nos processos (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998). De acordo com os cidadãos-clientes entrevistados, uma das grandes vantagens trazidas pelo BAU é o acesso a vários serviços numa só vez e no mesmo local. Segundo observações do autor, mesmo que haja falhas nos processos, o sentimento dos clientes do BAU-CM sobre este ponto (reunião de vários órgãos em um mesmo local) é satisfatório.

*Comunicação social* – se os BAUs são implantados para facilitar a “vida” do cidadão, torna-se muito importante assegurar que este último seja devidamente informado de sua existência e de suas características. Assim, a difusão e comunicação ampla dos serviços oferecidos é outro critério imprescindível para que os BAUs cumpram sua finalidade.

A utilização de instrumentos de divulgação, como campanhas na mídia e distribuição de panfletos é necessária para que esse novo modo de atendimento seja de conhecimento do grande público (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998).

A existência de informações ou actividades em sistemas interactivos deveria contribuir para passar uma imagem de qualidade ao BAU e conseqüentemente a satisfação dos seus clientes. Sobre este assunto, Oliveira, Santos e Amaral (2003), recomendam que as organizações públicas usem a Internet como um canal de excelência para a divulgação de informação mas, essencialmente, como veículo de comunicação, interacção e obtenção de feedback por parte dos cidadãos.

A questão relacionada com a existência de vários canais de interacção (presencialmente, correio electrónico, por escrito, por telefone ou via web), significa, conforme observações do autor no BAU, que existem escassos canais para o acesso a informação, esclarecimento de dúvidas e para a apresentação de reclamações, pois, o autor verificou que, por exemplo, o canal telefónico (linha verde) é pouco usado para atender reclamações bem como por escrito e via web. Esta constatação é contrária à posição de Kernaghan (2000) de que o processo de modernização administrativa tem assentado, em grande medida, na implementação das TICs (tecnologias de informação e comunicação), tendo a administração vindo a desenvolver projectos como, por exemplo, serviços virtuais em linha dirigidos à disponibilização de informação e à prestação de alguns serviços.

Oliveira, Santos e Amaral (2003), mencionam alguns serviços que as organizações públicas devem adoptar como suporte para a comunicação e obtenção de feedback dos cidadãos como o correio electrónico, as linhas telefónicas dedicadas ao apoio aos utentes e os livros de sugestões e reclamações. Por outro lado, tal como alertam Carapeto e Fonseca (2006) vários instrumentos

podem ser usados pelas instituições públicas para obter feedback dos cidadãos-clientes como entrevistas de grupo, questionários de preenchimento e sondagens.

Os resultados proporcionados por estes instrumentos, dotam a organização de uma estrutura sólida para fundamentar a tomada de decisões no plano dos esforços de melhoria dos serviços prestados e na distribuição dos recursos disponíveis. Para além disso, ficam em condições de gerir as expectativas dos cidadãos-clientes, quando estas não são realistas ou realizáveis, graças a uma melhor comunicação com os mesmos.

De acordo com os funcionários entrevistados, alguns dos elementos funcionais que mais dificultam a eficácia e a eficiência, incluindo os problemas específicos que o BAU enfrenta, são a inexistência de uma rede de comunicação e base de dados; o fraco uso do portal; a fraca disseminação de informação sobre negócios e logicamente o fraco conhecimento sobre o processo de licenciamento de actividades económicas por parte dos cidadãos.

Sobre esta questão, Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que a informação modifica sobremaneira a percepção da qualidade por parte dos cidadãos e para que isso aconteça as organizações públicas devem produzir e fornecer informação adequada e confiável aos seus cidadãos-clientes, usando para o efeito canais apropriados. Prosseguindo, enfatizam a importância das comunicações via electrónica, onde referem que a boa utilização das tecnologias de informação e comunicação pelas instituições públicas deve servir não apenas a informatização dos processos internos, mas também a acessibilidade e a transparência para os cidadãos, sempre que estes necessitem de encontrar informação ou de dialogar com algum colaborador da organização.

*Sistema de informações* – considerando que a unidade se propõe a atender o cidadão directamente, ou seja, sem intermediações e de modo diferenciado e rápido, é fundamental oferecer informações precisas, estratégia que ajuda evitar filas e a economizar tempo (Angelim, 2003).

É preciso adoptar-se nos BAUs uma comunicação visual de fácil percepção e entendimento, ou seja, deve-se proporcionar ao usuário, tanto na entrada como durante a sua permanência nos

BAUs, a adequada visualização onde situam-se os diversos órgãos e dos serviços por eles oferecidos (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998).

Em relação a este ponto, existe no BAU-CM uma vitrina, onde são afixadas algumas informações relativas ao processo de licenciamento empresarial (minutas, requisitos, formulários, etc.); contudo, muito há ainda a fazer em relação a adopção de uma estratégia que ajude a evitar filas e a economizar tempo.

Uma outra observação do autor no campo é que o sistema de gestão de filas, que deveria direccionar os cidadãos-clientes para o tipo de serviços que procuram encontra-se avariado; a linha telefónica (linha verde), que também deveria ser explorada pelo cidadão-cliente para pedido de informações e esclarecimento de dúvidas, de acordo com os cidadãos entrevistados, o acesso é quase impossível; o atendimento presencial, a única forma de atendimento praticada pelo BAU limita as facilidades de acesso aos serviços.

No que concerne a este aspecto, Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que saber onde obter um serviço é, para o cidadão, uma necessidade concreta, e prestar essa informação é a primeira medida para promover a acessibilidade às organizações públicas. Acrescentam ainda que, uma sondagem nacional realizada no Canadá pela Rede de Serviços Centrados nos Cidadãos, evidenciou que “as linhas telefónicas estavam ocupadas” foi a principal dificuldade apontada. Este, tal como os restantes obstáculos poderiam ilustrar perfeitamente as experiências vividas por muitos cidadãos no seu relacionamento com a administração pública.

*Serviços de apoio* – as unidades do tipo BAUs devem dispor de ampla estrutura de apoio, que possibilite ao cidadão a obtenção de determinados serviços no próprio posto. Assim, há que prever a instalação, entre outras facilidades, de: posto de serviços bancários, para o pagamento de taxas; papelaria; posto de serviços de reprografia; posto de serviços de fotografia; copa e “lanchonete” para refeições de funcionários e usuários; e telefones públicos. Todos esses serviços podem ser conseguidos ao sector privado, com tarifas e preços regulados pela administração dos BAUs, mediante contrato resultante de licitação pública (Angelim, 2003).

De acordo com as observações no terreno, o único serviço de apoio associado ao BAU-CM é o posto de serviços bancários. Para os serviços não disponíveis, esta tendência, pode por um lado, significar que as instalações do BAU-CM não têm criadas as condições que permitem o estabelecimento de tais serviços; e por outro, a vantagem comparativa da sua localização pode ser um factor que contribui para que não sejam associados tais serviços.

***Horário de funcionamento*** – um aspecto que pode contribuir de maneira significativa para o sucesso dos BAUs é o seu horário de funcionamento. O horário ampliado de atendimento – de modo a que se possa servir um maior número de pessoas, e no seu tempo disponível, torna-se imperioso alargar o horário de atendimento para além do habitual horário de trabalho da grande maioria da população (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998). De acordo com as observações do autor, o horário praticado pelos BAUs (das 7:30 às 15:30h) não está para além do habitual horário de trabalho da grande maioria da população e taxativamente não é conciliável com os horários das instituições fora do sector público; e ainda sobre este assunto, no interesse do cidadão e de promover a economia nacional, os BAUs deveriam adoptar um horário de acesso aos seus serviços tipicamente comercial.

***Procedimentos de avaliação*** – considerando-se que o objectivo primordial dos BAUs é o de facilitar a “vida” do cidadão, torna-se muito importante medir o seu nível de satisfação com os serviços oferecidos. Assim, deve ser implantado um processo que permita avaliar permanentemente a opinião dos usuários (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998). Sua importância dá-se pelo facto de que por meio dela é possível identificar problemas existentes e pontos de estrangulamento dos processos permitindo sua análise e busca de alternativas para corrigí-los e tornar o processo mais eficaz, eficiente e efectivo (Angelim, 2003).

O êxito da opção por essa forma diferenciada de prestação de serviços públicos reside na melhoria contínua dos padrões de excelência de atendimento. Para atingir esse objectivo, a unidade deve ser gerenciada de forma empreendedora: inovando, avaliando por meio de indicadores que meçam o desempenho e quantifiquem os resultados (Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, 1998).

De acordo com as observações de campo, o BAU-CM não usa esta permissão (procedimentos de avaliação) como factor de medição para a melhoria contínua dos padrões de excelência no atendimento. Os cidadãos-clientes entrevistados, nenhum confirmou ter participado num processo de avaliação do nível de satisfação quanto aos serviços prestados pelo BAU-CM, e nem se quer confirmaram a sua existência.

Relativamente aos processos que beneficiam da redução do tempo de licenciamento das actividades económicas na melhoria do ambiente de negócios, identificou-se que os BAUs deram benefícios ao crescimento do parque industrial e estimularam a criação e expansão de novas empresas no país; contribuíram na criação de novos postos de trabalho que geraram benefícios aos agregados familiares; os BAUs contribuíram na arrecadação de receitas para o Estado, usadas para financiar novos investimentos; incentivaram o empreendedorismo; igualmente, a redução do tempo de licenciamento das actividades económicas reduziu a prática do comércio informal e tem contribuído significativamente na melhoria da classificação de Moçambique no Ranking “Doing Business” e na competitividade global. A título de exemplo, entre 2015 e 2017, só o BAU-CM licenciou um total de 15,324 empresas e no mesmo período, estima-se que (2016 e 2017), 22,563 novos postos de trabalho terão sido criados.

## CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O propósito deste trabalho de pesquisa foi de estudar a Contribuição do Balcão de Atendimento Único na Redução do Tempo de Licenciamento de Actividades Económicas em Moçambique, através de um estudo de caso dirigido ao Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo. Com base nos resultados das entrevistas dos cidadãos-clientes e dos colaboradores do BAU-CM, chega-se as seguintes conclusões em relação a pergunta da pesquisa e em relação aos objectivos que guiaram a realização do presente trabalho:

- ✚ No geral o BAU trouxe uma grande contribuição na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas e consequente melhoria do ambiente de negócios no país. Entre os anos de 2004 e 2016, o tempo de espera para concluir o processo de abertura de um negócio reduziu de 540 dias para quatro (4) dias e o número de procedimentos também baixou de dezoito (18) para quatro (4).
- ✚ A implementação do BAU está a contribuir por um lado, para a melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos e agentes económicos e no desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento do sector privado; está a contribuir igualmente para o melhoramento da imagem do sector público no relacionamento com os cidadãos e com os agentes económicos. Por outro lado, a implementação do Balcão de Atendimento Único para além da simplificação dos procedimentos e redução dos tempos de atendimento e de espera, gerou maior dinâmica no exercício das actividades económicas, reduziu erros de processamento e reduziu os pontos de interacção e transacções directas de dinheiro entre o cliente e o funcionário público.
- ✚ O Balcão de Atendimento Único contribuiu na redução do tempo de licenciamento das actividades económicas através da aprovação e implementação de um conjunto de medidas, tais como: simplificação de procedimentos, criação de novos serviços (por ex: plataforma integrada de licenciamento electrónico, licença simplificada, base de dados dos clientes para o arquivo electrónico, vistorias conjuntas, pagamento multibanco), fixação de prazos de atendimento e de espera, revisão das taxas de transacção, eliminação da barreira do capital mínimo e da

obrigatoriedade de depósito bancário, concentração de serviços no mesmo local, inovando serviços e através da descentralização e aproximação dos serviços públicos ao cidadão.

- ✚ A redução do tempo de licenciamento das actividades económicas deu benefícios ao crescimento do parque industrial e estimulou a criação e expansão de novas empresas no país; contribui para a criação de novos postos de trabalho que geram benefícios aos agregados familiares; tem benefícios na arrecadação de receitas que o Estado usa para financiar novos investimentos; reduz a prática do comércio informal; tem benefícios sobre a melhoria da classificação de Moçambique no Ranking “Doing Business” e na competitividade global; atrai novos investimentos e estimula o empreendedorismo.
- ✚ O Balcão de Atendimento Único, apesar das vantagens que trouxe no licenciamento e das inovações que introduziu para a redução do tempo de licenciamento das actividades económicas, ainda enfrenta problemas para a agilização do processo de obtenção da licença/alvará, para além dos processos que ainda demoram muito tempo para a obtenção da licença/alvará e os elementos funcionais que mais dificultam a eficiência e a eficácia.
- ✚ Moçambique, apesar de estar a tomar medidas concretas para a melhoria do seu ambiente de negócios, continua apresentando um mau desempenho em relação aos demais países. De um total de 190 economias mundiais, o “Doing Business” 2016/2017 coloca Moçambique na posição 137<sup>a</sup>, abaixo de Malawi (133<sup>a</sup>), Tanzânia (132<sup>a</sup>), Suazilândia (111<sup>a</sup>), Zâmbia (98<sup>a</sup>) e África do Sul (74<sup>a</sup>), da região da SADC.
- ✚ Embora em termos gerais, o BAU tenha contribuído significativamente na redução de tempo de licenciamento das actividades económicas, ainda persistem alguns aspectos críticos que devem merecer atenção especial, nomeadamente: a flexibilidade no atendimento; as ausências dos funcionários; os canais de atendimento; os sistemas interactivos de disseminação e divulgação das actividades e informações; a informatização dos processos e formas de articulação entre os sectores; as instalações; a plataforma integrada do licenciamento electrónico; o cadastro de licenças on-line; o sistema de gestão de filas; o sistema de ventilação; o acesso a água e sanitários para os

clientes; a utilidade da linha verde e a fidelidade no cumprimento dos prazos dos actos de licenciamento e complementares.

Tomando em consideração aos resultados do presente trabalho de pesquisa, as seguintes recomendações, quer para o BAU e quer para futuros estudos tornam-se pertinentes.

**Para o BAU:**

- + Assegurar a introdução de um cadastro de licenças on-line para que o cidadão poupe tempo e dinheiro;
- + É urgente estabilizar o funcionamento da plataforma integrada do licenciamento electrónico (resolver o problema da oscilação do sistema) e assegurar que o requerente aceda a aplicação e remeta a informação ao BAU, para o alcance da eficácia e eficiência;
- + Implementar o conceito de “formulário único” (padronização dos formulários);
- + Garantir a troca de dados entre as entidades relevantes;
- + Resolver o problema das ausências dos funcionários dos seus sectores de trabalho (talvez com o incremento da mão-de-obra, os serviços mais concorridos deveriam ter no mínimo dois (2) funcionários);
- + Fixar limites no atendimento/dia, com base no sistema de senhas – esta medida iria apoiar a organização no atendimento e evitar que os cidadãos permaneçam várias horas no BAU sem certeza de serem atendidos;
- + Assegurar que os colaboradores sejam mais flexíveis na resolução de questões individuais apresentadas pelos cidadãos (flexibilidade no atendimento);
- + Assegurar que existam mecanismos para a introdução de diferentes canais/tipos de atendimento;
- + Informatizar as formas de articulação entre os diferentes sectores;
- + Assegurar a possibilidade de encontrar instalações adequadas;
- + Resolver a avaria do sistema de gestão de filas como ponto de partida para um atendimento organizado;
- + Garantir as condições de ventilação, o acesso a água e sanitários para os seus clientes;
- + Disponibilizar sistemas interactivos para disseminação e divulgação de actividades/informações (correio electrónico, formulários disponíveis on-line, web, etc.);
- + Operacionalizar o uso da linha verde para o esclarecimento de dúvidas e prestação de informações;

- + Admitir a possibilidade de migrar para um horário de atendimento público do tipo comercial, para responder as necessidades do cidadão e do mercado;
- + Assegurar o cumprimento dos prazos de atendimento e de espera estabelecidos oficialmente para se atingir a excelência e alcançar a eficácia e a eficiência.

**Para futuros estudos:**

- + Avaliação das falhas para a concretização por excelência dos objectivos que nortearam a criação do BAU (simplificação, flexibilidade e celeridade dos procedimentos administrativos);
- + A possibilidade de estender este estudo a outras dimensões de impacto dos serviços prestados pelo BAU.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht, K. (1998). **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes** (5ª Edição). São Paulo: Pioneira.
2. Alves, Francisco. (2010). **Competitividade das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional: Estratégias através de Novos Indicadores Mercadológicos**.
3. AMA, (2008). **Implementação do conceito Balcão Único na Administração Pública**, Lisboa.
4. AMATUCCI, Marcos. (2009). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas.
5. ANGELIM, Gustavo Pereira. (2003). “**O Modelo de gestão de atendimento integrado: Desafios e perspectivas**” In: VIII Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 - 31 Oct; 2003. Disponível em: <http://unpanl.un.org>
6. Arevalo, Jorge Luis Sanchez & Merlo, Edgard Monforte. (2017). **Análise da competitividade no comércio entre Brasil e Peru: uma abordagem considerando o efeito da integração física**.
7. Bernhard. (2003). “**Governos Locais em Moçambique; Desafios de capacitação institucional**”; Comunicações do Seminário Internacional. Maputo.
8. Bié, S. H. (2006). **Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade para Melhoria do Atendimento em Serviços** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
9. Botelho, José Manuel Macedo. (2015). **Internacionalização de empresas contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização**, Évora.
10. Branco, Sara Isabel. (2012). **Do Labirinto ao Balcão Único – Simplificação do Exercício de uma Actividade Económica**.
11. CALDEIRA, C. (2002). **Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto**. Revista Público 500. Edição Especial, p. 10-15.
12. Campos, Luís; Canavezes, Sara. (2007). **Introdução à Globalização** - Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN.
13. Carapeto et al (2006). **Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação** (2ª Edição). Lisboa: Sílabo.
14. Carlos, A. (2006). **Filas de Espera no Atendimento Público: Um Dilema na Prestação de Serviços de Saúde – Caso do banco de Socorros do Hospital Geral José Macamo** (Monografia de Licenciatura), ISPU, Maputo.
15. Castel \_ Branco, CN. (1994). “**Moçambique: Perspectivas Económicas**”; UEM; Maputo.
16. Castigo, Finório de Laura. (2008). **Balcões de Atendimento Único: Análise Crítica, desafios e perspectivas ao seu aprimoramento para uma melhor prestação de serviços: O caso dos Balcões de Atendimento Único da Cidade e Província de Maputo (2001-2008) – UEM, Faculdade de Economia, Maputo**.

17. Ceneco. (2003). **“Dicionário de Management”**. Editora Dunod; Lisboa, Portugal.
18. Cervo, A. L; Bervian P. Alcino. (2002). **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Prentice-Hall.
19. Chalufu, José Jonas Elias. (2010). **Análise dos factores que condicionam o Ambiente de Negócios em Moçambique e o Papel do Governo na Promoção da Competitividade do País: O Caso do Sector de Comercialização de Combustíveis** – UEM, Faculdade de Economia.
20. Chiavenato, Idalberto. (1999). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus.
21. Chiavenato, Idalberto. (2003). **“Teoria Geral da Administração”**. 3ª edição; São Paulo, Makron Books.
22. CIRESP - Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público. (2001). **Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001 – 2011)**; Maputo.
23. Costa, Alexandre Pinchemel Cerqueira & Gambetta, Luiz Carlos. (2016). **A Internacionalização de Empresas Brasileiras como forma de Vantagem Competitiva na era da Globalização**.
24. Coutinho, Marcelo James Vasconcelos. (2000). **Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico - conceitual**. Revista do Serviço Público, Brasília, V.51, n.3, P. 41 – 72.
25. Da Cruz, Adelino. (2003). **“A Reforma do Sector Público”** in eds. MACUANE, José & WEIMER.
26. Da Graça, Nuno André Pereira. (2016). **Factores Decisivos no Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas para o Mercado dos PALOP**.
27. DePaula, Lucas Franco. (2013). **Internacionalização da Economia e suas Transformações sobre o Estado Contemporâneo e a Ordem Institucional Internacional voltadas aos Negócios Jurídicos inseridos no Setor Bancário e de Produtos Financeiros**.
28. Dias, Manuela Cristina da Costa Ferreira. (2007). **A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira**, Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
29. Do AMARAL, Freitas. (2003). **“Reforma da Administração Pública”**. Palestra proferida a 26 de Março de 2003, organizada pela ISCTEM, Maputo.
30. Emerenciano, Paulo Jorge dos Santos. (2008). **O Impacto do Balcão Único na Imagem do Estado no Relacionamento com o Cidadão**.
31. Falacho, Célia Maria dos Santos. (2015). **Modernização Administrativa: A Implementação do Balcão Único no Município de Trancoso**.
32. Fernandes, Adriana Gonçalves. (2013). **O Processo de Internacionalização - As Empresas Tecnológicas**, Relatório de Estágio.
33. Ferreira, M. C. (2000). **Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia**. Recuperado a 23 de Junho, 2007, de [www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigosNovos/Artigo2Abordagem.pdf](http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigosNovos/Artigo2Abordagem.pdf).

34. Fonseca, Vera Lúcia da Silva. (2014). **Balcão Multisserviços**: Um novo Conceito de Atendimento na Loja do Cidadão de Aveiro.
35. Fundação Dom Cabral. (1996.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 37-55.
36. Gerhardt, Tatiana Engel; Silveira, Denise Tolfo. (2009). **Métodos de Pesquisa** – Porto Alegre.
37. Gil, Antonio Carlos. (1995). “**Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**”; 4ª Edição. São Paulo.
38. GIL, Antonio Carlos. (1999). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas.
39. Gonçalves, Emília Maria Dórea. (2002). “**Serviço de Atendimento ao Cidadão**: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público”. In: VII Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa.
40. Gonçalves, Emília Maria Dórea. (2003). “**Processos de difusão das Unidades de Atendimento Integrado**: o caso dos Serviços de Atendimento ao Cidadão” In: VIII Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Panamá.
41. Gonçalves, Reinaldo. (1999). **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra.
42. Haguenauer, Lia. (1989). **Competitividade**: Conceitos e Medidas. Uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1\\_Haguenauer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf)>
43. Hussey, J. & Hussey, R. (1997). **Business Research**: A practical guide for undergraduate and post graduate students. MacMillan Press: hound mills.
44. José, Merina Luís (2014). GOVERNO ELECTRÓNICO DE MOÇAMBIQUE Uma Análise do Grau de Implementação O caso do BAU e do e-SISTAFE (2006-2013).
45. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2000). **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. 21ª.ed. Rio de Janeiro : Elsevier.
46. LAKATOS, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade. (2005). “**Fundamentos de metodologias científicas**”. 6ª edição ed. São paulo: Atlas.
47. Laville, Christian; Dionne, Jean. (1999). **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG.
48. Lima, Gustavo Barbieri & De Carvalho, Dirceu Tornavoi. (2010). **Globalização e Internacionalização de Empresas**.
49. Lo Bianco, Anna Carolina. (2009). Da Globalização Inevitável à Internacionalização Desejável.
50. Magda, ALVES. (2003). **Como Escrever Teses e Monografias**: Um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro. Campus.

51. Maleiane, Silvana Georgina Adriano. (2014). **Internacionalização de Empresas Portuguesas em Moçambique: Sector de Construção**, Lisboa.
52. Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. (1982). **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas.
53. Maximiano, Antonio Cesar Amaru. (2007). **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas.
54. **MIC - Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios em Moçambique**, (2008 – 2012 & 2013 – 2017).
55. Minervini, N. (1997). **Exportar: Competitividade e Internacionalização**. São Paulo: Makron, Books.
56. Oliveira, Dlama de Pinto. (2001). “**Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Practicas**”. 5ª Edição revista; Atlas; São Paulo.
57. Oliveira, Silvio Luiz. (2001). **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
58. Pinheiro, Anselmo; Rocha, António; Portela, Eugénio; De Matos, Fernando; Nobre, Fernando; Martins, Henrique; Silva, João Melo; Martins, José Gomes; Pais, José Silva; Alexandre, Manuel; Ramirez, Manuel Guerreiro; Bastos, Manuel; Barbosa, Mário Sá; Costa, Paulo Alexandre; Bastos, Paulo; Leão, Pedro Macedo; Mesquita, Rogério; Marques, Rui Boavista e Vítor Marques. (2002). **Experiências de Internacionalização** - a globalização das empresas portuguesas, Portugal.
59. Porter, Michael E. (1986). **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
60. Porter, Michael E. (1991). **A Vantagem Competitiva das Nações**. 14ª. ed. Rio de Janeiro: Campus.
61. Porter, Michel E. (1993). **A Vantagem Competitiva das Nações**. 15ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
62. Porter, Michael E. (1997). **Estratégia Competitiva**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus.
63. Porter, Michael E. (2004). **A Vantagem Competitiva**. 26ª. ed. Rio de Janeiro: Campus.
64. Ramos, Gerusa Coutinho. (2016). **A Globalização Produtiva e a Globalização Financeira no Processo de Mundialização da Economia**.
65. Rezende, S. F. L. (2002). **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.1, p.39-50.
66. Ribeiro, M. T. (1997). **Globalização da Economia e Internacionalização da P&D: desafios para os países em desenvolvimento**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 21, Rio das Pedras. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD.
67. Richardson, R. J. Pesquisa Social. (1999): **Métodos e Técnicas**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas.
68. Rodrigues, S. B. (1999). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 273 p.
69. Roesch, Sylvia Maria Azevedo. (1999). **Projectos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas.

70. Ruiz, João Álvaro. (1996). **Metodologia Científica**: Guia para eficiência nos estudos. 5ª ed. São Paulo. Atlas.
71. Sendi, António Ornelle. (2010). **Análise estratégica ao Segmento de Telecomunicações Móveis em Moçambique**.
72. Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão. (1998). **SAC/BRASIL**: Reforma do Estado. Cadernos MARE, Caderno nr.17; Brasília, 1ª edição.
73. Silva, Clovis Luis Machado; Barbosa, Solange L. (2002). **Estratégia, factores de competitividade e contexto de referência das organizações**: uma análise arquetípica - Revista de Administração Contemporânea – Rac, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.07-32. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>
74. Simões, Ana Rita Lima. (2016). **A Importância do Planeamento Estratégico como diferencial competitivo das empresas** - Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Pública Empresarial.
75. Siteo, Celso Edson Lourenço. (2008). **A Satisfação dos Clientes do Balcão de Atendimento Único da Cidade de Maputo como um Indicador de Qualidade dos Serviços**, Maputo.
76. Xavier, Íris Joana Antunes. (2015). **Serviços Online da Administração Pública para o Empresário: Balcão Único Eletrónico**.
77. Zandamela, I. A. (2005). **O Papel do Atendimento na Promoção da Imagem Institucional da Empresa Telecomunicações de Moçambique** – TDM (Monografia de Licenciatura), ISPU, Maputo.

## **8. Apendice e Anexo**

**8.1. Apendice** – Guião de entrevistas

**8.2. Anexo** – Credencial para a realização do trabalho de campo