



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E
FACULDADE DE ECONOMIA

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**Desafios na Gestão de Mercados Municipais na Cidade de Maputo:
O caso do Mercado Grossista de Zimpeto (2007 - 2017)**

Ascídia Maimuna David Langa

Maputo, Moçambique

2022

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Mestrado em Gestão Empresarial

Desafios na Gestão de Mercados Municipais na Cidade de Maputo:

O caso do Mercado Grossista de Zimpeto (2007 - 2017)

Ascídia Maimuna David Langa

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, sob a supervisão da Prof^a. Doutora Maria Antónia Lopes.

Maputo, Moçambique

2022

Declaração de honra

Eu, **Ascídia Maimuna David Langa**, 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 este grau académico, numa instituição de ensino superior.

A autora:

(Ascídia M. D. Langa)

Maputo, aos _____ de _____ de 2022

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de _____ com a expressão numérica de _____ valores, no dia _____ de _____ de 2022, por nós, membros do Júri Examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(Supervisor)

Dedicatória

À minha filha Nicole Lovemore Chibaya

À minha mãe Henriqueta Amélia Chembene

Ao meu pai David Armando Langa (em memória)

Agradecimentos

Este trabalho é um resultado sinérgico de várias mentes brilhantes e iluminadoras, pelo que, na impossibilidade de mencionar todas neste espaço, gostaria de expressar a minha profunda gratidão:

À minha supervisora, Prof.^a Doutora Maria Antónia Lopes, pela luz e direcção didáctica prontamente providenciados para a materialização do presente trabalho.

Aos docentes Prof. Doutor Manuel Guilherme Júnior, Mestre Baltazar Samuel Muianga, Mestre Estácio Omar Rajá e Prof. Doutor Victor Mércia Justino, pela preciosa orientação e confiança dedicadas.

À equipa do Registo Académico e aos docentes da Faculdade de Economia pela assistência académica devotada ao longo do curso.

Aos colegas de turma do curso de Mestrado, da 9ª Edição, em especial, do meu grupo de estudo: Tarmamade, Tânia, Nemésio, Jorge, Luís e Fred, pelo companheirismo sempre presente ao longo da jornada académica.

A toda a equipa da Direcção Municipal de Mercados e Feiras (DMMF), em especial aos Drs. Arnaldo Ribeiro, Carlos Quibe, Sr. Fernando Macanja, às Sras. Ester Isabel e. Berta Fontes, pela inestimável e incansável abertura para que este tema fosse explorado.

A toda a equipa da Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal (ASSOTSI), particularmente o Presidente, o Secretário Executivo e o Chefe dos Vendedores Informais do Mercado Anexo ao Grossista de Zimpeto (MAGZ), respectivamente, Srs. Ramos Vasconcelos Marrengula, Armindo Chembane e Domingos Zimba, pela pronta disponibilidade para dar suporte à pesquisa.

À Tânia Machonisse, Vasco Rangel e Leopoldina Alexandre, pela força inspiradora para que o presente estudo se tornasse numa realidade.

A todos que directa e/ou indirectamente acreditaram em mim e ajudaram-me a trilhar com êxito nesta importante jornada da minha vida.

Epígrafe

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

Índice

Declaração de honra.....	ii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Epígrafe.....	vi
Índice	vii
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos	xi
Lista de Tabelas	xii
Lista de Acrónimos e Siglas	xiii
Resumo	xiv
Abstract.....	xv
Capítulo I – Introdução	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Justificativa	3
1.3 Problema	4
1.4 Hipóteses.....	5
1.5 Variáveis da pesquisa.....	5
1.6 Objectivos	6
1.6.1. <i>Objectivo geral</i>	6
1.6.2 <i>Objectivos específicos</i>	6
1.7 Estrutura do trabalho.....	6
1.8 Limitações e constrangimentos da pesquisa	7
Capítulo II. – Revisão de Literatura.....	9
2.1. Teorias de administração de suporte ao presente estudo	9
2.1.1. <i>Abordagem sistémica da organização</i>	9
2.1.2. <i>Orientação de administração de marketing</i>	10
2.1.3. <i>Teorias da liderança</i>	11
2.1.4. <i>Teorias da motivação humana</i>	12
2.2. Conceitos básicos do estudo	15

2.2.1.	<i>Mercado</i>	15
2.2.2.	<i>Vendedor informal vs Vendedor ambulante</i>	16
2.2.3.	<i>Gestão Pública</i>	18
2.2.4.	<i>Gestão estratégica e planeamento no sector público</i>	20
2.2.5.	<i>Atitude</i>	24
2.3.	Situação dos mercados municipais em alguns contextos no mundo.....	26
2.3.1.	<i>Experiência europeia e americana sobre os mercados municipais e comércio informal</i>	26
2.3.2.	<i>Experiências africanas em torno do comércio informal</i>	28
2.3.3.	<i>Experiência de Moçambique sobre mercados municipais e comércio informal</i>	29
Capítulo III - Metodologia		32
3.1.	Caracterização da pesquisa	32
3.2.	Fases da pesquisa	32
3.3.	Delineamento temporal e espacial da pesquisa.....	34
3.4.	População-alvo e tipo de amostragem	35
3.5.	Fontes, instrumentos e/ou técnicas de recolha de dados	36
3.6.	Técnicas de análise de dados	37
Capítulo IV – Desenvolvimento e Resultados da Pesquisa		40
4.1.	Caracterização dos principais intervenientes do campo da pesquisa	40
4.1.1	<i>Breve historial do Mercado Grossista do Zimpeto (MGZ) e seu Mercado Anexo (MAGZ) - Estudo de caso</i>	41
4.1.1.1	<i>Estrutura administrativa e infra-estruturas de apoio a gestão do MGZ e MAGZ</i>	42
4.1.2	<i>Contextualização do surgimento da ASSOTSI</i>	43
4.1.3	<i>A Direcção Municipal de Mercados e Feiras (DMMF) do Município de Maputo</i>	45
4.1.3.1	<i>Funções da Direcção Municipal de Mercados e Feiras (DMMF)</i>	47
4.1.3.2	<i>Missão e Visão que orientam as acções da Direcção Municipal de Mercados e Feiras da Cidade de Maputo</i>	48
4.1.3.3	<i>Objectivos Estratégicos da DMMF da Cidade de Maputo</i>	50
4.1.4	<i>Outros organismos intervenientes na monitoria da venda informal, em Moçambique</i>	52

4.2	Análise e interpretação dos dados da pesquisa	53
4.2.1	<i>Principais causas do abandono dos mercados municipais</i>	53
4.2.2	<i>Ações executadas pela DMMF com vista à redução do movimento de abandono dos mercados</i>	56
4.3	Principais desafios enfrentados pela liderança de mercados e feiras no Município de Maputo	57
4.3.1	<i>Uma ferramenta de apoio à Gestão estratégica da DMMF - Análise SWOT</i>	60
4.3.1.1	<i>Derivação da Estratégia da DMMF com base no modelo SWOT</i>	63
Capítulo V – Conclusões e Recomendações.....		66
5.1	Conclusões	66
5.2	Recomendações.....	68
Bibliografia		71
ANEXOS		77

Lista de Figuras

Figura 1. Pirâmide da Teorias das Necessidades de Maslow.....	14
Figura 2. Vendedores informais ao redor do Mercado Grossista do Zimpeto	31
Figura 3. Apresentação esquemática das fases da pesquisa.....	34
Figura 4. As três operações da análise das informações da pesquisa.....	39
Figura 5. Cenários de comercialização de bens no MAGZ	42
Figura 6. Estrutura organizacional da DMMF.....	47
Figura 7. Derivação das acções estratégicas da DMMF com base no modelo SWOT	65

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Perfil demográfico dos vendedores do MAGZ.....	45
Gráfico 2. Principais causas do abandono dos mercados no Município de Maputo.....	55
Gráfico 3. Tendência de ocupação de mercados pelos vendedores	57

Lista de Tabelas

Tabela 1. Conceitos, dimensão e indicadores da pesquisa.....	25
Tabela 2. Objectivos estratégicos da DMMF.....	51

Lista de Acrónimos e Siglas

ADECOM – Associação de Defesa do Consumidor de Moçambique

AEIMO – Associação da Economia Informal de Moçambique

ASSOTSI – Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal

B.R. – Boletim da República

CMCM – Conselho Municipal da Cidade de Maputo

COMUTRA – Comité da Mulher Trabalhadora

CUT – Central Única de Trabalhadores, do Brasil

DMMF – Direcção Municipal de Mercados e Feiras

FES – Fundação Friedrich Ebert

FMI – Fundo Monetário Internacional

INAE – Inspeção Nacional de Actividades Económicas

INE – Instituto Nacional de Estatística

MAGZ – Mercado Anexo Grossista de Zimpeto

MGZ – Mercado Grossista do Zimpeto

OIT – Organização Internacional do Trabalho

TCP – Trabalhadores por Conta Própria

MUKHERO – Associação dos Vendedores e Importadores/ Exportadores do Sector Informal de Moçambique

MULEIDE – Associação Mulher, Lei e Desenvolvimento

PROCONSUMERS – Associação para o Estudo e Defesa do Consumidor

SWOT - Strength, Weakness, Opportunities, Threats

Resumo

O presente estudo debruça-se em torno dos desafios enfrentados por gestores de Mercados Municipais na Cidade de Maputo em atrair e manter vendedores informais nos recintos concebidos para venda, para que pratiquem as suas actividades em lugares apropriados, obedecendo a postura municipal. Socorrendo-se em teorias da motivação humana e da liderança, para além da abordagem sistémica da organização e filosofia de marketing, procura-se explorar o caso do Mercado Grossista do Zimpeto (MGZ) e anexo, sob gestão da Direcção Municipal de Mercados e Feiras (DMMF) do Conselho Municipal da Cidade de Maputo. Para a concretização deste estudo, foi levada a cabo uma pesquisa qualitativa, na sua essência descritiva, através da observação participante e aplicação de entrevistas semi-estruturadas com recurso a um guião de entrevista concebido pela pesquisadora, aplicado aos gestores do MGZ, DMMF, bem como aos vendedores informais ao redor do mercado. O estudo abarca factos que tiveram lugar num horizonte temporal de entre 2007 a 2017, cujos marcos delimitadores são a inauguração do MGZ, em 2007, a publicação da Postura sobre Mercados e Feiras da Cidade de Maputo, em 2008, e do Programa Quinquenal do Conselho Municipal de Maputo (2014), que versa sobre os objectivos estratégicos da DMMF. Por via dos dados obtidos, conclui-se que a gestão estratégica dos mercados municipais é um factor relevante na atractividade e retenção de vendedores informais naqueles locais. Estamos perante vendedores informais desmotivados pelo cenário de gestão nestes espaços, e torna-se fundamental que a liderança responsável pela gestão adopte uma postura acolhedora e participativa, para que juntas, as partes possam conceber soluções tendo em vista a melhoria na gestão dos mercados municipais e, conseqüentemente, minimizar o fenómeno de venda em locais impróprios. Ciente de que a pesquisa não esvazia a discussão do problema em alusão, recomenda-se o prosseguimento de pesquisas que envolvam os vários mercados em outras regiões do país, de modo que se tenha um entendimento mais abrangente do tema em análise, possibilitando comparações com os demais padrões de actuação na região e no mundo.

Palavras-chave: Mercados, Vendedores Informais, Gestão Estratégica, Gestão Pública, Motivação, Liderança, Atitude.

Abstract

The study focuses on the challenges faced by managers of Municipal Markets in Maputo City regarding the attraction and keeping informal vendors in building designed for sale, so that they practice their activities in an appropriate place, obeying the municipal posture. Relying on theories of human motivation and leadership, in addition to the systemic approach to the organization and marketing philosophy, it seeks to explore the case of the Zimpeto Wholesale Market (MGZ) and its annex, managed by the Municipal Directorate of Markets and Fairs (DMMF) of the Municipal Council of Maputo City. For the accomplishment of this study, a qualitative research was carried out, in its essence descriptive, through a participant observation and application of semi-structured interviews using an interview guide conceived by the researcher, applied to the managers of the MGZ, DMMF, as well as informal vendors around the market. The study covers facts that took place in a time horizon between 2007 and 2017, cronologically delimited by the inauguration of the MGZ, in 2007, the publication of the Posture on Markets and Fairs of Maputo City, in 2008, and the Quinquennial Program of the Municipality Council of Maputo (2014), which deals with the strategic objectives of the DMMF. Based on the data obtained, the research concluded that the strategic management of municipal markets is a relevant factor in the attractiveness and retention of informal vendors in those places. Informal vendors are unmotivated by the management scenario in these spaces, and it is essential that the leadership responsible for management adopts a welcoming and participatory posture, so that together, the parties can devise solutions with a view to improving the management of municipal markets and, consequently, minimize the phenomenon of selling in inappropriate places. Aware that the research does not empty the discussion of the problem in question, it is recommended the continuity involving various markets in other regions of the country, in order to have a more comprehensive understanding of the topic under analysis, enabling comparisons with the other standards of action in the region and in the world.

Keywords: Markets, Informal Vendors, Strategic Management, Public Management, Motivation, Leadership, Attitude.

Capítulo I – Introdução

A presente dissertação da área de Gestão Empresarial traz a relevo a temática sobre Gestão de Mercados Municipais de Maputo, em geral, especificamente sobre os desafios enfrentados no âmbito da necessidade de atrair e reter vendedores informais nestes recintos comerciais. Para suportar a presente pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso que teve lugar no Mercado Grossista de Zimpeto, um mercado de referência no país por reunir grandes importadores e exportadores de produtos alimentares, para além de comerciantes, como os *magwevas*¹, com outras experiências como a compra de produtos em grandes quantidades no mercado para vender a retalho e com um aumento de preço em várias regiões de Moçambique, entre outros comerciantes.

1.1 Contextualização

A situação económica e as transformações políticas, económicas e sociais com a implementação do Programa de Reabilitação Económica (PRE), que se arrastava desde 1987 em Moçambique, baseada fundamentalmente nos regimes multipartidário e de economia de mercado que levaram ao reajustamento económico, culminaram sobretudo com a elevação drástica do custo de vida, desvalorização da moeda nacional e a subida de taxas de juros. O cenário agravou-se com a crise que assolava a indústria neste período devido à falta de matérias-primas e a obsolescência de equipamentos. Este facto remeteu empregadores ao despedimento de muitos trabalhadores a nível nacional sob o pretexto de reorganização e saneamento empresarial e no contexto das privatizações das empresas (Associação Mulher, Lei e Desenvolvimento - MULEIDE e Fundação Friedrich Ebert – FES, 1994).

Os despedimentos dos trabalhadores nos vários ramos da indústria (alimentar, têxtil, caju, vestuário e calçado, entre outros), levaram ao crescimento do sector informal a nível nacional, particularmente no comércio, onde se podem obter retornos imediatos, após, visto que o mesmo passou a constituir um importante recurso de sobrevivência para diversos trabalhadores

¹É uma palavra proveniente do Xichangana, língua local no Sul de Moçambique, usada para designar comerciantes que compram em grandes quantidades para revender os produtos (cf. Paganine e Ouana, 2019).

desempregados bem como um meio flexível para aqueles que procuravam entrar para o mercado de trabalho.

O sector informal, sobretudo na área de comércio a retalho, fornece alternativas de absorção da força de trabalho pelo facto do mesmo oferecer um maior campo de manobra de comércio; ser acessível mesmo para pessoas sem capital inicial significativo, não exigir grandes infra-estruturas ou investimentos e não exigir uma formação profissional ou experiências profundas para começar uma actividade (MULEIDE e FES, 1994).

Em Moçambique, o negócio, no sector informal, na área do comércio a retalho, é, de um modo geral, praticado na via pública, em pequenos mercados e também, através de vendedores ambulantes que circulam nas vias públicas e em locais de concentração de pessoas como terminais de passageiros e paragens movimentadas, em detrimento de praticá-lo em locais apropriados como mercados municipais e feiras.

Os mercados municipais constituem grandes estruturas de abastecimento dos centros urbanos e consistem em espaços organizados para albergar vendedores na prática de suas actividades comerciais, que são o garante da sua sobrevivência. Pela ampla oferta de variedade de produtos alimentares perecíveis e pela sua localização estratégica no centro das nossas cidades, o mercado municipal constitui uma referência socioeconómica e urbana muito forte que interessa não só preservar, mas, principalmente, dinamizar (BARRETA, 2002). É, portanto, um lugar estratégico para os vendedores exporem os seus produtos e garantirem o rendimento das suas vendas quotidianas.

Em Moçambique, tem-se assistido casos de abandono dos mercados por parte de alguns vendedores, optando por realizar as suas actividades comerciais ao redor dos próprios mercados e em outros locais não recomendados. Associado a este facto, o Conselho Municipal da Cidade de Maputo tem estado a apostar no melhoramento das condições dos mercados localizados em vários bairros da capital, com vista a atrair os vendedores a ocuparem e/ou retomarem às bancas outrora abandonadas (UCCLA, 2014).

O Mercado Grossista de Zimpeto não é uma excepção a este cenário de abandono por parte dos vendedores. Este fenómeno tem criado situações de inconformidades à volta do mercado, dentre os quais, o depósito dos resíduos sólidos em lugares impróprios, o aumento da criminalidade, de acidentes de aviação dada a movimentação descontrolada de pessoas e

mercadorias ao redor do mercado e aliado ao facto de o mesmo se localizar mesmo à beira da Estrada N1, no Bairro de Zimpeto, no Distrito Municipal N° 5 KaMubukwana.

Tendo em conta aos aspectos mencionados, inerentes à situação dos mercados municipais em Moçambique, no geral, e, em particular, no Município da Cidade de Maputo, torna-se relevante perceber os desafios específicos inerentes à Gestão dos Mercados no Município de Maputo no âmbito da atractividade e retenção dos Vendedores Informais. Para o efeito, desenvolvemos um estudo no Mercado Grossista de Zimpeto, que compreendeu o período 2007 a 2017.

O período de estudo é cronologicamente marcado por eventos tais como a inauguração do Mercado Grossista de Zimpeto no ano 2007 e pela entrada em vigor, no ano 2008, da Postura sobre os Mercados e Feiras da Cidade de Maputo vigente até à altura de realização do estudo.

1.2 Justificativa

Apresente pesquisa é proposta de modo a mostrar a aplicabilidade dos conceitos de gestão empresarial nas instituições públicas, no geral, e, em particular, nos mercados municipais. Assim, pretende-se realçar a relevância da aplicação de acções e estratégias de consolidação dos recursos financeiros, estruturais e humanos das instituições públicas, para que as directrizes e decisões gerem um impacto positivo necessário para a oferta de serviços de qualidade à sociedade, no geral, e, em particular, ao público-alvo.

No fórum social, este estudo é também conduzido de forma a contribuir com acções estratégicas para a minimização da situação de abandono em que se encontram os diversos mercados do Município de Maputo, apontando as causas por de trás desta tendência, e destacando os desafios enfrentados pelos gestores dos mercados para colmatar esta situação. O abandono dos mercados municipais, pelos vendedores, conseqüentemente faz eclodir problemas sociais dentre os quais a existência de diversos produtos comercializados em condições higiénicas que atentam contra a saúde pública por se apresentarem com qualidade comprometida devido as condições inadequadas de conservação.

Os espaços ocupados pelos vendedores informais nas ruas ficam propensos à marginalidade e criminalidade, à falta de saneamento, acidentes de aviação, poluição ambiental e sonora bem como a sua desorganização. A título de exemplo trazemos o estudo de caso do

Mercado Grossista de Zimpeto que constitui um lugar público onde importadores e exportadores nacionais expõem e vendem géneros alimentícios. Este mercado abastece a cadeia de alimentos do município tanto na função grossista como retalhista, contudo, hoje apresenta sinais de desordem em termos de sua ocupação de espaços, verificando-se situações em que se pode assumir que o comércio é praticado de modo informal e desregrado, tanto fora como dentro do recinto concebido para tal.

Espera-se, a partir da presente pesquisa, identificar os desafios da gestão dos mercados municipais no âmbito da atractividade e retenção dos vendedores informais nestes espaços públicos, e, nesta conjuntura, prestar um contributo com vista a uma possível erradicação no Município da Cidade de Maputo e em outros locais com situações similares.

1.3 Problema

Em Maputo, as situações de abandono dos Mercados Municipais, pelos vendedores informais são uma realidade. Neste contexto, a liderança do Conselho Municipal, que tutela a área de mercados e feiras, tem anunciado esforços no sentido de requalificar os centros comerciais criando condições necessárias de trabalho para que, cada vez mais, os vendedores tenham interesse em desenvolver aquela actividade naqueles locais (UCCLA, 2014).

Apesar dos esforços dos vários intervenientes, para a retirada dos vendedores, os resultados têm deixado muito a desejar na medida em que, em pouco tempo tornam-se nulas as iniciativas dado que os mesmos abandonam-nos e retomam rapidamente às anteriores áreas de comercialização, o que gera um conflito inevitável com as autoridades.

Outrossim, referir que as condições em que se desenvolvem estas actividades constituem um outro desafio, na medida em que coloca-se, quase sempre, em risco a integridade dos próprios vendedores e dos seus clientes, pois têm sido locais preferenciais as bermas de estradas em terminais de transportes públicos, sendo estes locais bastante movimentados.

Há, igualmente, a ter em conta outros aspectos como a situação sanitária dos produtos alimentícios, maioritariamente de primeira necessidade, comercializados no chão, expostos ao sol e em locais por vezes próximos a contentores de recolha de lixos de diferente proveniência e outros factores que, a nosso ver, não condizem com o básico de uma vida harmoniosa.

Assim, perante este cenário a presente dissertação propõe-se discutir a seguinte questão de pesquisa:

“Em que medida a Gestão dos Mercados Municipais é um factor relevante na atractividade e retenção dos vendedores informais na prática das suas actividades nos mercados?”

1.4 Hipóteses

Como tentativa de resposta ao problema levantado, a pesquisa apresenta as seguintes hipóteses:

H0: A gestão dos mercados municipais do Município de Maputo é um factor relevante na atractividade e retenção dos vendedores informais do Mercado Grossista.

H1: A gestão dos mercados municipais do Município de Maputo não é um factor relevante na atractividade e retenção dos vendedores informais do Mercado Grossista.

1.5 Variáveis da pesquisa

O presente trabalho teve como variáveis relevantes (i) a gestão dos mercados municipais no Município da Cidade de Maputo, em particular, no Mercado Grossista de Zimpeto, e seu mercado anexo, como variável independente, e (ii) o grau de atractividade e retenção dos vendedores informais no recinto do mercado, como variável dependente. Neste contexto se pressupõe que uma boa ou má gestão dos mercados municipais pode ser um factor relevante na determinação de uma maior ou menor atractividade e retenção dos vendedores informais nos mercados. Assim, todo esforço empreendido neste estudo foi de forma a demonstrar a relação existente entre as duas variáveis, confirmando ou refutando as hipóteses apresentadas.

1.6 Objectivos

1.6.1. Objectivo geral

A pesquisa proposta tem como objectivo geral:

Analisar os desafios na gestão dos mercados municipais no Município de Maputo como um factor relevante para atractividade e retenção dos vendedores informais do Mercado Grossista de Zimpeto.

1.6.2 Objectivos específicos

Para o alcance do objectivo geral acima mencionado, a pesquisa propôs-se levar a cabo as seguintes acções:

- Descrever a estrutura da Gestão de Mercados e Feiras em prática no Município da Cidade de Maputo, concretamente no Mercado Grossista de Zimpeto.
- Identificar os desafios encarados pelo Conselho Municipal, no âmbito da gestão de mercados e feiras.
- Apurar as razões por detrás do abandono de recinto de mercados concebidos para prática destas actividades pelos vendedores informais.
- Apresentar as actividades de gestão desenvolvidas no Mercado Grossista do Zimpeto com vista à atracção e retenção de vendedores informais no recinto do mercado.

1.7 Estrutura do trabalho

Apresente pesquisa está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro relativo à contextualização do tema da pesquisa, a sua delimitação no tempo e no espaço, a apresentação do problema da pesquisa, das hipóteses, dos objectivos, da justificativa do tema, da estrutura do

relatório e exposição das limitações e constrangimentos da pesquisa. No segundo, apresenta-se o quadro teórico e conceptual, nos quais a pesquisa está assente. No terceiro aparece a revisão de literatura de suporte ao estudo e no quarto, a descrição dos métodos, procedimentos e técnicas utilizadas para realização desta pesquisa; apresentam-se os instrumentos de recolha de dados e a abordagem para o tratamento e apresentação de dados. O quinto capítulo contém apresentação dos resultados da pesquisa, incluindo a apresentação do estudo de caso, antecedendo ao sexto capítulo, referente às conclusões e recomendações da pesquisa.

1.8 Limitações e constrangimentos da pesquisa

A grande limitação encontrada, ao longo da pesquisa, foi o tempo disponível para aplicar o roteiro de entrevista sobre os elementos da amostra, preparado no âmbito da colecta de dados para a pesquisa. Há entrevistas que requeriam mais tempo de aplicação e, com certos entrevistados, houve demora na sua concretização por motivos de incompatibilidade de agenda, comprometendo deste modo a duração da etapa de recolha de dados.

A pesquisa foi conduzida com base no consentimento informado, ou seja, no facto de que os participantes concordaram em participar do estudo com base na informação prestada pela pesquisadora. Ademais, na presente pesquisa, foram respeitados os princípios de ética da confidencialidade e do anonimato criando um ambiente de livre expressão de ideias e sentimentos sobre as questões abordadas, por meio do respeito e da consideração pelos interesses e necessidades dos participantes envolvidos no processo (FLICK,2009).

Ao longo da pesquisa observaram-se alguns constrangimentos nos instrumentos de recolha de dados. Por exemplo, no desenrolar das entrevistas, notou-se que, em algum momento, certos entrevistados tinham reservas em explorar alguns cenários vividos na gestão de mercados municipais. Este facto levou a limitações de respostas aos questionamentos. Outros entrevistados tinham dificuldades de perceber o alcance de algumas questões durante a entrevista, tendo-se recorrido ao uso da língua local como forma de flexibilizar a interacção, o que resultou, de certo modo, para os não fluentes em Português.

Apesar das limitações e constrangimentos supracitados, foram aplicados métodos e procedimentos científicos julgados apropriados, de modo a obter informações e elementos de

reflexão relevantes para o estudo. Esta abordagem concorreu para a obtenção de melhores resultados da pesquisa, para que a mesma sirva de ponto de partida de novos estudos na sociedade moçambicana assim como além-fronteiras.

Capítulo II. – Revisão de Literatura

Nesta fase do trabalho são apresentadas as teorias e os conceitos sobre os quais a presente pesquisa encontra-se assente, bem como é trazida a situação dos mercados em alguns contextos no mundo.

2.1. Teorias de administração de suporte ao presente estudo

O presente estudo é suportado por abordagens teóricas da administração nomeadamente: a abordagem sistémica, a administração de marketing bem como as abordagens comportamentais (a liderança e a motivação).

2.1.1. Abordagem sistémica da organização

A abordagem sistémica da organização traduz a ideia de que nada é simples. Ao contrário, tudo depende de tudo e tudo tem a sua complexidade (MAXIMIANO, 2004). A mesma ajuda a entender e a manejar a complexidade de muitas situações ou problemas enfrentados pelas organizações, sabendo que qualquer situação tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos.

Segundo Maximiano (2004), o pensamento sistémico foi inicialmente introduzido pelo cientista alemão Ludwig Von Bertalanffy nos anos 30, através da Teoria Geral dos Sistemas, que tem como objectivo classificar os sistemas segundo a maneira como os seus componentes se organizam e identificar as leis ou padrões característicos de comportamento de cada categoria de sistema. Porém, o seu foco era a integração das ciências para a compreensão e manejo da realidade genérica. A migração para o campo da administração foi feita por outros cientistas que perceberam a proximidade entre os problemas complexos da organização e as soluções que a teoria geral dos sistemas tinha a oferecer.

Assim, na conjuntura do pensamento sistémico, encontra-se a gestão estratégica que, na sua essência, traduz a ideia de que para administrar o desempenho das organizações é necessário

monitorar continuamente as ameaças e oportunidades do ambiente (sistemas externos), bem como as forças e fragilidades dos sistemas internos, estabelecendo, assim, um equilíbrio entre os sistemas internos e externos.

É neste contexto que, no desenvolvimento do presente trabalho, procura-se realizar uma análise do ambiente interno (as forças e as fraquezas) e externo (as oportunidades e ameaças) da DMMF de modo a obter a sensibilidade dos factores internos e externos do seu desempenho actual no âmbito da prestação dos seus serviços de gestão de mercados e feiras municipais, no Município de Maputo.

2.1.2. Orientação de administração de marketing

Para entender a orientação de marketing na qual o presente estudo encontra fundamento, é preciso conhecer o conceito de marketing. Marketing é definido como um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para criar o seu valor em troca (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Assim, observando a filosofia de marketing em destaque no estudo, estamos perante vendedores informais que, no decurso de suas actividades, empregam estratégias de administração de marketing com uma orientação de produção. A filosofia de marketing orientada à produção sustenta que os consumidores preferem os produtos disponíveis e altamente acessíveis (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

O cenário actual, em Maputo, demonstra que os vendedores informais disponibilizam os seus produtos em diversos espaços e, muitas vezes, inapropriados, no entendimento de tornar os produtos acessíveis aos potenciais consumidores, estando estes disponíveis também em proporções variadas atendendo à necessidade dos potenciais consumidores.

Considerando o aspecto anteriormente referido, é fundamental que os gestores dos mercados estejam cientes desta percepção dos vendedores de modo que as estratégias concebidas a serem implementadas no âmbito da (re)estruturação de mercados sejam capazes de contornar o cenário actual de actuação dos vendedores informais, para que não se torne num trabalho desgastante e sem resultados visíveis.

2.1.3. Teorias da liderança

O grande desafio da gestão efectiva é conduzir a organização em direcção a objectivos previamente definidos.

Define-se liderança como a capacidade de influenciar outros de modo a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito. Pode-se também concebê-la como a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo (TEIXEIRA, 2013).

As organizações hoje precisam de uma liderança forte e uma administração igualmente forte para atingirem um óptimo nível de eficácia; precisam-se de líderes que desafiem o status quo, tenham uma visão de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Precisam-se líderes arrojados capazes de inspirar a elaboração de planos detalhados, estruturas organizacionais eficientes e sejam capazes de gerenciar as operações do dia-a-dia das organizações (liderar, organizar, planear e controlar).

Uma boa liderança traz ordem e consciência por meio da elaboração de planos formais do projecto de estruturas organizacionais rígidas e da monitorização dos resultados em comparação com os planos (BERGAMINI, 1994). A liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança pois, os líderes estabelecem direcções através do desenvolvimento de visão do futuro, depois engajam as pessoas, comunicando esta visão e inspirando-as a superar tais obstáculos.

O presente estudo foi suportado por um enfoque sistémico e Teoria Contingencial situacional de liderança de Hersey e Blanchard, a qual tem um apelo intuitivo e reconhece a importância dos liderados e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores (ROBBINS, 2005).

Esta teoria centra seu foco sobre os liderados. A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado que Hersey e Blanchard argumentam ser contingente ao nível da prontidão dos liderados.

A ênfase nos liderados, no que se refere à eficácia da liderança, reflecte a realidade de que são eles que aceitam ou não um líder, ou seja, independentemente do que o líder fizer, a sua eficácia dependerá das acções dos seus liderados. O termo prontidão refere-se à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para a realização de uma certa tarefa.

O comportamento do líder mais eficaz depende da capacidade e da motivação dos liderados. De acordo com esta teoria, se os liderados forem capazes, mas desmotivados, o líder precisará usar um estilo apoiador e participativo.

2.1.4. Teorias da motivação humana

As necessidades do homem causam tensões que influenciam no seu comportamento e atitudes em direcção aos objectivos pessoais. Deste modo, compete aos bons gestores e bons líderes conhecer as necessidades de seus liderados para melhor entender as suas aspirações e utilizar a motivação como um meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização (CHIAVENATO, 2003).

A motivação é definida como um conjunto de factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de indivíduos (STONER e FREEMAN, 2012).

Segundo Schermerhorn Jr. (2006), a motivação é usada para descrever um conjunto de forças internas do indivíduo que são responsáveis pelo nível, pelo direccionamento e pela persistência do esforço despendido no trabalho.

No âmbito da materialização do presente estudo, busca-se perceber o que impulsiona os vendedores informais a abandonar os espaços concebidos pelas autoridades municipais, para a prática das suas actividades. É de realçar que o impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2002).

O fenómeno de abandono de mercados para a prática da venda informal em lugares impróprios, em diversos países e sobretudo nos que estão em vias de desenvolvimento, tem sido um tópico de destaque quando se aborda sobre a economia informal destes países. É um fenómeno que, geralmente, preocupa as autoridades dada a ousadia dos vendedores, com estratégias cada vez mais ousadas.

Para uma melhor actuação da liderança da gestão de mercados perante este fenómeno, é importante perceber o que motiva os vendedores a comportarem-se de tal maneira.

Deste modo, nesta parte da pesquisa reflectimos sobre algumas teorias da motivação humana, nomeadamente:

a) **Teoria da Hierarquia das necessidades formulada por Abraham H. Maslow (1908-1970)**

Esta teoria parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, isto é, sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele (CHIAVENATO, 2003).

Maslow sintetizou a sua teoria em dois princípios essenciais (SCHERMERHORN JR., 2006):

- O princípio do *déficit*, que afirma que uma necessidade satisfeita não representa um factor motivador para o comportamento, ou seja, é esperado que as pessoas hajam de maneira a satisfazer as necessidades não atendidas.
- O princípio da progressão, que assume que uma necessidade num certo nível apenas é activada caso a do nível imediatamente inferior tenha sido satisfeita. Uma necessidade que foi satisfeita deixa de ser motivadora de comportamento, procurando a pessoa nesta situação satisfazer as necessidades de ordem superior.

De acordo com Maslow (1943) cada um dos níveis de necessidade define-se da seguinte forma:

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e protecção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e a sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: inclui factores internos como respeito próprio, realização e autonomia e factores externos de estima como status, reconhecimento e atenção.
- Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Esta teoria é visualizada numa pirâmide como ilustra a Figura1.



Figura 1. Pirâmide da Teorias das Necessidades de Maslow

Fonte: Maslow (1954), livro *Motivation and Personality*

b) Teoria da Expectativa de Victor Vroom desenvolvida em 1964

Esta teoria foi proposta pelo psicólogo Victor Vroom. Segundo a teoria, a motivação é o produto do valor atribuído a um objectivo e pela probabilidade ou expectativa em alcançar esse mesmo objectivo (TEIXEIRA, 2013). Neste contexto, a valência é a intensidade de preferência individual por um resultado e a expectativa, a probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado desejado.

Trazendo esta teoria ao tema em estudo, pressupondo que a necessidade dos vendedores é de sobrevivência, é fundamental que no âmbito do delineamento das suas estratégias de acção, a DMMF tenha em conta o valor que a actividade de venda tem para os vendedores e a expectativa que os vendedores criam que resulta na satisfação das suas necessidades de sobrevivência. Movidos pela necessidade de sobrevivência, a questão aqui é que quanto maior for a probabilidade que os vendedores admitem ter de escoamento rápido de seus produtos maior será a sua motivação para se instalarem nas ruas ao invés dos mercados, o que comprova os argumentos de Maslow (1954) de que todas as pessoas são impulsionadas por forças internas da necessidade e satisfação.

2.2. Conceitos básicos do estudo

A presente pesquisa gira em torno de conceitos tais como: mercados municipais, vendedor informal, gestão pública, gestão estratégica, motivação, liderança e atitude.

2.2.1. Mercado

Mercado é um conjunto de compradores reais e potenciais de um produto, os quais compartilham de um desejo ou uma necessidade específicos que podem ser satisfeitos por meio de troca e relacionamentos (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Segundo o Art.1 da Postura de Mercados e Feiras, aprovada pela Resolução nº94/AM/2008 de 23 de Outubro de 2008, mercados consistem em instalações, em locais vedados ou não, sob administração do Conselho Municipal ou de outro ente em regime de concessão ou Parcerias Público Privadas, nos quais múltiplos vendedores promovem a venda ou facilitam a aquisição de géneros aos consumidores, bem como a prestação de determinados serviços pelo Conselho Municipal. Assim, é com base neste conceito que falaremos sobre mercados ao longo da presente pesquisa.

O mercado constitui um espaço, entre outros, que possibilita o encontro interpessoal como um lugar de contacto presencial facilitando aqueles que nele realizam transacções comerciais ou outras formas de troca, a vivência de relações sociais de colectividade.

Nesses mercados físicos a área total é dividida em bancas cedidas por regime de permissão de uso² a firmas individuais ou sociedades limitadas, pelo poder público municipal, o qual também estabelece normas disciplinares do seu funcionamento.

Existem vários tipos de mercados. De acordo com o Art.1 da Postura de mercados e feiras do Município de Maputo, os mercados definem-se da seguinte maneira:

² Vide o Anexo 10 sobre licença de exploração de banca no mercado.

- a) **Mercado abastecedor** - aquele mercado que tem por finalidade principal a comercialização de produtos alimentares por grosso e ao oferecimento de serviços de alimentos e outros serviços devidamente autorizados.
- b) **Mercado de Bairro** - aqueles com instalações próprias e devidamente organizados que se destinam ao fornecimento de géneros, artigos e outros serviços devidamente autorizados.
- c) **Mercado Grossista** - cuja finalidade é a comercialização de produtos alimentares de origem essencialmente agrícola, através de sistema por venda a grosso, bem como o oferecimento de serviços de alimentos e outros devidamente autorizados.
- d) **Mercados Informais** - que surgiram espontaneamente ou que surgem para responder as necessidades concretas, congregando um conjunto de vendedores nos quais o Conselho Municipal instala a sua estrutura de controlo e administração pelo período transitório que existem (Art. 1 da Postura de Mercados e Feiras, aprovada pela Resolução nº94/AM/2008 de 23 de Outubro de 2008)

2.2.2. *Vendedor informal vs Vendedor ambulante*

Antes de nos debruçarmos sobre os conceitos de vendedor informal e vendedor ambulante, há que realçar que o conceito da informalidade tem sido alvo de muita controvérsia entre estudiosos e gestores políticos.

Entretanto, pode-se afirmar que a informalidade se circunscreve dentro de uma lógica económica em economias instáveis, aliada a uma lógica sociocultural, a qual se é agravada sobretudo pela presença de leis e regulamentos que impedem ou dificultam a sua integração na formalidade (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

A economia informal resulta de impostos elevados e um péssimo bem-estar social. É de realçar que se trata de um “mercado secundário onde ocorrem transacções que poderiam ser possíveis no formal, mas seriam taxadas”, facto que o leva a acontecer longe da actuação da lei (STARTIENE e TRIMONIS, 2010 citado por CHIVANGUE, 2012, p. 8).

Considera-se Sector Informal o segmento da economia onde ocorre a prática de actividades legalmente permitidas ou pelo menos não expressamente proibidas por lei, mas que, para além de não estarem registadas quer para fins tributários oficiais, como para efeitos de cadastro comercial, estão fora das estatísticas oficiais do país, o que significa que é um sector que funciona à margem do controlo estatístico, contabilístico e fiscal (NAVALHA, 2000).

Neste contexto, a informalidade pode ser caracterizada pela ausência de um registo oficial, da inexistência de um alvará para o funcionamento, do não pagamento de impostos e/ou contribuições sociais ou de uma combinação dessas ou mais variáveis.

Considerando o enunciado acima sobre a questão da informalidade, o **Vendedor Informal** pode ser definido como aquele que, inserido no sector informal, pratica actividade de venda de produtos a retalho ou a grosso, mas que não observa o cumprimento das formalidades sobretudo fiscais estabelecidas pelo Governo.

Vendedor Ambulante é, segundo o conjugado no nº 8 do Art.1 da Postura de Mercados e Feiras do Município de Maputo, o indivíduo que pratica a venda a retalho de uma gama diversificada de produtos, com excepção dos que são proibidos por diploma legal específico, levados a mão ou com transporte de capacidade não superior a 500 Kg, feito normalmente em movimento, mas que poderá ter lugar fixo, e, em ambos os casos, sujeitos a licenciamento nos termos da postura específica.

O vendedor ambulante deixa de ser informal quando actua sob a respectiva licença determinada pelo Governo, cumprindo com as obrigações fiscais a que está sujeito.

Considerando o exposto, no presente trabalho, os termos vendedor informal e/ou vendedor ambulante referem-se, simultaneamente a comerciantes não licenciado para actividades de venda que desenvolvem, geralmente em locais não indicados pelas autoridades locais.

2.2.3. *Gestão Pública*

Segundo Allison (1987) citado por Rocha (2011), *public management* identifica-se com o *general management*, que atribui três funções principais:

- **Estratégia** - consiste no estabelecimento de objectivos e prioridades na base da previsão do ambiente externo e das capacidades externas, bem como no desenho de planos operacionais de modo a perseguir os objectivos organizacionais;
- **Gestão de componentes internas** - cuja essência é o estabelecimento de estruturas e processos, e ainda o recrutamento de pessoas adequadas às funções, bem como a direcção e gestão de pessoal de modo a prosseguir com os objectivos organizacionais;
- **Gestão das componentes externas** - que se resume no controlo do desempenho, ou seja, na capacidade de gerir o pessoal com vista a prosseguir com os objectivos da organização, usando vários sistemas de informação contabilístico, relatórios, sistemas estatísticos de avaliação de desempenho e avaliação de produto.

Neste contexto pode-se concluir que a gestão de instâncias públicas, como mercados municipais, implica, sobretudo, intervenções com um sentido de estratégia e optimização dos recursos de modo a prosseguir com os objectivos de cada uma delas.

A Gestão Pública, segundo Hood (1998), é a tentativa de reforma da organização pública através da adopção das técnicas e ferramentas adoptadas nas organizações privadas. É a defesa da utilização do Modelo Gestionário proposto pela Nova Gestão Pública, que terá, necessariamente, mudanças no todo organizacional (SILVESTRE, 2010).

A relação entre os conceitos de *public management* e *general management* não é uma evidência, ou seja, a importação de conceitos e técnicas de gestão tem que ser filtrada de acordo com as características políticas. Ademais, a gestão pública não é um mero processo técnico, mas uma actividade ideologicamente marcada pelo tipo de Estado.

Entretanto, é preciso também diferenciar o conceito de Administração Pública do da Gestão Pública, e, neste contexto, não compete à Administração Pública a definição de estratégia

pois esta é lhe imposta pelos políticos. Adicionalmente, o conceito tradicional de serviço público e de carreira limita os administradores na função de gestão de recursos humanos (ALLISON, 1987 citado por ROCHA, p.19).

Em relação à Administração Pública, pode-se afirmar que não existe um consenso entre os autores sobre qual das abordagens se deve considerar no estudo da mesma, sendo que as várias abordagens têm sido comumente empregues de acordo com a área geográfica em que se desenvolve o estudo (SILVESTRE, 2010).

Esta disciplina teve como grandes precursores Wilson e Goodnow sendo que o primeiro é considerado fundador dos estudos da Administração Pública moderna (ROCHA, 2001 citado por SILVESTRE, 2010).

Segundo Wilson (1887), para a ciência da Administração Pública interessa o conhecimento do modo de aplicação das leis quanto à equidade e celeridade.

Para Goodnow (1904), a Administração Pública é a expressão da vontade do Estado através da sua manifestação política, estuda o conteúdo da vontade do Estado enquanto expresso pelas suas leis e executa a vontade do Estado através da sua administração, isto é, ela é expressa pela orientação política, judicial e gestionária do Estado.

Para Meirelles (2004), a Administração Pública significa a totalidade de serviços e entidades ligadas ao Estado, sendo que este mesmo Estado actua solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma colectividade sobre o seu domínio (consultado em http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/01-teorias%20da%20administra%E7%E3o%20publica/livro%20grafica%20TGAPublica.pdf).

Em suma, as definições tradicionais de Administração Pública reflectem a visão de que esta está envolvida apenas na execução das políticas e programas do governo que não têm papel na formulação de políticas e também localizam a administração apenas no poder executivo. Mas hoje, o termo administração pública é usado no sentido mais amplo de que não está apenas envolvida concretizando os programas do governo, mas também desempenha um papel importante na formulação de políticas e cobre os três ramos do governo.

Nesse contexto, iremo-nos apoiar na definição moderna de Administração Pública defendido por F.A. Nigro e L.G. Nigro citado por Naidu (1996), sendo que, de acordo com estes autores, a Administração Pública:

- É um esforço de grupo cooperativo em ambiente público;
- Cobre todos os três ramos, concretamente executivo, legislativo e judiciário e suas inter-relações;
- Tem um papel importante na formulação de políticas públicas e, portanto, faz parte do processo de formulação de políticas;
- É diferente de maneiras significativas da administração privada;
- Está intimamente associada a numerosos grupos privados e indivíduos na prestação de serviços à comunidade.

2.2.4. Gestão estratégica e planeamento no sector público

A gestão estratégica surge na década de 50 do século passado, segundo Tavares (2002), como citado em Carapeto e Fonseca (2006, p.162) e assenta no reconhecimento de que as organizações são sistemas abertos, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados que desenvolvem uma actividade para atingir objectivos. Para tal a empresa, apresenta recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, etc, processos de transformação, *outputs* e mecanismos de retroacção, tendo em vista controlar o funcionamento do sistema de modo a verificar se os objectivos estão ou não a ser cumpridos (CARAPETO e FONSECA, 2006).

A gestão estratégica preocupa-se com a situação e evolução do ambiente das empresas e com as expectativas dos *stakeholders* e traduz-se em actos com implicações em toda organização (TEXEIRA, 2011).

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), gerir estrategicamente é orientar a acção no sentido da visão e no cumprimento da missão, ou seja, a partir da visão e missão estabelece-se a direcção da organização em termos do seu desenvolvimento, objectivos e metas de gestão.

A gestão estratégica é o processo pelo qual são geridos os objectivos de longo prazo e a sua implementação através do planeamento, ou seja, da especificação detalhada no contexto da estrutura, cultura e sistemas da organização, dos objectivos e da estratégia para os atingir (HUSSEY, 2000: 1, citado por CARPETO e FONSECA, 2006).

O conceito de gestão estratégica é também aplicável às organizações públicas, pois estas também no âmbito da sua actuação precisam de afectar os recursos escassos, hierarquizar prioridades, adoptar comportamentos pró-activos e ajustar a sua missão às mutações do seu ambiente.

É de realçar que a gestão estratégica no sector público não é vista nem implementada de forma análoga à das organizações do sector privado, dado aos constrangimentos contextuais, institucionais e culturais existentes.

Em relação ao planeamento estratégico, este é definido como sendo a determinação antecipada da estratégia no que tange à sua análise e formulação bem como na forma de concretiza-la (TEXEIRA, 2011).

As empresas usam o planeamento estratégico para manter a sua vantagem competitiva sobre a concorrência e, por outro lado, as instituições públicas usam-no para melhorar a sua eficiência e eficácia na prestação de serviços ao seu público-alvo. Entretanto, é crucial que os gestores públicos estejam cientes da influência política sobre a organização e da forma como ela afecta a respectiva gestão estratégica (BAILE, 1998).

Para além dos constrangimentos que advêm da orientação política e das questões legais, importa ainda referir como condicionantes da adaptação da gestão estratégica às organizações públicas, o facto de o planeamento público estar sujeito a um permanente escrutínio público e a pedidos de participação que podem diluir a atenção na estratégia; o facto de as análises confiáveis serem frequentemente difíceis e caras; e o facto de as limitações ao financiamento e as perspectivas de curto prazo tornarem difícil justificar a presença de um perito em planeamento estratégico nas organizações públicas (BAILE, 1998 citado por CARAPETO E FONSECA, 2006, p. 168).

Segundo Teixeira (2013), o planeamento estratégico consiste na análise do ambiente interno e externo da empresa, em que se procede à análise das oportunidades e ameaças que as forças do ambiente representam para a organização, e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e contornar as ameaças. Ele começa com a definição de missão, que é a filosofia básica de actuação da empresa a qual vai determinar os parâmetros de orientação de esforços a despende, para atingir os objectivos que se pretendem alcançar.

No sector público, o planeamento de actividade está sujeito a um enquadramento legal específico que é necessário ter em conta também na formulação da estratégia das organizações. Trata-se de um quadro legal apertado que regula inclusivamente a missão das organizações, os recursos financeiros postos à sua disposição, a estrutura organizacional bem como o sistema de gestão, eliminando deste modo a capacidade de inovação e de tomada de riscos por parte dos gestores públicos (CARAPETO e FONSECA, 2006).

Outro aspecto é que o sucesso da gestão estratégica, no geral e, em particular, nas instituições públicas, reside em grande medida na atenção dada às expectativas e necessidades das partes interessadas. Esta abordagem sugere que o desenvolvimento de estratégias e resultados organizacionais eficazes dependem da consideração dada às partes, concorrendo, deste modo, para um processo estratégico que reduz conflitos entre estas e a organização (OTTMAN e POLONSKY, 1997, citado por CARAPETO e FONSECA, 2006).

As partes interessadas, os *stakeholders*, na actividade de uma organização pública, são todas as pessoas ou entidades que têm interesse financeiro ou não nessas actividades, nomeadamente os cidadãos-clientes, os funcionários, os sindicatos, o público em geral, etc.

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), o sucesso da gestão estratégica das instituições públicas passa por:

a) Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, consistindo em:

- **Identificar as partes interessadas** - parte inicial do processo de formulação da estratégia, a qual é usada para identificar e avaliar a importância de pessoas que possam influenciar de forma positiva ou negativa o sucesso da actividade da organização. Neste caso o facto de os mercados municipais poderem fazer a avaliação das partes que contribuiriam para a

melhoria das intervenções dos mercados, potenciá-los-ia na previsão de conflitos sobretudo com os vendedores informais.

- **Perceber o interesse** (expectativas, benefícios, conflitos, etc.) das partes interessadas - determinação do nível de interesse e influência que as partes interessadas podem ter nas medidas a implementar pela organização. Este aspecto traria melhorias na eficácia das políticas e dos projectos, e ainda na abordagem dos impactos sociais das mesmas, pois contemplaria, de forma concreta e ponderada, os interesses dos vendedores informais e do Executivo dos Mercados Municipais.

- **Avaliar o ambiente organizacional** - consiste na activação de um fluxo regular de informações sobre alguns aspectos do seu contexto envolvente. Trata-se da análise do ambiente externo a um nível macro, dando prioridade aos factores que influenciam as suas actividades.

- **Avaliação da qualidade da informação reunida** - a informação constitui a matéria-prima do processo de formulação da estratégia da organização, daí que é necessário zelar pela forma como a mesma é recolhida e tratada. A qualidade da informação é definida sobretudo pelo grau de pertinência de uso que a mesma tem para o sucesso das actividades da organização. Neste contexto, ao pautar pela recolha de informação de qualidade pelo executivo dos Mercados Municipais, o mesmo concorrerá para o sucesso da estratégia enunciada com relação à atractividade e retenção dos vendedores informais.

b) Desenvolvimento da estratégia e do planeamento, consistindo em:

- **Envolver as partes interessadas** - pelo seu interesse em cada assunto, dispõem de conhecimentos, redes e recursos que podem trazer uma mais-valia aos projectos. Esta acção permite que as partes interessadas se tornem aliadas e parceiras das organizações, concedendo-lhes oportunidades para estarem informadas e para apresentarem as suas observações. É nesta fase que se registam as preocupações das partes interessadas, se reconhecem as divergências existentes e se encontra um ponto de equilíbrio com benefícios para as partes.

- **Fazer a análise SWOT e identificar os factores críticos de sucesso da organização** - neste contexto, a organização deve identificar e analisar as forças e fraquezas (no contexto interno da organização), traduzindo-se na análise da estrutura e cultura organizacional a imagem da

cultura, assim como as oportunidades e ameaças reveladas no contexto externo da organização que podem surgir com as mudanças que aí se verificam.

- **Traçar os objectivos estratégicos e operacionais a partir da visão e da missão** - a visão e a missão sustentam a acção estratégica da organização, sobretudo quando se trata de uma estratégia de mudança. Estes moldam vários aspectos da gestão de recursos humanos e o comportamento da organização para com os clientes e para com os parceiros (KNOWLING, 2000, citado por CARAPETO e FONSECA, 2006).

- **Avaliação dos impactos e do grau de execução dos objectivos** - a monitoria e avaliação dos planos permitem sobretudo avaliar o grau de cumprimento dos objectivos e, se necessário, ajustar aos planos e estratégias. Aqui são registadas as informações de progresso dos planos, os seus problemas e sucessos em direcção aos objectivos (Idem).

No presente trabalho, incidiremos na actividade de gestão estratégica dos Mercados Municipais, limitando a análise à actuação em aspectos inerentes às estratégia e acções estratégicas com vista, sobretudo, à atractividade e retenção dos vendedores informais, sendo uma das partes interessadas nas actividades e serviços proporcionados pelos Mercados Municipais.

2.2.5. Atitude

A atitude traduz-se numa predisposição de reacção que exerce uma influência perante a resposta de uma pessoa a outra, a uma coisa, a uma ideia ou a uma satisfação (DUBRIN, 2003).

Segundo Hitt, Miller e Colella (2013), é uma tendência persistente a sentir-se e comportar-se de uma maneira favorável ou desfavorável em relação a uma pessoa, objecto ou uma ideia específica.

A partir da atitude actual demonstrada pelos vendedores em relação aos mercados e feiras, a liderança destes espaços deveria procurar perceber as razões que levam os vendedores a abandonar estes espaços, de modo a dotá-los de condições mais atractivas de modo a acomodar condignamente, atrair outros e mantê-los nestes locais.

Em suma, como forma de operacionalizar a presente pesquisa, foi elaborado um modelo de análise que serve de base a todo o processo analítico subsequente da pesquisa, tal como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1. Conceitos, dimensão e indicadores da pesquisa

Conceitos	Dimensão	Indicadores
Gestão Pública	Gestão Estratégica em Mercados Municipais	- Liderança - Actividades - Atitude - Comportamento
	Política	- Normas - Procedimentos - Regulamentos
Sector Informal	Vendedores informais	- Liderança - Actividades - Motivação - Atitude

2.3.Situação dos mercados municipais em alguns contextos no mundo

Segundo Mosca (2009), a economia informal, tal como o comércio, surge como estratégia de sobrevivência dos pobres, por incapacidade do que se chama por economia “formal” em absorver o factor trabalho e de gerar rendimentos. É ainda uma consequência de desequilíbrios, ou rupturas de mercados e de políticas desajustadas que é vivenciada em várias partes do mundo.

A ocupação de mercados municipais por vendedores, no contexto da prática da sua actividade de comercialização de bens e serviços, tem sido um desafio para as entidades gestoras destas infra-estruturas públicas.

Consideremos, a seguir, algumas experiências em diferentes cantos do mundo, em torno da questão da informalidade e da gestão dos mercados municipais.

2.3.1. Experiência europeia e americana sobre os mercados municipais e comércio informal

Na Europa há registos da ocorrência de feiras e mercados pelo menos desde o século XII, enquanto locais de encontro periódico de mercadores profissionais e compradores (PIRENNE 1946). Nas cidades europeias, o sector retalhista é complexo, multifacetado e diversificado, o que se deve às diferenças em termos de tipo de prestadores, modelos e organização de negócios, dimensão e formato dos pontos de venda, tipos de produtos, entre outros aspectos. Aqui enquadram-se todas as actividades de revenda de bens novos ou usados, destinados ao consumo de pessoas, empresas ou instituições, através de formatos diversos, entre os quais os estabelecimentos, as feiras e mercados, a venda ao domicílio ou por correspondência, a venda ambulante ou o comércio electrónico (BARRETA, 2012).

No caso específico dos mercados públicos, a sua construção generalizou-se sobretudo a partir do século XIX, quando novos materiais e tecnologias construtivas se tornaram mais acessíveis e quando emergiu uma concepção burguesa de organização urbana, pautada pelo fortalecimento da separação funcional das actividades.

Especialmente na Cidade do Porto, as feiras e mercados têm uma longa história, dinamizando e acompanhando o crescimento económico da cidade e promovendo a animação urbana. Ao longo do tempo, e face à crescente importância dos estabelecimentos comerciais fixos

e dos novos formatos de comércio retalhista, as feiras e mercados foram perdendo vitalidade e relevância.

Na actualidade, subsistem ainda feiras e mercados de carácter tradicional, herdadas de há muito tempo atrás. Ao mesmo tempo, nos últimos anos, têm surgido novas formas de mercadejar, voltadas não só para a prática comercial mas também para a animação e a vivência cultural e social do espaço urbano (FERREIRA et al, 2015).

Barreta (2002), na sua obra em que faz um estudo sobre a organização e gestão dos mercados municipais, realça o estado de degradação avançada em que se encontram os mercados municipais de Portugal, tanto a nível de suas estruturas físicas como também a nível da vertente comercial nas suas diversas facetas. O autor enfatiza, sobretudo, a importância da criação de mecanismos de revitalização de modo a garantir a atractividade e competitividade dos mesmos em relação aos outros equipamentos comerciais.

Observando os aspectos da informalidade na América Latina, estudos feitos na cidade de São Paulo em 2009, mostram que 1,7% da população ocupada trabalhava no comércio de rua, como vendedores informais. Entretanto, o senso comum afirma que a presença destes vendedores informais ambulantes nas ruas tem contribuído principalmente para um longo processo de desqualificação da área central da cidade. Segundo os seus críticos a presença de vendedores informais ambulantes alimenta o processo de desvalorização imobiliária, deixa lixo nas ruas e dificulta a mobilidade urbana (PAMPLONA, 2013). Em contrapartida, grande parte dos mercados municipais encontram-se abandonados.

À medida que as cidades cresceram, esses equipamentos foram perdendo a sua importância, particularmente naquelas onde as filiais de lojas em cadeia e os supermercados tiveram um amplo desenvolvimento. Pode-se dizer que o progresso alterou os hábitos de compra dos cidadãos, sendo que as mudanças tecnológicas, económicas e sociais nos últimos anos contribuíram bastante para a eclosão de novas estruturas de comercialização de alimentos e produtos de primeira necessidade.

A inexistência de câmaras frigoríficas, a ausência de meios mecânicos para carga e descarga e pouco espaço externo concebidos para estacionamento também levam ao decréscimo das visitas aos mercados, sendo esses muitas vezes procurados em busca de produtos frescos (GOVERNO DE SÃO PAULO, SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO, 1987).

Em suma, nas grandes cidades da Europa assim como da América Latina, com a evolução das tecnologias de comercialização dos produtos, surgimento de novos formatos e diversidade de modos de operação no comércio os mercados municipais foram experimentando a redução cada vez mais das visitas a estes recintos por parte da sua clientela. Nestas cidades, a manutenção dos mercados representa pólos de comércio de carácter único e simultaneamente um património histórico e cultural a preservar.

2.3.2. Experiências africanas em torno do comércio informal

Tendo em conta a realidade dos países fronteiriços de África, segundo o estudo feito pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), o Zimbabwe apresenta-se como sendo o país que exhibe o sector informal mais amplo da África e, é o segundo a nível do mundo, perdendo para a Bolívia com 60% e 62,3%, respectivamente (MEDINA e SCHNEIDER, 2018).

Este estudo aponta, dentre várias razões, para o crescimento do sector informal no Zimbabwe, os encargos com contribuições fiscais e providenciárias suportadas pelos contribuintes, regulamentos rígidos no mercado de trabalho ou barreiras comerciais, a moral tributária dos contribuintes, a taxa de desemprego e o tamanho do sector agrícola. A qualidade das instituições públicas e a corrupção também constituem grandes contribuintes na criação do mercado paralelo (idem).

No Malawi, mais de 80% dos empregados encontram-se no sector informal, caracterizado, em grande parte, por trabalhadores pobres. Neste país, as pessoas recorrem ao sector informal como estratégia de sobrevivência. O surgimento do mercado informal neste país foi impulsionado pela introdução de Programas de Ajustamento Estrutural a partir do início dos anos 80, a qual foi seguida por despedimentos em massa no serviço público, elevando o nível de desemprego já existente na altura, bem como pela privatização de várias empresas públicas (SHABA, 2013).

Dada a dimensão do sector informal, especialmente neste tipo de economia dos países em via de desenvolvimento, há a necessidade de organiza-lo de modo a que as suas actividades sejam, sobretudo, praticadas em locais apropriados, como, por exemplo, mercados municipais, feiras, ou outros espaços legalmente concebidos e consentidos pelo governo, e que a receita fiscal advinda

deste sector seja bem aproveitada para promover melhorias nas infra-estruturas de apoio as actividades comerciais em particular e em geral na economia dos países em causa.

Os mercados municipais revelam-se uma mais-valia para a dinamização dos centros das cidades, já que são uma referência socioeconómica e urbana muito forte, que precisa de ser preservada e dinamizada. Contudo, a falta de serviços de apoio e o modelo de gestão, entre outros factores, têm inviabilizado o seu crescimento, notando-se, inclusivamente, um decréscimo no afluxo de vendedores e clientes à procura de produtos no mercado.

2.3.3. Experiência de Moçambique sobre mercados municipais e comércio informal

Em Moçambique, o sector informal surge em 1987, impulsionado, sobretudo, pelas transformações políticas, económicas e sociais implementadas na altura, e que levaram à elevação do custo de vida, despedimentos massivos e fazendo com que a população se refugiasse no comércio de nível familiar para a sua subsistência. No contexto moçambicano, a questão da informalidade é devida ao tipo de instituições ou regras estabelecidas e dominantes na sociedade. Deste modo, a maior ou menor informalidade resulta, por um lado, das barreiras que dificultam ou impedem as pessoas de exercer com eficácia e eficiência as suas actividades económicas com vista a melhorarem o seu bem-estar e aumentarem a sua protecção social (FRANCISCO e PAULO, 2006 citado por MULA em Instituto Nacional de Estatística [INE], 2009, p. 63).

No país, desde a independência nacional é crescente o número de vendedores que se fazem à rua para a comercialização de bens e serviços em detrimento do recurso aos Mercados Municipais.

A nível do Município de Maputo, existem sessenta e três (63) Mercados dos quais vinte e cinco (25) são formais e trinta e oito são (38) informais e cinco (05) Feiras Municipais, o que perfaz um total de sessenta e oito (68) Mercados Municipais, incluindo as feiras (Direcção Municipal de Mercados e Feiras [DMMF], 2019).

Uma grande parte dos mercados municipais de Maputo apresenta-se com bancas vagas, numa altura em que milhares de cidadãos provenientes de outros pontos de Matola, Boane e Marracuene ocupam passeios, faixas de rodagem e demais áreas inadequadas para a comercialização de bens diversos (*in* Jornal Notícias, 2015).

Esta dinâmica, que se resume na prática do comércio informal em locais impróprios, contraria a postura camarária e atenta, sobretudo, contra a saúde dos consumidores. O Mercado Grossista do Zimpeto e o anexo não ficam alheios a esta situação, sendo que, apresentam as suas bancas abandonadas por grande parte dos vendedores, que se foram fixar em lugares impróprios para a prática da sua actividade comercial, ao redor do mercado, tal como ilustra a Figura 2.

Nhamire e Nuvunga (2014), na sua pesquisa sobre o empenho do Município de Maputo na arrecadação de receitas no Mercado Grossista de Zimpeto, trazem à discussão aspectos gerais inerentes à gestão dos mercados, em especial, no que tange às actividades de arrecadação de receitas no recinto do mercado, enfatizando desta forma os problemas existentes no processo. Estes autores na sua pesquisa deixam explícito que há falhas de gestão evidentes no funcionamento do Mercado Grossista do Zimpeto, sendo que, uma das consequências culmina com a fraca arrecadação de receitas dado o abandono dos vendedores informais para a prática de actividades comerciais em lugares impróprios do mercado, alegando que dentro do mercado não há rendibilidade devido ao cenário de má governação instalado.

A presença dos vendedores informais nas ruas, na prática das suas actividades, é impulsionada pela questão de sobrevivência. Cruz e Silva (2003), no seu estudo sobre o papel da Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal (ASSOTSI), trazem a relevo iniciativas locais geradas por comerciantes dos mercados informais, particularmente os afiliados a ASSOTSI, como parte das estratégias de sobrevivência económicas como alternativa para fazer face à exclusão social. Este estudo remete-nos à necessidade da liderança dos mercados municipais saber operacionalizar as acções de gestão dos mercados municipais, de modo a atrair e reter os vendedores informais, tendo em conta a motivação destes.

De um modo geral, dada a dinâmica actual da economia urbana dos países, hoje os mercados municipais deparam-se com grandes concorrentes na sua função de abastecer a cadeia de produção urbana. Sendo que Moçambique não fica alheio a esta condição, sendo que, para fazer face a esta concorrência é, preciso que estes espaços acompanhem o ritmo desta dinâmica desenvolvendo e inovando cada vez mais nas formas de gestão de modo a garantir continuamente a lucratividade dos vendedores informais e evitar que os mesmos procurem outras praças que julguem mais lucrativas para a prática do comércio.

Neste contexto, os gestores dos mercados são desafiados a tomar decisões estratégicas que se traduzem na forma como o município deve fazer o ajustamento entre as suas actividades e os

valores e expectativas das *partes interessadas*, em particular dos vendedores informais do município.

Diante dos pontos de vista aqui colocados, pode-se afirmar que a questão inerente à gestão dos mercados Municipais constitui um aspecto relevante para a atractividade e manutenção dos vendedores informais nos locais apropriados. Há, portanto, a necessidade de investir numa liderança eficaz e capaz de orientar a gestão de espaços físicos apropriados para a prática da actividade comercial, de modo a evitar abandono dos mesmos pelos vendedores informais, motivados sobretudo pela procura pela sobrevivência e realização social.

Os mercados municipais são estruturas tradicionais de comércio retalhista presentes em praticamente todo o território nacional. Estes apresentam pontos positivos para os consumidores que valorizam a variedade dos produtos e a qualidade associada (sobretudo nos produtos hortícolas e no peixe), a relação de confiança e proximidade com os vendedores e a satisfatória relação qualidade/preço.

Para além da relevância económica dos mercados representado pelo jogo de trocas comerciais, segundo Braudel (1998, p.16), o mercado como instituição e como espaço físico tem a sua importância social na vida do Homem, pois é lá onde as estratégias de sobrevivência e relações de laços sociais são construídas e intercambiadas, assim como manifestações e valores culturais desfeitos, metamorfoseados ou ainda consolidados.



Figura 2. Vendedores informais ao redor do Mercado Grossista do Zimpeto

Capítulo III - Metodologia

Neste capítulo foram descritos os métodos e procedimentos científicos aplicados para a prossecução dos objectivos da presente pesquisa, desde a caracterização da pesquisa, etapas do seu desenvolvimento, delimitação da pesquisa, população alvo e amostragem, fontes de dados, instrumentos de colecta de dados e ainda procedimentos para a análise e interpretação de dados.

3.1.Caracterização da pesquisa

A pesquisa proposta é de natureza teórica-empírica, pois, para além da utilização dos dados secundários, houve recolha de dados primários em pesquisa de campo de modo a responder à pergunta de pesquisa ou desenvolver e testar hipóteses apresentadas (MUTIMUCUIO, 2008).

Quanto à abordagem, ela é qualitativa na sua essência de natureza descritiva porque envolve análise do conteúdo, bibliográfico e documental, uma vez que é desenvolvida com base em material já elaborado sobre o tema em estudo, constituído principalmente de livros, artigos científicos e documentos de domínio público (GIL, 1999).

O procedimento técnico levado a cabo, para o alcance dos objectivos propostos, consiste num estudo de caso com foco para o aprofundamento de questões específicas inerentes à gestão do Mercado Grossista de Zimpeto e seu impacto no quotidiano dos vendedores informais que praticam a actividade comercial dentro e fora do recinto do mercado.

3.2.Fases da pesquisa

A presente pesquisa foi levada a cabo observando as seguintes fases:

- (i) Preparação e aprovação do Projecto de Pesquisa – nesta fase foram definidos o problema da pesquisa, as hipóteses, os objectivos, bem como foi descrita metodologia da pesquisa, os conceitos chaves e a respectiva justificação da pesquisa;

- (ii) Revisão de Literatura – onde foi feita a pesquisa bibliográfica, de modo a ter um material que suportasse a fundamentação teórica e metodológica ao problema em estudo;
- (iii) Desenho dos instrumentos de colecta de dados – uma vez identificada a informação e as fontes de informação a recorrer para a concretização da pesquisa, seguiu a definição de procedimentos e técnicas apropriados para colectar informação;
- (iv) Recolha e compilação de dados – consistiu na utilização de entrevistas semi-estruturadas, com recurso ao guião de entrevista, e observação participante sobre o universo definido para o estudo, bem como a colecta e análise de documentos e relatórios com dados pertinentes à pesquisa, seguindo a agregação, depuração e sistematização dos dados colectados.
- (v) Análise e interpretação – nesta etapa os dados foram classificados em diversas categorias, segundo critérios que facilitassem a análise e interpretação, visando a solução do problema de pesquisa proposto, face aos objectivos colimados, e de modo que as hipóteses enunciadas fossem conclusivamente testadas; e
- (vi) Redacção do relatório – esta fase consistiu na compilação do presente documento, de forma a apresentar de forma estruturada e sistematizada, toda informação pertinente apurada na etapa anterior, de modo a obter resultados e conclusões da presente pesquisa.

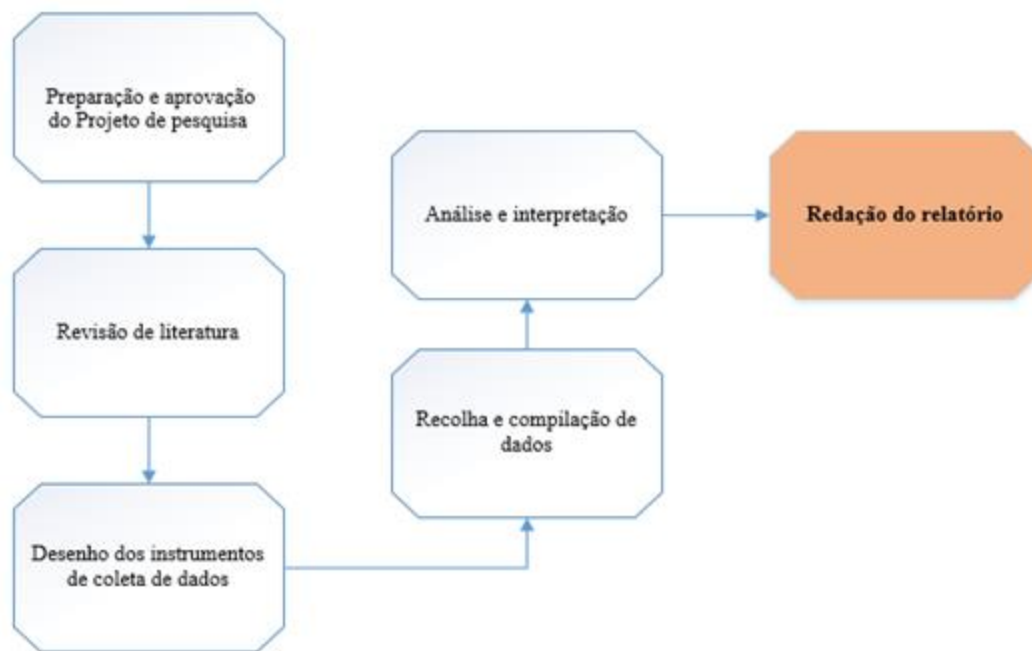


Figura 3. Apresentação esquemática das fases da pesquisa

3.3. Delineamento temporal e espacial da pesquisa

A pesquisa foi levada a cabo em observância aos períodos entre 2007 e 2017 tendo sido marcados pela inauguração do Mercado Grossista de Zimpeto e pela ratificação da Postura sobre os Mercados e Feiras da Cidade de Maputo actualmente vigente, que é um instrumento básico para a planificação estratégica do sector que superintende as questões inerentes à Gestão de Mercados e Feiras do Município da Cidade de Maputo.

O local escolhido para concretizar a pesquisa foi o Mercado Grossista de Zimpeto e seu mercado anexo onde se encontram produtores e clientes provenientes de diferentes partes do país. Este local é caracterizado, sobretudo, pelo volume de transacções comerciais que geram uma receita semanal, em média, de 321.790,00MZN, de acordo com os dados extraídos do mapa de resumo de receitas dos mercados em Março de 2017, disponibilizado pela Direcção Municipal de Mercados e Feiras.

3.4. População-alvo e tipo de amostragem

A pesquisa teve como população alvo os actores do comércio informal do Município da Cidade de Maputo nomeadamente funcionários do Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM), concretamente da Direcção Municipal de Mercados e Feiras, o corpo administrativo do Mercado Grossista do Zimpeto, vendedores informais que se encontram dentro e ao redor do Mercado do Zimpeto, liderança da Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector informal (ASSOTSI), funcionários da Inspecção Nacional das Actividades Económicas (INAE) e do Ministério da Indústria e Comércio (MIC), sendo que todos estes elementos de idade compreendida entre os 16 e 55 anos de idade.

Na impossibilidade de aplicar o estudo sobre o universo de actores acima mencionados, e sendo que a população (N) é desconhecida, o tamanho da amostra foi calculado considerando 95% de confiança de que a média da amostra está no máximo, com uma margem de erro de 5%, tendo como base a seguinte fórmula (LEVINE, BERENSON, & STEPHAN, 2000):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra.

$Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que estamos interessados em estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar ($q = 1 - p$).

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (p).

Contudo, como o valor do p e q são desconhecidos substituiremos cada um pela proporção de prevalência de 50%, pois esta maximiza o tamanho da amostra, e deste modo o cálculo da amostra será traduzido pela seguinte equação (NEUROSCIENCES, 2003):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{E^2}$$

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{E^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,25}{0,05^2} = 384,16 \approx 385$$

Assim com base na fórmula aplicada o tamanho da amostra considerada representativa para o caso em estudo é de 385 elementos, sobre a qual a pesquisa incidirá, pelo método de amostragem probabilística do tipo aleatório simples sem reposição e estratificada.

A amostra é do tipo estratificada visto que a mesma apresenta grupos que variam entre si no que diz respeito ao parâmetro em estudo (SOUSA & BAPTISTA, 2011). Assim, o número de elementos por estrato foi definido numa linha de pensamento proporcional, pelo processo aleatório simples sem reposição que consiste no método de selecção de elementos, no qual cada um deles tem a probabilidade igual e não nula de ser seleccionado do universo. A não reposição do elemento significa que depois de escolhido uma vez, é retirado e não pode mais ser seleccionado. Com recurso à técnica da lotaria, em que cada elemento da amostra tem um número único foram seleccionados elementos de cada estrato de modo a completar o número do tamanho da amostra desejada (SOUSA & BAPTISTA, 2011). Os estratos consistiram em 3 colaboradores da liderança da Direcção Municipal Mercados e Feiras da Cidade de Maputo (n_1), 4 funcionários do corpo administrativo do Mercado do Zimpeto e seu mercado anexo (n_2), 366 vendedores informais do mercado de Zimpeto (n_3), 8 membros das Associação dos vendedores informais e sua liderança (n_4), 1 membro do INAE (n_5), e 3 membros do MIC (n_6), perfazendo um total de 385 elementos. Assim a nossa amostra (n) é traduzida pela seguinte fórmula:

$$n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6$$

3.5. Fontes, instrumentos e/ou técnicas de recolha de dados

A presente pesquisa foi composta tanto por dados recolhidos em fontes primárias assim como em fontes secundárias. As fontes primárias englobam obras ou textos originais, material não trabalhado sobre determinado assunto e constituem subsídio das pesquisas documentais, tais como dados estatísticos do sector informal em Moçambique, discursos e depoimentos de alguns elementos chave da amostra pertencentes ao Conselho Municipal da Cidade de Maputo, Direcção

de Mercados e Feiras da Cidade de Maputo, Departamento de Licenciamento e Cadastro Comercial e Departamento de Comercialização Agrícola do MIC, do INAE, Associações dos vendedores informais e os diversos vendedores informais em actividade no local de estudo.

As fontes secundárias referem-se à literatura originada de determinadas fontes primárias, as quais constituem-se fontes da pesquisa bibliográfica, isto é, constituem-se de obras que interpretam e analisam as fontes primárias sendo no caso desta pesquisa as diversas obras literárias de consulta que abordam assuntos inerentes a função e actuação Mercados Municipais e Vendedores informais (ANDRADE, 2006).

Quanto aos instrumentos ou técnicas de recolha de dados, recorreu-se às técnicas de entrevistas semi-estruturadas onde foi preparado um roteiro de questões, sendo que cada entrevistado foi permitido falar livremente de assuntos que foram surgindo com o desdobramento do tema (GIL, 1999).

Os guiões de entrevistas aplicados apresentavam perguntas mistas com o objectivo de recolher opiniões, sentimentos e crenças em torno das situações vivenciadas pelos nossos interlocutores no local de pesquisa. Adicionalmente recorreu-se á técnica de observação participante de modo a obter impressões e registos sobre a realidade dos actores sociais em seus próprios contextos, em que o pesquisador interage com os sujeitos, vivenciando a sua realidade e participando estabelecendo contacto directo com os indivíduos pesquisados (MUTIMUCUIO, 2008).

3.6. Técnicas de análise de dados

A técnica de análise de dados usada foi a técnica de análise de conteúdo temática, que trabalha com a noção do tema, e está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto (MINAYO, 2007).

Segundo a mesma autora, esta análise ocorre em três fases, nomeadamente:

- Pré-análise - na organização do que vai ser analisado e exploração do material por meio de várias leituras;

- Exploração do material - momento em que se codifica o material por meio de recorte de textos e culmina com a classificação e agregação dos dados, organizando-os em categorias empíricas e teóricas.
- Tratamento de resultados - fase em que se trabalham dados brutos, permitindo-se destaque para informações obtidas que serão interpretadas a luz do quadro teórico e conceptual da pesquisa.

Uma vez não ser possível analisar toda a informação recolhida, foi seleccionada, criteriosamente, aquela que possui maior relevância para dar respostas às questões e procedimentos por detrás da concepção da presente da pesquisa.

Neste contexto, para construir a análise da presente pesquisa foi lido e interpretado todo o material colectado no trabalho de campo, designadamente dados disponíveis nas bibliotecas físicas e virtuais, transcrições das entrevistas, bem como dados disponibilizados pelas fontes primárias cujo conteúdo temático é em torno dos Mercados Municipais e vendedores informais no geral, e especificamente em relação ao Município da Cidade de Maputo no Mercado Grossista do Zimpeto. Em seguida, o material foi analisado de modo a apurar, sobretudo, a sua validade, a relevância, a especificidade e clareza bem como a profundidade em relação aos objectivos da pesquisa, antecedendo a organização em categorias.

Foi realizada uma análise da relação entre a gestão dos mercados municipais e o grau de atractividade dos vendedores municipais, o que permitiu extrair ilações comparativas entre os resultados observados com os esperados, seguindo-se, tal como propõem Quivy e Campenhoudt (2008) citado por Sousa & Baptista (2011), para as operações integrantes do processo analítico dos dados da pesquisa (vide a Figura 4):

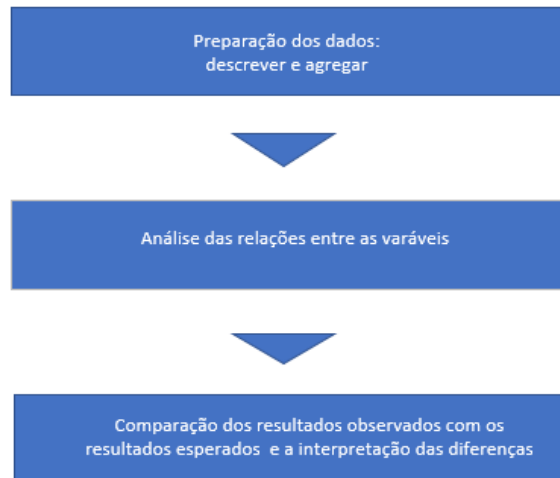


Figura 4. As três operações da análise das informações da pesquisa

Fonte: Sousa e Baptista (2011)

Tal como sugere Mutimucuiro (2008), o processo de análise, classificação e interpretação das informações recolhidas seguiu os seguintes passos:

- 1º. A transcrição e organização das informações recolhidas;
- 2º. Agrupamento ou classificação dos dados por meio do estabelecimento de relações existentes entre dados, tais como convergência e divergência, tendências, possibilidades de generalização;
- 3º. Atribuição de categoria a cada agrupamento de dados.

Capítulo IV – Desenvolvimento e Resultados da Pesquisa

Nesta fase do trabalho apresentamos a análise e interpretação dos dados recolhidos no âmbito do estudo, buscando relacioná-los ao referencial teórico que serviu de base para suportar a pesquisa.

Para uma melhor estruturação do presente trabalho, procedemos a descrição do local de pesquisa, o Mercado Grossista Zimpeto e seu mercado anexo, bem como apresentamos a associação que salvaguarda os interesses dos vendedores informais. Seguidamente, apresentamos a unidade que tutela a gestão dos mercados municipais a nível do Município de Maputo, descrevendo a sua missão, visão, valores, objectivos estratégicos e a análise SWOT desta unidade, por via da qual derivaram as acções estratégicas para a DMMF apresentadas na presente pesquisa.

Foram também mencionados outros organismos que regulam a actividade informal, seguindo-se apresentação dos resultados das entrevistas em relação as principais causas de abandono dos mercados municipais, bem como as acções da DMMF com vista à minimização das mesmas. Esta parte da pesquisa culminou com a apresentação dos principais desafios enfrentados pela liderança de mercados e feiras do Município de Maputo, abordando a questão central do estudo.

Em relação às entrevistas, as mesmas foram transcritas pela pesquisadora, a partir dos registos feitos durante o contacto com os informantes e as respostas foram categorizadas conforme as relações existentes entre os dados recolhidos.

4.1. Caracterização dos principais intervenientes do campo da pesquisa

A seguir considere a apresentação dos principais intervenientes do campo da presente pesquisa, nomeadamente: o mercado grossista e seu mercado anexo, associação dos vendedores informais bem com a direcção que tutela pela gestão dos mercados à nível do município.

4.1.1 Breve historial do Mercado Grossista do Zimpeto (MGZ) e seu Mercado Anexo (MAGZ) - Estudo de caso

O Mercado Grossista do Zimpeto situa-se no Distrito Municipal nº 5 KaMubukwana, no bairro do Zimpeto, há cerca de 14 km do centro da cidade, 20 metros da Estrada Nacional nº 1, na Avenida de Moçambique.

A inauguração do Mercado Grossista do Zimpeto foi no dia 28 de Maio de 2007, tendo sido criado no intuito de acomodar vendedores grossistas transferidos do Mercado da Malanga, devido às frequentes reclamações dos moradores daquele bairro pela afluência de camiões naquele local, o que implicava o bloqueio das vias de acesso, depósito de lixo em locais impróprios, atracção de focos de criminalidade e poluição sonora numa zona residencial.

Trata-se de um mercado formal, de acordo com a Postura sobre os Mercados e Feiras do Município de Maputo. Dentro deste e ao redor, foram-se instalando vendedores informais. Estes surgiram por volta de 2010, por um lado, estimulados pelas necessidades de bens e serviços gerados pelas obras de construção do Estádio Nacional de Zimpeto, que acomodaria os Jogos Pans em 2 Africanos em 2011 e, por outro, a convite dos próprios vendedores grossistas, que alegavam que a presença daqueles contribuiria para um escoamento rápido das mercadorias por eles comercializadas. Ademais, o MGZ serviu também para acomodar parte dos vendedores informais que se encontrava no mercado de “Drive In”, no bairro de Zimpeto.

Esta situação levou os responsáveis pelo pelouro de Mercados e Feiras a nível do CMM, a tomar medidas que culminaram com a regularização de um espaço na parte traseira do MGZ para albergar vendedores informais, foi formalmente designado Mercado Anexo ao Grossista de Zimpeto (MAGZ).

“O mercado anexo ao grossista de Zimpeto foi concebido por iniciativa do Pelouro de Mercados e Feiras para albergar os vendedores informais, que outrora invadiam o mercado que tinha sido criado apenas para responder às necessidades dos agricultores nacionais na exposição dos seus produtos, contudo abrindo as portas para os importadores e exportadores grossistas da região.”

(Entrevistado 2 da DMMF).

Nove anos depois da formalização do MAGZ, continua o cenário de desordem dentro e fora dos limites daquele. Conforme ilustram as imagens na Figura 5, o espaço revela-se

superlotado, sem espaços por entre as bancas adicionais e o comércio é realizado em regime fixo e ambulante. Actualmente existe uma tentativa visível por parte dos gestores dos dois mercados em sectorizar as vendas de modo que se apresentem de forma organizada.



Figura 5. Cenários de comercialização de bens no MAGZ

4.1.1.1 Estrutura administrativa e infra-estruturas de apoio a gestão do MGZ e MAGZ

Na sua estrutura administrativa, o MGZ tem representação tanto do lado do pelouro da DMMF assim como da Comissão dos vendedores.

Do lado da representação da DMMF, o mercado é composto por 8 (oito) funcionários designadamente:

- A Administradora;
- Um assistente administrativo;
- Uma assistente técnica;
- Quatro agentes de Serviço (ou fiscais);
- Um guarda sanitário;
- Quatro trabalhadores eventuais de trabalho Sanitário.

Por outro lado, representando a Comissão dos vendedores, também existem 8 (oito) funcionários, nomeadamente:

- Chefe da Comissão e Adjunto;
- Chefe das Finanças e Adjunto;
- Chefe da Segurança e Adjunto;
- Chefe da Limpeza e Adjunto.

Em termos de infra-estrutura, o MGZ conta com 151 *stands* onde os vendedores expõem produtos diversos, dois sanitários públicos, 4 quiosques, duas câmaras frigoríficas (que no momento estão sendo explorados por um privado), escritórios administrativos, bem como um Posto Policial da PRM e um efectivo da Polícia Municipal para o apoio na segurança no mercado.

O MAGZ apresenta uma estrutura administrativa análoga à do MGZ, ou seja, existe a parte que representa a DMMF, a Gestora do Mercado e 4 Fiscais do Mercado, e a outra que representa a Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector informal (ASSOTSI), através da Comissão dos vendedores informais, nomeadamente: Chefe da Comissão de Vendedores e Adjunto, o secretário e três colaboradores responsáveis por gerir os Assuntos Sociais dentro do mercado.

4.1.2 Contextualização do surgimento da ASSOTSI

A ASSOTSI³ é a associação moçambicana que representa os interesses dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal. Foi criada em 27 de Abril de 1999, na Cidade de Maputo, como resultado da união dos diversos operadores e trabalhadores dos mercados informais inicialmente com vista a lutar pelas melhores condições dos vendedores dos mercados do Estrela, Museu e Mandela I e II. No âmbito da sua criação e formalização, a ASSOTSI contou com o imprescindível apoio do Comité da Mulher Trabalhadora (COMUTRA) e da Organização dos Trabalhadores Moçambicanos (OTM), pois tinha no seu escopo de actuação interesses na defesa das condições melhoradas dos trabalhadores do sector informal.

³ A ASSOTSI foi reconhecida por despacho do Ministério da Justiça, publicado no Boletim da República de Terça-feira, 11 de Fevereiro de 2004, III Série, número 6, suportado pelo disposto no nº 1 do artigo 5 da Lei nº 8/91 de 18 de Julho e artigo 1 do Decreto nº21/91 de 3 de Outubro.

Dezasseis anos depois, foi decidido na II Conferência Nacional da ASSOTSI, realizada entre 18 e 19 de Fevereiro de 2015, a sua transformação em Associação da Economia Informal de Moçambique (AEIMO). A AEIMO, de um modo geral, passou a congregar as associações de diversos ramos de actividade (tais como pedreiros, serralheiros, carpinteiro), que reúnem os operadores e trabalhadores que exercem a sua actividade na Economia Informal, estando representada a nível de todo o território nacional.

A AEIMO, para além de seguir a incumbência de defesa dos interesses dos trabalhadores dos mercados informais perante o Conselho Municipal e o Estado, também tem como objectivo mobilizar os vendedores para a sua integração num plano organizativo de modo a exercerem as suas actividades de forma organizada.

Segundo a liderança desta associação, hoje conta com 49961 (quarenta e nove mil e novecentos e sessenta e um) membros a nível nacional, e de cinco em cinco anos tem-se realizado o recenseamento dos mesmos para devida actualização.

As acções de melhoria da actuação desta associação acontecem sobretudo com base no apoio em recursos materiais e financeiros provenientes sobretudo de parceiros como a OIT, a OTM, a CUT do Brasil, a Southern Centre e a Streetnet International.

“A AEIMO tem todo interesse e a força em interagir com o governo moçambicano em busca de melhoria das condições de vida e elevação do status dos trabalhadores e operadores informais. Esta nossa sinergia com o governo resultou, por exemplo, da introdução pelo INSS da plataforma de pagamento de contribuições para os Trabalhadores por Conta Própria (TCP), de modo que esta categoria de trabalhadores possa ter a sua previdência social acautelada.”
(Entrevistado 6, Membro do secretariado da ASSOTSI).

Pelo facto de a AEIMO não ter ainda os seus estatutos publicados, os trabalhadores do sector informal continuam sendo juridicamente representados pela ASSOTSI.

Para o alistamento de mais membros e em coordenação com a DMMF⁴, a ASSOTSI tem feito comunicados periódicos de carácter apelativo de cadastro de vendedores que se encontram

⁴ Para efeito da actualização da sua base de dados, a ASSOTSI coordena as suas actividades com a CMMCM que, através do Pelouro de Desenvolvimento Económico Local, autoriza o prosseguimento do recenseamento de mais membros em mercados informais (vide ANEXO 10)

em diversos lugares inapropriados para venda, explicando aos mesmos a importância de formalizar a sua filiação na associação.

Uma vez licenciados, os vendedores informais, já membros da agremiação, beneficiam-se, sobretudo, da salvaguarda dos seus interesses como praticantes da actividade comercial em mercados informais, assim como da sua alocação para lugares apropriados para a venda, em coordenação com o CMCM, através da DMMF.

No caso concreto do MGZ e do seu mercado anexo, destacamos como perfil dos vendedores o facto de serem maioritariamente do sexo feminino e, provenientes de fora do Município de Maputo, tal como ilustra o Gráfico 1.

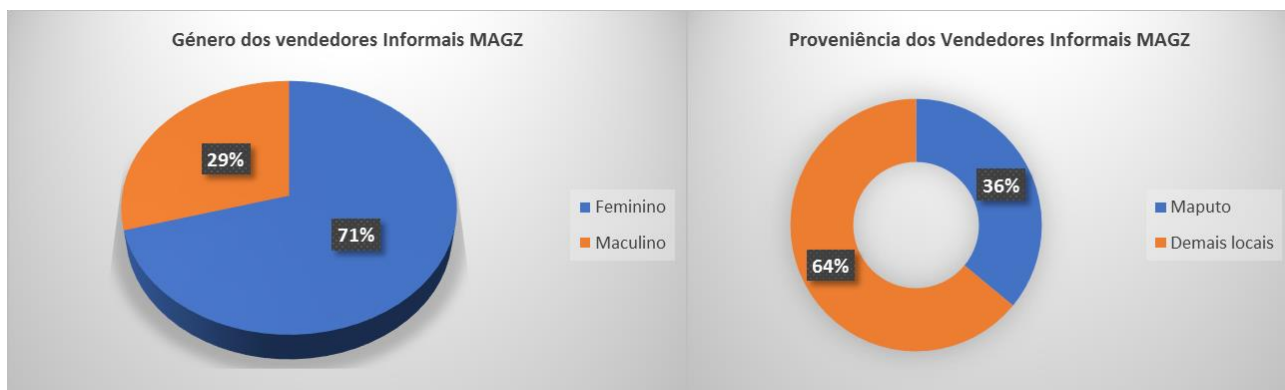


Gráfico 1. Perfil demográfico dos vendedores do MAGZ

Fonte: Dados recolhidos dos mapas de recenseamento da ASSOTSI, 2019

4.1.3 A Direcção Municipal de Mercados e Feiras (DMMF) do Município de Maputo

O Conselho Municipal da Cidade de Maputo é a instituição máxima municipal que zela pelos serviços técnicos e administrativos ao público, na cidade de Maputo.

De entre as várias direcções que compõem a estrutura do CMCM, encontra-se a Direcção Municipal de Mercados e Feiras da Cidade de Maputo, que é o pelouro que tutela pela gestão dos Mercados Municipais e Feiras no Município de Maputo (vide figura 4).

Esta direcção é responsável por gerir 63 mercados municipais, de entre os quais 25 formais e 38 informais e ainda 5 feiras municipais⁵.

Em termos estruturais, a DMMF do Conselho Municipal da Cidade de Maputo é composta pelas seguintes repartições:

- **Repartição de Mercados** - identifica as necessidades de criação de mercados, os espaços para a construção dos mercados, bem como analisa e confere pareceres sobre a documentação em processamento sobre o licenciamento dos vendedores.
- **Repartição de licenciamento** - identifica as lojas municipais por licenciar, arrendar ou submeter a hasta pública, analisa os pareceres técnicos, comparando-os com toda a documentação anexa ao processo. Esta repartição procede à atribuição de cartões aos vendedores ambulantes e de licenças aos vendedores não ambulantes;
- **Repartição de aferição de equipamentos** – planifica e divulga o cronograma de fiscalização de equipamentos de pesos e medidas;
- **Repartição de educação cívica e fiscalização** - programa, no início de cada ano, actividades inerentes à educação cívica, e desenvolve o plano de educação e os respectivos meios audiovisuais a serem usados na divulgação de informações, envolvendo unidades orgânicas relevantes e instituições externas como MICOA e MISAU, conforme os assuntos a serem elaborados (Manual de descrição de funções da DMMF, *in Press* KPMG, 2010).

⁵Vide no ANEXO 13 a lista dos Mercados por Distritos Municipais da Cidade de Maputo, segundo a informação facultada pela DMMF da Cidade de Maputo.

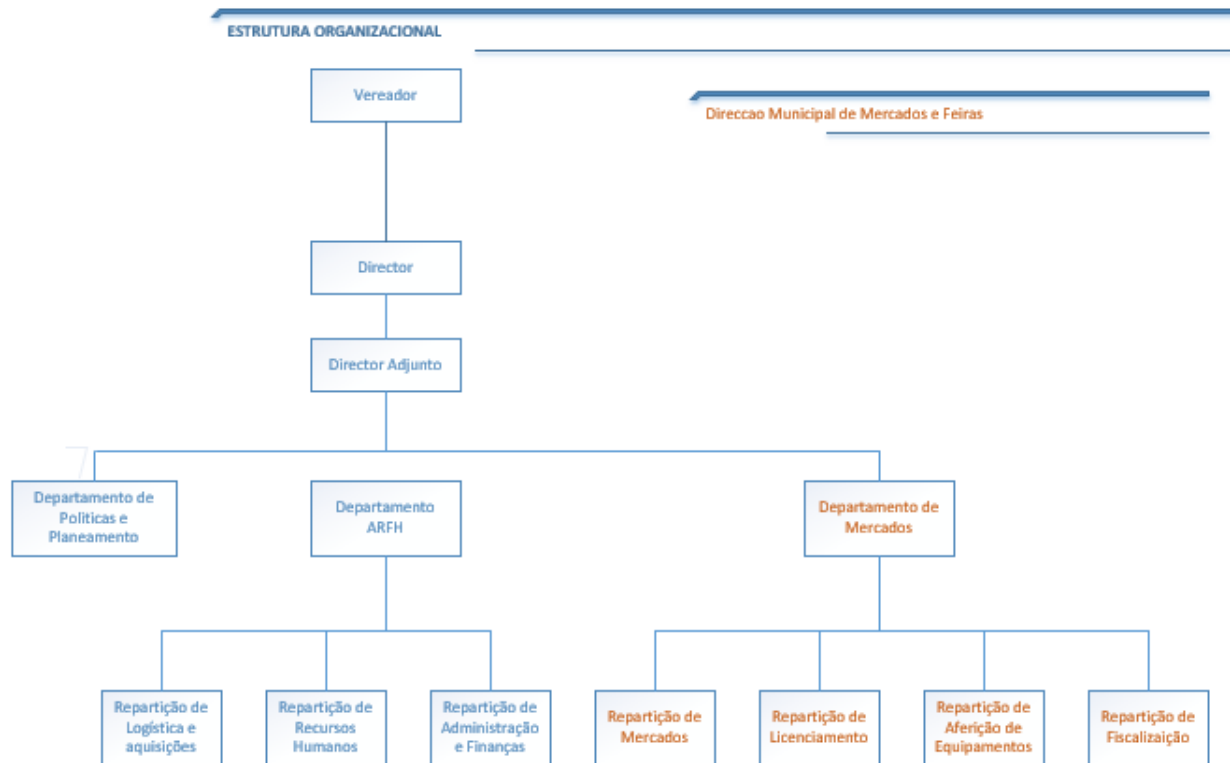


Figura 6. Estrutura organizacional da DMMF

Fonte: Manual de descrição de funções da DMMF (*in Press* KPMG, 2010)

4.1.3.1 Funções da Direcção Municipal de Mercados e Feiras (DMMF)

A DMMF desempenha as seguintes funções:

- Administrar, organizar e garantir o funcionamento de mercados, feiras e matadouros municipais;
- Proceder à disseminação e controlo do cumprimento das políticas e directrizes dos mercados, feiras e matadouros;
- Proceder à concessão de licenciamentos em Mercados e Feiras e à atribuição de espaços aos vendedores;
- Garantir a cobrança das taxas, de acordo com a postura municipal e proceder ao respectivo controlo das receitas;

- Assegurar a construção, reabilitação e manutenção dos mercados:
- Assegurar a melhoria das condições de trabalho de saneamento e de salubridade nos mercados e feiras;
- Realizar o enquadramento dos vendedores em locais próprios nos mercados e feiras municipais, bem como o enquadramento dos vendedores em locais impróprios nos mercados informais;
- Assegurar a realização de estudos e propor políticas de abastecimento de produtos à cidade, com vista à melhoria do funcionamento dos mercados, feiras e matadouros,
- Recolher, compilar e sistematizar a informação da evolução do abastecimento de mercados em géneros e os preços por estes praticados;
- Elaborar propostas de plano de actividades e orçamento da Unidade Orgânica e assegurar a sua implementação, monitoria e avaliação, em articulação com as Unidades Orgânicas responsáveis pela sua coordenação e controlo.

4.1.3.2 Missão e Visão que orientam as acções da Direcção Municipal de Mercados e Feiras da Cidade de Maputo

A missão é a razão da existência de uma organização na sociedade (SCHERMERHORN JR., 2014).

Para Teixeira (2013), a missão consiste na definição de fins estratégicos gerais da organização, ou seja, é o enunciado dos propósitos gerais e permanentes que expressam as intenções fundamentais da gestão global da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. A mesma traduz, na prática, a filosofia básica de actuação da organização e é o ponto de partida para a definição dos outros objectivos mais concretos subordinados a ela (a missão).

A visão traduz uma aspiração futura de onde a empresa espera estar em relação ao seu produto, mercado, cliente ou tecnologia, que desafia os colaboradores da organização proporcionando um significado para a realização do seu trabalho (TEXEIRA, 2011).

A implementação da missão e da visão, que a liderança promoveu e comunicou à organização no seu conjunto, só pode ser realizada através de um planeamento e estratégia adequados. Neste contexto importa aqui referir que trata-se de dois conceitos diferentes, sendo a planeamento a determinação antecipada do que deve ser feito e como deverá ser feito e por outro lado a estratégia pode ser vista como um curso de acção conscienciosamente intencionada, um guia de acção para lidar com determinada situação (MINTZBERG, 1987, pp. 25-32).

Uma organização que tenha um plano tem a sua vantagem compreendida e seus integrantes entendem a razão de sua existência (PARNELL, 2014).

A nível do Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM) o PROMAPUTO (Programa de Desenvolvimento Municipal de Maputo) constitui o instrumento orientador sobre o qual assenta a planificação estratégica do Conselho Municipal.

Constituem bases orientadoras da estratégia do Conselho Municipal:

- Visão

Maputo, Cidade Próspera, Bela, Limpa, Segura e Solidária.

- Missão

Liderar o processo de elevação da qualidade de vida dos munícipes, criação de um ambiente atractivo de investimentos e a geração de emprego, através de melhor prestação de serviços, da mobilização dos munícipes e da acção coordenada entre os diversos intervenientes.

- Valores

- Espírito de melhor servir o Munícipe;
- Governação participativa e transparente;
- Competência, disciplina, responsabilidade e perseverança;
- Integridade, Justiça e Solidariedade;
- Comunicação, colaboração e complementaridade;
- Reforço da identidade e do orgulho na cidadania municipal e nacional;

Em conversa com alguns responsáveis pela DMMF, foi possível apurar que a orientação dos esforços do departamento, no âmbito da prestação de seus serviços, encontra fundamento na missão definida a nível do CMCM.

“Temos nos reunido semanalmente com os gestores dos mercados de modo a monitorar o progresso das actividades definidas rumo ao alcance dos objectivos estratégicos da direcção traduzidos pelo Programa Quinquenal do Conselho Municipal de Maputo 2014 – 2018 no âmbito da prestação dos nossos serviços aos municípios.” (Entrevistado 9, Membro da DMMF).

Uma vez existente a visão e a missão que orientam a actuação do departamento, é crucial que seja realizado um diagnóstico do ambiente interno e externo do DMMF, que determinará a opção estratégica a seguir no mercado e levará a determinação de uma série de acções conducentes ao alcance dos objectivos estratégicos da DMMF.

A existência de estratégias dentro de uma organização é fundamental, pois proporciona um sentido de direcção, focaliza os esforços dos colaboradores, define a organização bem como dá consistência as acções destes (MINTZBERG, 1987, pp. 25-32).

Segundo Mintzberg et al (1998) o termo estratégia requer uma série de definições, destacando-se cinco em particular (como refere MINTZBERG, 1987):

- Estratégia é um padrão, ou seja, consistência no comportamento ao longo do tempo;
- Estratégia é um plano, ou algo equivalente - uma direcção, um guia ou curso de acção para o futuro, um caminho para ir daqui para lá;
- Estratégia é uma posição, ou seja, a localização de produtos específicos em mercados específicos;
- Como perspectiva a estratégia olha - dentro da organização, na verdade, dentro das cabeças dos estrategistas, mas também olha para cima - para a grande visão da empresa.
- Uma quinta definição também de uso comum é que a estratégia é um estratagema, isto é, uma "manobra" específica destinada a enganar um oponente ou competidor.

4.1.3.3 Objectivos Estratégicos da DMMF da Cidade de Maputo

Os objectivos direccionam as organizações para os principais resultados específicos de desempenho (SCHERMERHORN, 2014).

Para Texeira (2011), os objectivos são o resultado desejado numa qualquer actividade, devendo estes estar explicitados de forma bem concreta e apresentando as seguintes características: hierarquia, consistência, mensurabilidade, calendarização e desafios atingíveis.

Neste contexto, em conformidade com as prioridades estabelecidas nos domínios do Programa Quinquenal do Conselho Municipal de Maputo 2014 – 2018, para a DMMF foram definidos como objectivos estratégicos os seguintes:

Tabela 2. Objectivos estratégicos da DMMF

Objectivo Específico	Actividade	Meta	
Melhorar a qualidade e aumentar a cobertura dos mercados e feiras	Reforço da Fiscalização da aferição dos pesos e medidas nos mercados e outros estabelecimentos comerciais	Mercados e outros estabelecimentos comerciais fiscalizados	
	Reforço da fiscalização da venda de bebidas alcoólicas junto ou próximo de escolas, hospitais e esquadras	Implementação do instrumento legal que regula a venda de bebidas alcoólicas	
	Requalificação dos mercados formais e informais		Requalificação do Mercado de Janete
			Requalificação do Mercado do Povo
			Requalificação do Mercado de Museu
	Revisão das posturas municipais de Mercados e feiras		Posturas municipais revistas
	Reabilitação, construção e modernização dos mercados		Construção do mercado de Albasine
			Conclusão das obras do mercado de Mafalala

Fonte: Programa Quinquenal do Conselho Municipal de Maputo 2014 – 2018, aprovado pela I Sessão da Assembleia Municipal de Maputo (Resolução nº 003/AM/14, de 15 de Maio de 2014)

Durante a visita à DMMF, foi possível apreciar alguns relatórios trimestrais apresentados ao CCM, com vista a reportar o andamento das actividades definidas como prioritárias para o ano rumo ao alcance dos objectivos estratégicos definidos a nível do Programa Quinquenal 2014-2018.

4.1.4 Outros organismos intervenientes na monitoria da venda informal, em Moçambique

No contexto das actividades de venda informal, a nível do Município de Maputo, encontram-se várias instituições sobre as quais as acções recaem, entre outros sobre os vendedores informais desempenhando um papel importante na organização das actividades destes, nomeadamente:

- **Ministério da Indústria e Comércio (MIC)** - órgão central do aparelho do Estado que dirige, coordena, planifica e assegura a execução de políticas estratégicas e planos de actividades nas áreas da indústria, comércio e prestação de serviços no âmbito das suas atribuições. Este Órgão através dos seus departamentos de licenciamento e cadastro comercial, bem como através do departamento de comercialização agrícola e mercados, promove e facilita a formalização do exercício das actividades económicas,⁶ no território nacional, e ainda promove a comercialização agrícola e monitoria de preços praticados nos mercados, respectivamente.
- **Inspecção Nacional das Actividades Económicas (INAE)** - instituição pública de âmbito nacional⁷, que funciona sob tutela do Ministério da Indústria e Comércio e assegura o cumprimento da legalidade no exercício das actividades económicas nas áreas da indústria, comércio, turismo, transporte, cultura, energia, ambiente, saúde, recursos minerais e de prestação de serviços e a defesa do consumidor.
- **A Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA)** - entidade que representa o empresariado nacional. A CTA defende actualmente a formalização do sector informal da economia, como a medida mais acertada para alargar a base tributária e promover o crescimento económico sustentável. A venda informal tem sido um meio de escoamento dos produtos do sector privado.

⁶ Regime Jurídico Simplificado do Licenciamento para o Exercício de Actividades Económicas, aprovado pelo Decreto n° 39/2017 de 28 de Julho.

⁷ Foi criada, por meio do Decreto n° 46/2009 de 19 de Agosto e revogado pelo Decreto n° 43/2017 de 11 de Agosto, de modo a ajustar-se a realidade actual da dinâmica das actividades económicas.

- **Associação dos Vendedores e Importadores/ Exportadores do Sector Informal de Moçambique (MUKHERO⁸)** - surge com intuito de mobilizar vendedores e importadores do sector informal de modo a organizá-los e defender os seus interesses perante o Estado.
- **Associação de Defesa do Consumidor de Moçambique (ADECOM)** - criada para defender os consumidores perante inconformidades, anomalias e injustiças contra o consumidor.
- **Associação para o Estudo e Defesa do Consumidor (PROCONSUMERS)⁹** - criada com a missão de dotar o Consumidor de Conhecimentos, Técnicas, Métodos e Ferramentas para a tomada consciente e acertada de decisão de consumo.

4.2 Análise e interpretação dos dados da pesquisa

Face ao trabalho de recolha de dados feita no campo de pesquisa a seguir apresentamos as constatações e síntese da pesquisa.

4.2.1 Principais causas do abandono dos mercados municipais

A pesquisa aponta como causas do abandono dos mercados municipais, pelos vendedores informais, as seguintes:

- Procura de clientela para garantir a circulação rápida dos produtos à venda;
- Estrutura física ultrapassada dos mercados;
- Tendência dos munícipes em comprar produtos acessíveis e disponíveis fora dos mercados;

⁸ Esta associação foi publicada pelo B.R. III Série Número 19 de 12 de Abril de 2004.

⁹ Está registada por despacho do Ministro da Justiça de 16 de Novembro de 1995 como Organização Associativa e publicado no B.R. III Série Numero 12 de 21 de Março de 2001.

- Fuga ao fisco dentro dos mercados, alegando injustiça instalada na cobrança dentro do mercado;
- Falta de segurança no mercado
- Más condições das infra-estruturas do mercado para acolher os vendedores e conservar os seus produtos;

A principal causa do abandono de mercados por parte dos vendedores está relacionada à procura de clientes (vide o Gráfico 2) dado o aumento da concorrência resultante do surgimento de novas formas de mercado, tais como supermercados, *malls*, e contentores operados, maioritariamente, por cidadãos estrangeiros dos quais se destacam os nigerianos¹⁰, de acordo com relatos dos próprios vendedores.

Em conversa com vendedores informais, foram inúmeras as preocupações por eles apresentadas, das quais mereceu destaque a que passamos a descrever:

“Dentro do mercado o dinheiro não sai, há clientes, mas as bancas são muitas, e acabo saindo para vender aqui fora, expondo a mercadoria no meu carrinho de mãos, para ver se pelo menos consigo encontrar clientes que passam por aqui e despachar logo a minha mercadoria para garantir caril lá em casa.” (Entrevistado 8, vendedor informal nas proximidades do MAGZ).

Os vendedores informais tornam-se ambulantes ao redor do mercado para a fuga ao fisco, pois os mesmos alegam que a receita das suas vendas não é suficiente para garantir o seu sustento e a continuidade dos negócios, se tiverem ainda que pagar impostos cujo destino desconhecem. Nos mercados, os fornecedores também contestam as condições das infra-estruturas de apoio disponibilizadas pelos gestores.

“Mana, a minha maior dificuldade aqui na minha banca é a segurança dos meus produtos. As bancas são precárias e não permitem que a conservação dos produtos, sendo que, no final do dia, para além de pagar a taxa diária, pago mais algum valor para deixar os meus produtos naquela barraca verde, que funciona

¹⁰Designação, no senso comum, atribuída a imigrantes provenientes da Nigéria, instalados em Moçambique, que praticam a actividade comercial de venda de produtos de mercearia em contentores de 20’’ ou 40’’.

como um mine armazém.” (declara o Entrevistado 10, vendedor informal no mercado anexo ao Grossista de Zimpeto).

Neste contexto, estamos perante vendedores que, na sua maioria, encontra-se a praticar a venda informal em espaços ao redor do mercado, motivados pela procura, por parte da clientela, que compra os seus produtos de modo a garantir rapidamente ganhos para satisfazer as suas necessidades, ou seja, os vendedores praticam a actividade comercial em busca de condições para garantir a sua sobrevivência. Estas necessidades são discutidas pela Teoria das Necessidades de Maslow, constituindo necessidades humanas de base.

Por um lado, os vendedores informais praticam actividades comerciais em locais impróprios, desmotivados pelas directrizes de estratégia da liderança municipal, segundo os depoimentos reunidos no âmbito da recolha de dados. Estamos, deste modo, perante uma liderança situacional, cujo sucesso do seu desempenho depende da capacidade de motivar os seus liderados e, sendo assim, é crucial que os gestores dos mercados perfilum uma postura apoiadora e participativa para que juntas as partes possam trazer soluções de melhoria na gestão dos mercados municipais e, conseqüentemente, minimizar o fenómeno das vendas em locais impróprios.

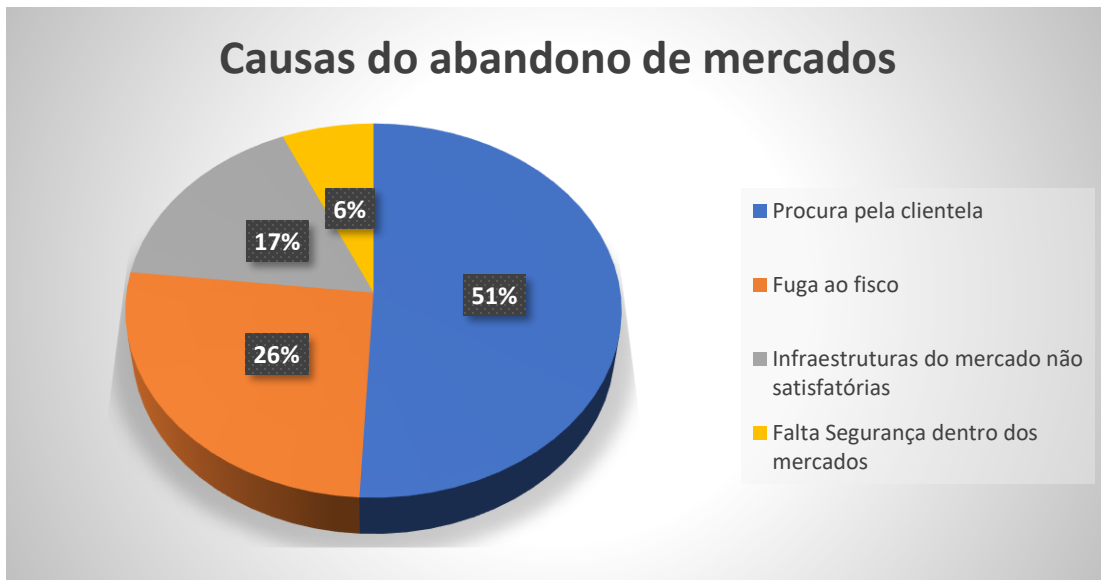


Gráfico 2. Principais causas do abandono dos mercados no Município de Maputo

4.2.2 Acções executadas pela DMMF com vista à redução do movimento de abandono dos mercados

A actividade informal em Moçambique já dura há mais de 30 anos e vai-se intensificando dada a dinâmica apresentada pela nossa economia em que muitos cidadãos procuram por ocupação e sobrevivência no geral, dado os elevados índices de desemprego e empregos precários a que alguns estão sujeitos.

Como forma de reduzir o índice de abandono dos mercados pelos vendedores informais, a liderança dos mercados e feiras tem desencadeado acções tais como:

- Introdução de melhorias das infra-estruturas básicas dos mercados, como, por exemplo, a construção de sanitários, frigoríficos e bancas, para acolher os vendedores;
- Interação efectiva com os vendedores informais, através da sua liderança e secretários dos bairros, convidando-os a participar nas campanhas periódicas realizadas no cumprimento das actividades do Pelouro de Mercados e Feiras, como forma de sensibilizá-los a aderir aos mercados e fazer limpeza nos espaços por eles ocupados;
- Realização de feiras temáticas periódica sem que os vendedores se preparem especialmente para as mesmas, de modo a expor os seus produtos em local reservado para o efeito e desta forma maximizarem as suas vendas e contacto com os potenciais clientes.
- Elaboração de inquéritos periódicos aos vendedores informais de modo a captar a sua sensibilidade em relação às condições actuais apresentadas pelo mercado;
- Reforço da segurança dentro dos mercados, intensificando-se a presença da figura do fiscal do mercado e da Polícia de Protecção, de modo a controlar os ânimos dos vendedores dentro do mercado;
- Elaboração de planos de actividades que visam a melhoria dos serviços oferecidos pelo mercado aos vendedores informais.

Entretanto, com as acções acima desencadeadas, o cenário de abandono dos mercados melhora por um certo período de tempo devido as actividades da liderança dos mercados e feiras, mas depois volta a verificar-se novamente o movimento de abandono. Isto acontece devido à

dinâmica da conjuntura económica e política vivida no país, tal como se pode verificar a tendência ilustrada no gráfico 3.

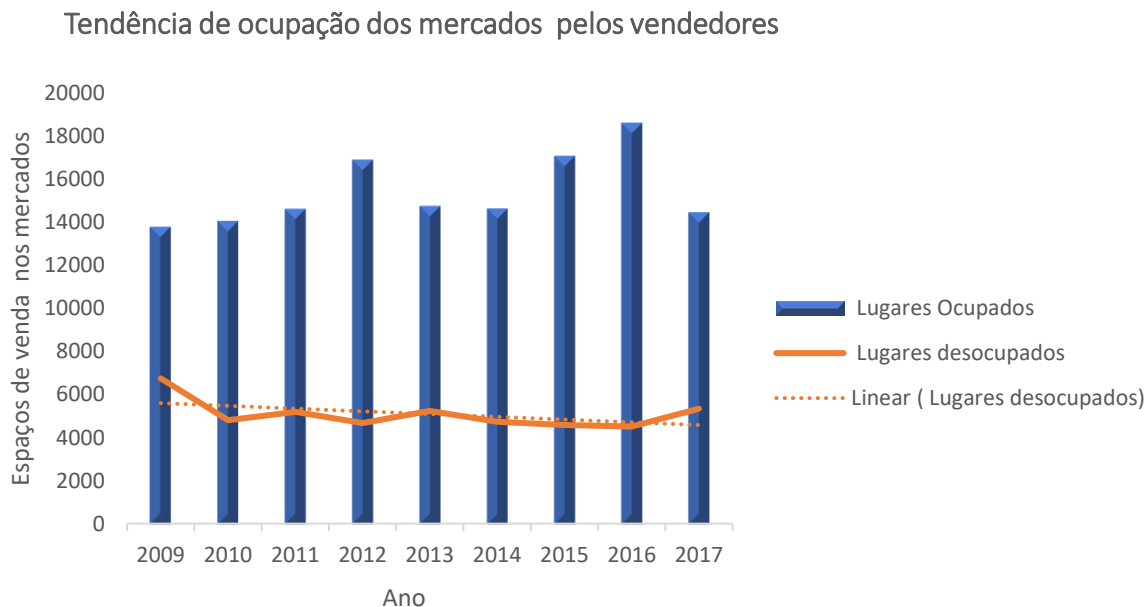


Gráfico 3. Tendência de ocupação de mercados pelos vendedores

Fonte: Dados consultados nos mapas de ocupação de mercados da DMMF (2019)

4.3 Principais desafios enfrentados pela liderança de mercados e feiras no Município de Maputo

Como resultado do estudo, conduzido no âmbito da gestão dos mercados municipais, consta que a liderança se confronta com desafios de diversa natureza.

“Administrar mercado tem sido um grande desafio, pois o MGZ no seu dia-a-dia movimenta um grande número de vendedores entre importadores e exportadores nacionais de diversa proveniência, para além dos vendedores informais que eventual e livremente frequentam o mercado cada um com suas metas diárias a cumprir. Contudo, na medida do possível tem se trabalhado no sentido de se garantir que as actividades no mercado fluam sem sobressaltos, querendo com isto realçar as limitações de recursos sobretudo de pessoal alocado para as actividades

de gestão do mercado bem como de recursos financeiros, o que leva a priorização de gastos para o funcionamento do mercado.

Vezes existem em que surgem situações de conflitos entre vendedores e quando estes terminam em situações descontroladas, a Polícia da República de Moçambique (PRM) é chamada a intervir.” (Entrevistado 4, membro da DMMF e parte da administração do MGZ).

Assim, constituem principais desafios para a liderança dos Mercados Municipais:

- A diversidade cultural dos vendedores informais que resulta no surgimento de diversas formas de prática de actividade comercial informal;
- Ausência de um plano estratégico próprio da DMMF. O plano estratégico permite à organização focar-se no que é importante desenvolver e entregar aos seus clientes e não só o que é urgente entregar. Acções guiadas por uma estratégia planeada, implementada e avaliada de uma forma cíclica, aproveitam as oportunidades que surgem para satisfazer as necessidades dos seus clientes, registam resultados mensuráveis que conduzem a organização para o mais próximo do seu fim e produzem impactos satisfatórios (CARPETO e FONSECA, 2006);
- Limitações financeiras da DMMF, sobretudo na implementação dos planos e estratégias, pois os mesmos são elaborados a nível sectorial e depois submetidos ao Conselho Municipal para posterior harmonização e implementação com base nas prioridades do sector descritas no Programa Quinquenal do Conselho Municipal de Maputo 2014 – 2018;
- Desemprego instalado no país, o que leva os vários cidadãos, provenientes de diferentes locais do país e até mesmo estrangeiros, a recorrerem a cidade capital do país em busca de uma oportunidade para a prática de actividades comerciais por conta própria. De acordo com os resultados do primeiro inquérito Nacional sobre o Sector Informal (INE, 2006), o Município de Maputo apresenta 27,4% da força de trabalho no sector informal, 32,7% no sector formal e 39, 9% na situação de desempregados. Este mesmo relatório informa que a actividade com força de trabalho predominante com 49,4 % a nível do município de Maputo é o sector de comércio e turismo;

- A questão cultural apresentada pelos vendedores e consumidores, que é sustentada pela filosofia de marketing orientada pela produção, é também uma questão desafiadora para os gestores dos mercados. Segundo esta filosofia, os consumidores preferem produtos disponíveis e altamente acessíveis (KOTLER, 2007). Daí que no município de Maputo se vive actualmente um cenário de vendedores informais praticando as suas actividades em lugares impróprios, tornando os seus serviços disponíveis e acessíveis aos consumidores estimulados pelos hábitos de compra nas ruas, por parte dos consumidores;
- Falta de consciência, por parte de alguns dos vendedores, da importância, destes terem as suas actividades comerciais organizadas, cumprindo com as obrigações de segurança alimentar e pagamento de impostos, de modo a garantirem a sua integridade e salvaguarda dos seus interesses como trabalhadores informais rumo a formalização das suas actividades;
- Grande influência política nas decisões de implementação de planos pelos gestores DMMF, manifestadas por vários *stakeholders* que conflituam. Por exemplo, o ciclo eleitoral força os decisores públicos a adoptarem estratégias que produzirão resultados a curto prazo e investimentos mais visíveis. Ademais, no sector público, existe um questionamento permanente sobre os objectivos e escolhas organizacionais em virtude da alternância política resultante do processo eleitoral, determinada pela necessidade de marcar a diferença dos antecessores (CARAPETO e FONSECA, 2006);
- Existência de sistemas manuais de cobrança de taxas diárias, o que constitui uma grande fraqueza na arrecadação e assertividade da receita cobrada, considerando a sazonalidade dos vendedores informais;
- Arrecadação de receitas fiscais, através da cobrança de impostos aos vendedores, para em conjunto mobilizar outros recursos para fazer face aos avultados investimentos necessários, que possibilitarão o desenvolvimento urbano e protecção ambiental no Município de Maputo.

Conforme referido anteriormente na parte conceptual do presente estudo, o sucesso da gestão estratégica nas instituições públicas passa pelo prosseguimento do diagnóstico do seu ambiente

interno e externo, sendo que a análise SWOT é uma das técnicas que pode ser usada para a concretização deste diagnóstico. Com este diagnóstico e consequente desenho de acções estratégicas, espera-se a minimização dos desafios existentes.

É neste contexto que se procedeu à análise SWOT da DMMF na Cidade de Maputo.

4.3.1 Uma ferramenta de apoio à Gestão estratégica da DMMF - Análise SWOT

Um dos factores mais críticos para o sucesso da gestão estratégica é a análise do ambiente em que a organização se encontra inserida, a qual permitirá a definição da estratégia de actuação mais apropriada (TEIXEIRA, 2011). Esta análise destina-se a dar a conhecer aquelas variáveis que no interior da organização traduzem os aspectos em que a organização é melhor ou pior que os seus concorrentes.

Assim, uma das ferramentas comumente usada pelas organizações para a análise do ambiente envolvente da organização, afim de que a mesma tenha percepção da sua realidade diante do seu mercado de actuação, é a análise SWOT.

A análise SWOT consiste no estudo do ambiente interno da organização (de onde se relevam as forças e fraquezas) bem como na análise dos elementos que actuam na sua envolvente externa (de onde se relevam as oportunidades e ameaças). Trata-se de uma ferramenta que surgiu no âmbito das Escolas de Pensamento Estratégico com estudos desenvolvidos por professores de Harvard Business School (HBS): Learned, C. R. Christensen, Andrews e Guth em 1965, para assegurar o alinhamento da organização com seu meio envolvente (SANTOS, 2008). É uma ferramenta analítica de apoio aos gestores que permite aferir o grau de alinhamento das estratégias da organização em relação a estes elementos e simultaneamente evidenciar as causas de eventuais desajustamentos (SANTOS, 2008).

O termo SWOT é um acrónimo das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats que significam respectivamente: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Trata-se de uma ferramenta que permite através de uma análise relativamente fácil revelar a situação estratégica de uma determinada empresa (TEIXEIRA, 2011).

Deste modo, no presente estudo a aplicação desta ferramenta ajudará a DMMF perceber a estratégia de actuação apropriada em relação ao seu meio envolvente, complementando a temática

em discussão sobre os desafios encarados pelos gestores dos mercados municipais a nível do Município de Maputo, de modo a atrair e reter os vendedores informais.

Através da análise SWOT os gestores dos mercados confrontarão o que a direcção sabe fazer ou que aspectos a colocam numa posição vantajosa (pontos fortes), que aspectos deve melhorar (pontos fracos), o que pode ser explorado (oportunidades) e o que deve ser evitado ou contornado o seu impacto (ameaças) no seu ambiente envolvente e transaccional.

A utilização desta ferramenta na DMMF apontou como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, o seguinte:

➤ **Pontos fortes**

- Existência de uma repartição dedicada para o acompanhamento das acções nos mercados e feiras;
- Existência de espaços a nível do município, disponíveis para construção de mercados modernizados de modo a acomodar os vendedores praticando a actividade de venda em locais impróprios;
- Existência de recursos humanos com tendência maioritariamente jovem e com nível de formação crescentemente superior;
- Abertura do Conselho Municipal em negociar com a ASSOTSI de modo a que se encontre um ponto comum nos interesses das partes, trazendo mais-valias na gestão dos mercados e feiras.

➤ **Pontos fracos**

- Ausência de um Plano Estratégico próprio da DMMF, uma vez que actualmente as suas actividades são orientadas com base nas directrizes gerais definidas pelo Plano de actividades do Conselho Municipal de Maputo¹¹;
- Limitação de recursos humanos para alocar nos mercados;

¹¹ Trata-se do Plano de Actividades para o Ano Económico de 2012 do Conselho Municipal de Maputo, aprovado pela Resolução n.º 82/AM/2011 de 15 de Dezembro, cujas actividades da DMMF estão descritas na a) da parte Introdutória do plano de actividades.

- Falta de recursos financeiros necessários para a melhoria das infra-estruturas dos mercados municipais, remetendo à priorização das acções definidas para o sector a nível do Conselho Municipal da Cidade;
- Estruturas ultrapassadas dos mercados, ou seja, os mercados e feiras existentes têm barracas ou mercearias muitas vezes com dois acessos, sendo que um dos acessos é para a rua, estimulando a clientela a comprar dos vendedores que estão nas bermas das ruas;
- Existência de infra-estruturas deficientes de apoio aos vendedores, bancas inadequadas, sanitários com pouca manutenção, falta de pavimento nos recintos, circulação descontrolada de indivíduos;
- Fragilidade apresentada pelo sistema manual de cobrança de taxas do mercado, o que resulta em perdas de contabilização fiscais.

➤ **Oportunidades**

- Iniciativa de outros organismos para realização de feiras e demais eventos para a promoção da organização da venda informal;
- Crescimento da actividade comercial, o que, conseqüentemente, significa uma maior arrecadação de receitas provenientes das taxas comerciais que resultará na maior disponibilidade de recursos financeiros a serem aplicados sobretudo na requalificação dos mercados e feiras;
- Novas tecnologias de apoio a cobrança e canalização de taxas;
- Crescimento do sector do Turismo a nível do município em particular;
- Existência de outros organismos que actuam sobre a venda informal, possibilitando sinergias estratégicas;
- Patrocínio externo para a elaboração do Plano Estratégico dos mercados e feiras de modo a delinear estratégias de funcionamento e serviços dos mercados e feiras.

➤ Ameaças

- Surgimento de infra-estruturas concorrentes modernizadas no município, onde se pratica a actividade comercial designados *malls* ou centros comerciais, que consistem em espaços onde se concentram várias lojas com variedade de bens e serviços que atraem vendedores e clientes que desejam satisfazer suas necessidades;
- A chegada de povos provenientes da região dos Grandes Lagos e Nigerianos com hábitos de venda nas ruas, os quais tiram os seus produtos das lojas e distribuem pelos jovens para praticarem a venda em frente à sua loja ou em outras esquinas onde acham que a circulação dos produtos será mais célere, de acordo com um dos entrevistados na DMMF;
- Pouca disciplina da parte de alguns munícipes, pois, na maior parte das vezes, estes compram produtos de acordo com sua disponibilidade, independentemente da sua conveniência.
- Uso da venda informal para promover produtos e serviços por parte das grandes empresas do sector privado do país.
- Fragilidade do sistema alfandegário nacional pelo mesmo permitir a importação de grandes quantidades de mercadorias por parte de singulares, sem que haja confirmação devida das condições de infra-estrutura e de legalização da comercialização da mercadoria.

4.3.1.1 Derivação da Estratégia da DMMF com base no modelo SWOT

A gestão estratégica envolve todos os membros da organização, e adicionalmente, neste processo várias considerações em relação as ameaças e as oportunidades do ambiente externo, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno, são levados em conta e criteriosamente avaliados. Este exercício visa a determinação de estratégias capazes de explorar as condições da empresa em relação ao seu meio envolvente de forma favorável aos interesses da empresa.

Deste modo, uma vez analisado o ambiente envolvente da DMMF, constatou-se que esta apresenta um maior número de oportunidades contudo carece de recursos internos para poder se desenvolver na prestação de seus serviços. Neste contexto, a estratégia a ser seguida pela DMMF é a estratégia

de crescimento mini-maxi, que consiste na potencialização dos seus recursos e desenvolvimento no ambiente em que se encontra¹². Portanto, a direcção deverá, neste caso, minimizar os efeitos das suas ameaças e, simultaneamente, aproveitar as oportunidades emergentes no seu meio envolvente.

Definida a opção estratégica a seguir, considerou-se como actividades conducentes ao alcance dos objectivos estratégicos, as seguintes:

- Aproveitamento dos espaços existentes para a implantação de novos mercados de modo a acomodar o crescente número de vendedores informais que vai surgindo no município.
- Elaboração de um Plano Estratégico específico da DMMF de modo a focar nas suas acções directa e pontualmente relacionadas às necessidades dos utentes dos seus serviços:
- Desenvolvimento de uma comunicação efectiva com os organismos que representam os interesses dos vendedores, que privilegia a prestação de contas, de modo que as expectativas destes sejam captadas;
- Treinamento e desenvolvimento de competências dos gestores dos mercados de modo a permitir maior destreza nas suas actuações nos mercados;
- Acção conjunta da DMMF com os demais organismos que actuam sobre as vendas informais, no sentido de criar mais sinergias e resultados positivos de encontro aos seus objectivos estratégicos:
- Introdução de novas tecnologias de cobrança e captação de receitas provenientes das taxas pagas pelos vendedores.

O esquema completo da elaboração do plano de acção é sintetizado na Figura 7.

¹² Gestão estratégica – Modelo SWOT (Apontamentos). Professor Doutor Cardoso T. Muendane, UEM, 2021

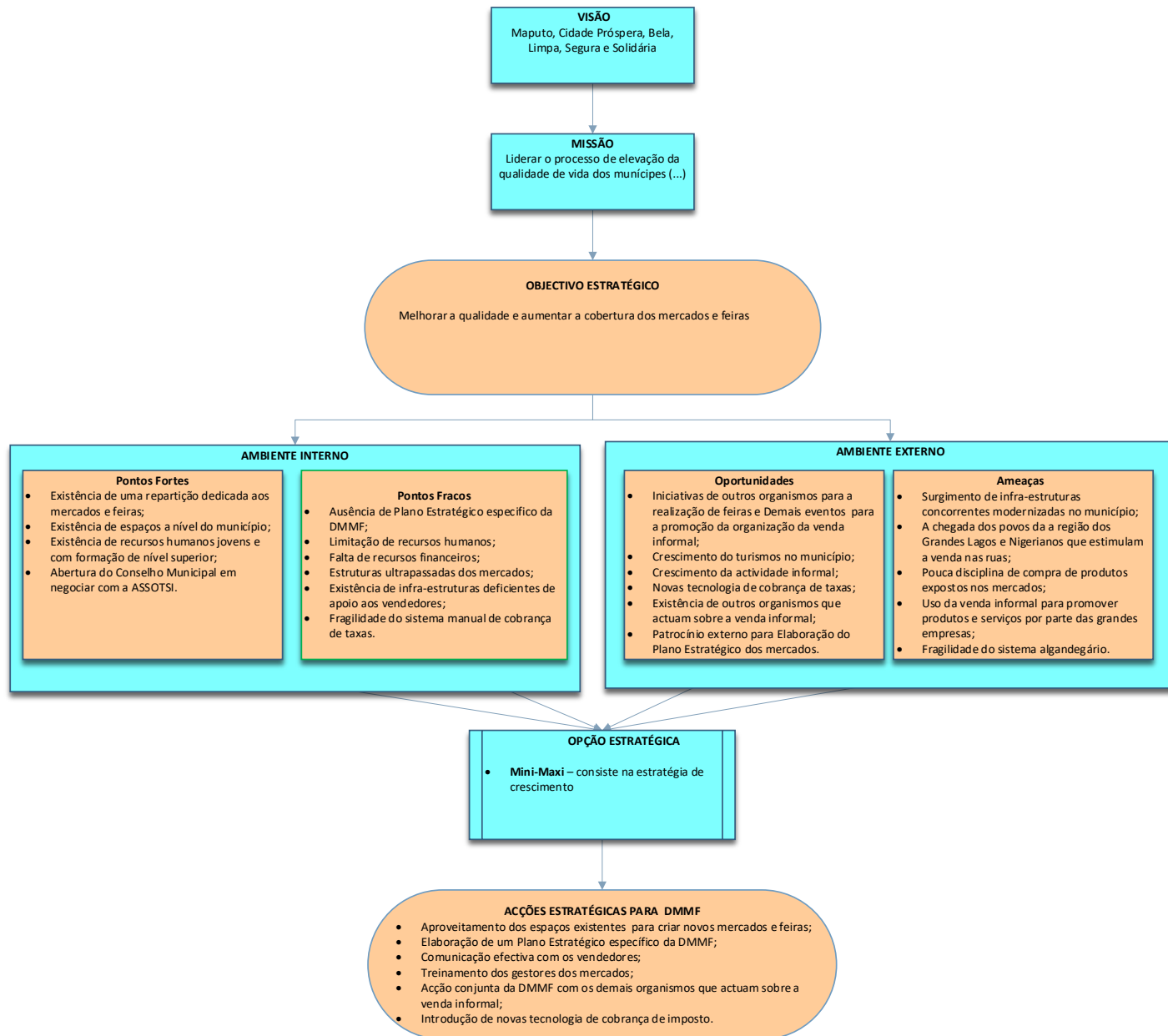


Figura 7. Derivação das acções estratégicas da DMMF com base no modelo SWOT

Fonte: Elaborado com base em apontamentos de MUENDANE, 2021¹³

¹³Esquema de elaboração de estratégias adaptado dos apontamentos sobre Gestão Estratégica – Modelo SWOT do Prof. Doutor Cardoso T. Muendane, 2021, p.7.

Capítulo V – Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

A modernização dos mercados municipais, bem como a introdução de melhorias constantes na sua gestão estratégica, constitui uma forma de incremento ao acesso às oportunidades de comercialização de bens e serviços nestes locais frequentados massivamente pela população em busca de produtos de primeira necessidade, diariamente.

É consensual, na documentação de instituições internacionais e de organismos locais que os mercados trazem vida aos lugares urbanos e favorecem a criação de sinergias entre agentes e a comunidade, constituindo experiências únicas de compras e sociabilização. Deste modo, as acções de melhoria na gestão destes equipamentos os tornaria mais atraentes e resgataria grande parte dos vendedores informais que se encontram praticando actividade comercial em locais e em condições impróprias.

Com base na análise do comportamento das variáveis norteadoras da pesquisa que desenvolvemos, o presente estudo culminou com a corroboração da Hipótese 0, segundo a qual a gestão dos Mercados Municipais do Município de Maputo é um factor relevante na atractividade e retenção dos Vendedores Informais do Mercado Grossista.

A comprovação da Hipótese 0 encontra sustento nas seguintes conclusões do estudo:

- A DMMF da Cidade de Maputo revelou não possuir um plano director de actividades específico do pelouro, com uma descrição pormenorizada de acções necessárias para a melhoria do ambiente dos mercados e feiras do Município de Maputo a considerar num determinado período de actuação, facto que dificulta o tratamento pontual das reais necessidades dos vendedores existentes concorrendo para menor retenção destes nos mercados.
- Os mercados do município de Maputo apresentam, na sua maioria, estruturas de apoio à actividade comercial deficitárias no seu funcionamento, incluindo sistemas de cobrança de impostos e/ou taxas de modo manual, o que, com muita facilidade, permitem que muita da receita colectada seja desperdiçada e outra parte pura e simplesmente não seja recolhida pela ausência de procedimentos de registos que permitam um controlo eficiente e eficaz.

- As limitações em termos de recursos humanos para actuar sobre as frentes da DMMF, bem como as limitações financeiras da DMMF constituem algumas das barreiras de grande impacto para a concretização de acções de melhorias das condições nos mercados.
- O nível de desemprego existente no país, o grau de exigências colocadas para o acesso ao emprego formal, bem como os investimentos necessários para a formalização das actividades comerciais, são alguns dos factores que contribuem de certo modo para o incremento da economia informal no país, principalmente nas grandes áreas urbanas como a Cidade de Maputo.
- Grande parte dos vendedores informais é pouco colaborativa no que se refere aos planos de actividade do Conselho Municipal, sobretudo por desconhecimento dos benefícios e procedimento que advêm da prática de actividades comerciais de forma organizada. Entretanto, apesar de existirem limitações de caris materiais e financeira para lograr esses intentos, é também verdade que há aqui um esforço das associações que representam os vendedores perante o Estado de munir seus membros de informação relevante, concernente às suas áreas de actividade comercial.
- A política exerce uma grande influência sobre as decisões de gestão dos mercados municipais, o que remete ao enfraquecimento das acções concretas dos gestores públicos na implementação de estratégias de melhoria dos serviços especificamente prestados pelo Estado nos mercados e feiras.
- Verifica-se uma tendência reduzida no comprometimento e colaboração por parte dos grandes comerciantes do município com a liderança dos mercados e feiras com vista a uma melhor estruturação e organização do comércio informal.¹⁴
- No âmbito da actuação da DMMF existem poucas acções em conjunto com as demais instituições que actuam sobre a venda informal como por exemplo: o MIC, o INAE, a

¹⁴Na baixa da Cidade de Maputo, fora do recinto dos mercados, por exemplo, podemos encontrar diversos intermediários de venda informal ocupando, de forma desordeiras, passeios e locais públicos. Estes, muitas vezes que trabalham em parceria com comerciantes formais, retirando de cada venda uma margem para si próprios. Exemplo as bancas de venda de recargas para telemóveis, bebidas, roupas e calçados, etc.

AEIMO, a associação Mukhero, e as Associações que representam os interesses genuínos dos consumidores¹⁵.

5.2 Recomendações

Para que o pelouro responsável pela gestão de mercados e feiras fortifique as suas estratégias de gestão de mercados e ultrapasse os desafios constatados na satisfação das necessidades dos vendedores informais, salvaguardando a maior motivação, atractividade e retenção destes em locais apropriados de venda, recomenda-se:

- A elaboração de um Plano Director de actividades do pelouro que zela pelos mercados e feiras do Município de Maputo, de modo que este contemple acções específicas para responder pontualmente às privações dos mercados informais sob a sua jurisdição.
- Os objectivos estratégicos que norteiam as acções da DMMF devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realísticos e com prazo definido para o seu alcance. Estas características permitirão que toda equipe envolvida esteja motivada e canalize os seus esforços numa direcção comum que permita medir a eficiência das suas acções de encontro aos seus objectivos.
- O reforço cada vez mais crescente de uma comunicação efectiva com vendedores, por parte da liderança dos mercados municipais, em especial com os informais, através das associações existentes e outros grupos de interesse, de modo a colher directamente as expectativas destes e prestar serviços de acordo com as expectativas daqueles, aumentando permanentemente a sua cobertura e qualidade; permitir um maior envolvimento dos vendedores nas decisões de aplicação de receitas fiscais por parte da DMMF, em jeito de prestação de contas, de modo que os mesmos estejam cada vez mais dispostos a pagar taxas de ocupação dos espaços dos mercados e feiras;
- É pertinente que a nível do Conselho Municipal da Cidade de Maputo, através da Direcção Municipal de Mercados e Feiras, sejam privilegiadas, regularmente, acções de

¹⁵Tais como a ADECOM e a PROCONSUMERS.

melhorias na gestão dos mercados municipais, que incluem a disponibilização de infra-estruturas modernizadas de apoio aos vendedores para atrair e manter estes em locais apropriados de venda;

- Urge dotar os gestores dos mercados e feiras e seus colaboradores cada vez mais de capacidades e competências não só para prestar os serviços, como também para analisar o seu desempenho, racionalizar a aplicação de recursos existente e introduzir mecanismos de melhoria contínua nas suas intervenções, sempre em parceria com os vendedores locais; adicionalmente sugere-se que se adopte um espírito mais educativo do que repreensivo sobre os vendedores, de modo a sensibilizá-los cada vez mais para ocuparem lugares devidos nos mercados ou espaços concedidos de forma transitória para a prática das suas actividades;
- É importante que a DMMF, antes de tomar medidas que visem dispersar os vendedores informais das ruas da cidade, desenvolva um trabalho de negociação e sensibilização dos mesmos, a par da preparação de um lugar com condições básicas de infra-estruturas, saneamento e segurança adequados para acomodar os vendedores junto de seus produtos em áreas de fácil acesso para os clientes, como os próximos de terminais de transportes de passageiros e outros, de modo a garantir um rápido escoamento dos seus produtos e estabilidade dos negócios.
- Há a necessidade da melhoria de condições das infra-estruturas dos mercados tais como o aumento do número de *stands* ou bancas para que os comerciantes exponham os seus produtos de forma apropriada, construção de sanitários e espaços de circulação pavimentados, instalação de fontes de água, vedações apropriadas, drenagens, sanitários e locais condignos de estacionamento para viaturas, para além do incremento de elementos de segurança para as pessoas e bens, de modo a estimular a presença massiva de vendedores e da respectiva clientela, o que contribuiria para a elevação da qualidade da saúde pública no geral e melhoria de condições de comercialização e higiénico-sanitárias.
- É recomendável a adopção de acções colaborativas e crescentes entre a DMMF e os diversos organismos que actuam sobre a venda informal tais como o MIC, o INAE, a ASSOTSI e outros, no sentido de estimular a formalização dos vendedores informais bem

como a prática das suas actividades em locais apropriados, de modo a permitir uma melhor colecta de receitas fiscais para mais investimentos rumo à modernização destes pólos de desenvolvimento e à socialização, para além de conferir algum grau de segurança aos produtos adquiridos pelos clientes;

- Há a necessidade de produzir cada vez mais documentos de registo de eventos e dados estatísticos relevantes relativos à evolução dos mercados a nível do Município da Cidade de Maputo e a nível Nacional, que servirão como material de suporte para estudos vindouros nesta vertente de serviços públicos e áreas relacionadas, para além de ser uma fonte de partilha de experiências em contextos similares.

Em suma, o crescimento da actividade informal no país deve ser continuamente monitorado e tratado por meio de estratégias de gestão, pois, além de proporcionar oportunidades de auto-emprego, contribui para a alavancagem da economia nacional, garantindo a oferta de produtos e serviços à economia moçambicana e, deste modo, complementando os esforços do Estado de promover o bem-estar social da população.

Bibliografia

- Andrade, M. M. (2006). *Introdução à Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Associação Mulher, Lei e Desenvolvimento - MULEIDE e Fundação Friedrich Ebert – FES (1994). *Seminário sobre “a Mulher e o sector informal”*. Maputo.
- Baile, K. C. (1998). A study of strategic planning in federal organizations [on line]. Fall Church Virginia: [s.n] disponível em <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-4598-12456/unrestricted/stratpln.PDF>>, consultado em 12.07.2019.
- Barreta, J. M. C. B. (2002). *Organização e Gestão dos Mercados Municipais: Mudar e Inovar para Competir*. Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Barreta, J. M. C. B. (2012). *Comércio de proximidade e regeneração urbana*. Lisboa: CIP – Confederação Empresarial de Portugal. Recuperado em https://cidadaniaxamb.tripod.com/CIP_Comercio_de_Proximidade.pdf , 30.05.2021.
- Bergamine, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114.
- Boletim da República. *Resolução nº 53/AM/2006 de 22 de Novembro*. Havendo a necessidade de harmonizar a legislação sobre barracas, quiosques e outro comércio em lugar fixo, a resolução aprova a Postura Sobre Barracas, Quiosques, e Outro Comércio em lugar fixo.
- Boletim da República. *Resolução nº 94/AM/2008 de 23 de Outubro*. Havendo necessidade de rever e actualizar as Posturas sobre os Mercados e Feiras do Município de Maputo, a Resolução aprova a Postura Sobre Mercados e Feiras do Município de Maputo.
- Boletim da República. *Resolução nº 82/AM/2011 de 15 de Dezembro*. Havendo a necessidade de operacionalizar as actividades do Programa Quinquenal do Município de Maputo (2009-2013) e do Plano de Actividades para o Ano Económico de 2012, a Resolução aprova o respectivo Orçamento, face à conjuntura económica e social actual.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização Qualidade e Inovação*. Lisboa: Sílabo Lda.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria Geral da Administração* (6a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chivangue, A. A. (2012). *Mukheru em Moçambique: Análise das lógicas e práticas do comércio informal* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=272793&method=getFile>.
- Conselho Municipal da Cidade de Maputo (2010). Estatuto Orgânico dos Serviços Técnicos e Administrativos do Município de Maputo: *Anexo I, funções da Macro e Micro-estrutura*. Maputo.
- Conselho Municipal da Cidade de Maputo (sem data). *Manual de Acolhimento e Integração*. Maputo: Conselho Municipal de Maputo.
- Conselho Municipal da Cidade de Maputo (in press). *Perfil Estatístico do Município de Maputo. Manual de Acolhimento e Integração*. Maputo: Conselho Municipal de Maputo.
- Cosme, A. C. T. (2017). *Mercados Municipais: Estruturas decadentes ou polos de animação?* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, Portugal. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18519/1/Amelia-Catarina-Tavares-Cosme.pdf>.
- Cruz, T. & Silva. (2003). *O papel da Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal – ASSOTSI*. Genebra: Bureau International do Trabalho.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson.
- Ferreira, Célia et al. (2015). *Feiras e mercados no Porto: Velhos e novos formatos de atividade económica e animação urbana*. Revista de Geografia e Ordenamento do Território (GOT), n.º 8 (dezembro). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, p. 75-102, [dx.doi.org/10.17127/got/2015.8.005](https://doi.org/10.17127/got/2015.8.005). Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-12672015000200006 em 19.07.2019.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas.
- Goodnow, F. (1904). *The Work of The American Political Science Association – First Annual Meeting*. In Proceedings of the American Political Science Association. Vol. 1, pp.: 35-46
- Governo do Estado de São Paulo – Secretaria de Agricultura e Abastecimento. (1987). *Abastecimento de centros urbanos no Estado de São Paulo – Mercados Municipais*. Recuperado de <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/RP/1987/relat-0387.pdf> em 19.07.2021.
- Hampton, D. (1983). *Administração Contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Hitt, M. A., Miller, C.C., Colella, A. (2013). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hood, C. (1998). *The art of the State – Culture Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2006). *O Sector Informal em Moçambique: Resultados do primeiro inquérito Nacional (2005)*. Maputo: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2009). *O Sector Informal em Moçambique: Estudos Temáticos*. Maputo: Instituto Nacional de Estatística.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lakatos, E.M. & Marconi M.A. (1993). *Fundamentos de Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Levine, D. M., Berenson, M. L& Stephan, David (2000). *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro: LTC.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Martins, G. A. (2000). *Manual para elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Recuperado de <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> em 08.04.2021.
- Maslow, A (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper. ISBN 0-06-041987-3.
- Mavila, C. S. (2013). *Mulheres Vendedeiras de Produtos a grosso no Mercado do Zimpeto* (Trabalho de fim de curso). Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique.
- Maximiano, A.C.A. (2004). *Introdução a Administração*. São Paulo: Atlas.
- Medina, L. and Schneider, F. (2018). *Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?* [IMF Working Paper, n. WP/18/17]. African Department International Monetary Fund. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/01/25/Shadow-Economies-Around-the-World-What-Did-We-Learn-Over-the-Last-20-Years-45583>, em 27.11.2019.
- Michel, M. H. (2005). *Metodologia e Pesquisa científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H. L. (2004), *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros.
- Minayo, M. C. de S. (2007). *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec.
- Ministério da Coordenação Ambiental (1998). *Posturas Municipais em vigor na Cidade de Maputo*. Maputo: Pandora Box, Lda.

- Mintzberg, H. (1987, October 1). *The strategy concept I: Five P's for strategies*. Research article, pp. 11-24. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165263> em 16.08.2021.
- Mintzberg, H. (1987, October 1). *The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies*. Research article, pp. 25-32. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165264?journalCode=cmra> em 16.08.2021.
- Mintzberg, H. et al (1998). *Strategy Safari: A Guided Tourthrough the Wild of Strategic Management*. New York: The Free Press. Recuperado de <https://pdfroom.com/books/strategy-safari-the-complete-guide-through-the-wilds-of-strategic-management/NpgpZGbn5jr> , 18.09.2021.
- Morreira, C.(2014). *A Teoria de Marlow e o Consumo*. Recuperado de <https://eucomprotucompraecompraras.wordpress.com/2014/04/30/a-teoria-de-maslow-e-o-consumo/> , em 22.10.2019.
- Mosca, J. (2009). *Economicando*. Maputo: Alcance Editores.
- Muendane, C. T. (2021). *Apontamentos sobre Gestão estratégica-Modelo SWOT*. Maputo. p.7.
- Mutumuciuo, I. (2008). *Métodos de Investigação*. Maputo: Centro de Desenvolvimento Académico.
- Naidu, S. P. (1996). *Public Administration: Concepts and Theories*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers. Recuperado de https://books.google.co.mz/books?hl=pt-PT&lr=&id=GWrZhzdhPfoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=LIVRO+DE+F.A.+Nigro+e+L.G.Nigro.+&ots=JW8ICGUpc3&sig=1yT4ZdWJn1K99Iyi2Iv0eyaoBWQ&redir_esc=y#v=onepage&q=LIVRO%20DE%20F.A.%20Nigro%20e%20L.G.Nigro.&f=false , em 16.05.2021
- Navalha, F. D. (2000). *Captação de poupanças dentro do sector informal urbano em Moçambique: O caso do sector informal financeiro em Maputo*. [Banco de Moçambique Staff Paper, n.12]. Departamento de Estudos Económicos e Estatística.
- Neurosciences (2003). *Sample size determination: Influencing factors and calculation strategies for survey research*. Vol. 8 (2): 79-86. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Ali-Al-Subaihi/publication/10752650_Sample_size_determination_Influencing_factors_and_calculati_on_strategies_for_survey_research/links/605f42da458515e83476c4b0/Sample-size-determination-Influencing-factors-and-calculation-strategies-for-survey-research.pdf , em 04.10.2021.
- Nhamire, B. & Nuvunga, A. (2014). *Empenho na arrecadação de receita no Mercado Grossista do Zimpeto e no Terminal Rodoviário da Junta: Transparência & Riscos de corrupção*. Maputo: Centro de Integridade Pública (CIP).

- Paganini, N. & Ouana, R., (2019). *Mercados Locais na Cidade e Província de Maputo*. (Relatório de Pesquisa Qualitativa). Projecto UFISAMO. Recuperado em https://www.researchgate.net/profile/Nicole-Paganini-2/publication/333949117_Mercados_Locais_na_Cidade_e_Provincia_de_Maputo/links/610d45301ca20f6f8604f431/Mercados-Locais-na-Cidade-e-Provincia-de-Maputo.pdf, em 23.09.2021.
- Pamplona, J. B. (2013). *Mercado de Informalidade e comércio ambulante em São Paulo*. Revista bras. Rio de Janeiro, v.30, n. 1, p.102-249. Recuperado em <https://www.scielo.br/pdf/rbepop/v30n1/v30n1a11.pdf> , em 19.07.2019.
- Parnell, J. A., (2014). *Strategic management: Theory and partice I*. London: SAGE publications.
- Pirenne, H. (1946). *Medieval cities: Their origins and the revival of trade*. Princeton: Princeton University Press.
- Programa Quinquenal do Conselho Municipal de Maputo 2014 – 2018 Aprovado pela I Sessão da Assembleia Municipal de Maputo (Resolução nº 003/AM/14, de 15 de Maio de 2014).
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, H. & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de gestão: Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar
- Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2004), *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J.A.O. (2011). *Gestão Pública: Teorias, modelos e práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos modelos e instrumentos*. Lisboa: Escola Editora.
- Schermertorn Jr., J.R. (2006). *Administração: Conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: LTC.
- Schermertorn Jr., J.R. (2014). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Shaba, W. G. (2013), *Social Protection for Informal Workers in Malawi*. Recuperado de http://www.saspen.org/conferences/malawi2013/Galera-Shaba-Paper_FES-SASPEN_SocProtMalawi-Workshop_12-14-Nov2013.pdf , em 27.11.2019.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

Startiene, Grazina, Karolis Trimonis. (2010). *Causes and consequences of non-observed economy*. Economics and Management, 15.

Stoner, A. F. & Freeman, R. E. (2012). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Tzu, Sun. (2007). *A arte da guerra / Sun Tzu: Tradução de Sueli Barros Cassal*. Porto Alegre: L&PM.

Wilson, W. (1887). *The Study of Administration*. In *Political Science Quarterly*. Vol.2, nº3, pp.: 321-328.

Sites consultados

CMCM e FAO estudam melhor gestão dos mercados:

http://www.verdade.co.mz/index.php?option=com_content&view=article&id=2431%253Acm-e-fao-estudam-melhor-gestao-dos-mercados&Itemid=59, consultado em 05.09.2018.

Estudos de apoio para a manutenção da qualidade dos Mercados Municipais de Lisboa:

<http://repositorio.lnec.pt:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1010476/ManutencMercadosMunLisboa-EncNacQualConst1990.pdf?sequence=2>, consultado em 03.08.2019.

Jornal Notícias (2015) *Mercados da cidade de Maputo: Procuram-se ocupantes para bancas e barracas*. Recuperado de <https://www.jornalnoticias.co.mz/index.php/capital/36346-nos-mercados-da-cidade-de-maputo-procuram-se-ocupantes-para-bancas-e-barracas> , em 23 de Julho de 2018.

Oliveira, W. (2019). *Análise SWOT: Exemplos e dicas, aprenda a fazer na prática*. <https://www.heflo.com/pt-br/planejamento-estrategico/analise-swot-exemplos/> , consultado em 14.09.19.

UCCLA (2014). *Maputo quer melhorar os mercados para atrair vendedores*, <https://www.uccla.pt/noticias/maputo-quer-melhorar-os-mercados-para-atrair-vendedores>, consultado em 13.10.2018.

ANEXOS

Lista de anexos

Anexo 1 - Principais Entrevistados	ii
Anexo 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA A FUNCIONÁRIOS DO CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DE MAPUTO	iii
Anexo 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA A VENDEDORES INFORMAIS	v
Anexo 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS ASSOCIAÇÕES DE VENDEDORES INFORMAIS.....	vii
Anexo 5 - Lista dos Mercados e Feiras do Município de Maputo e capacidade instalada em 2017.....	viii
Anexo 6 - Licença Municipal, Regime ambulatório.....	x
Anexo 7 - Ficha do Membro da ASSOTSI.....	xi
Anexo 8 - Exemplos de Cartões dos Membros da ASSOTSI e da MUKHERU	xii
Anexo 9 - Ficha de Registo de Vendedores Informais na via pública	xiii
Anexo 10 - Licença para o exercício de actividade comercial nos mercados da Cidade de Maputo.....	xiv
Anexo 11 - Credencial da ASSOTSI para o recenseamento de membros nos mercados informais na Cidade de Maputo	xv
Anexo 12 - Imagens ilustrativas da falta de sectorização das vendas no MAGZ na Cidade de Maputo	xvi
Anexo 13 - Quadro Ilustrativo dos Mercados Formais, Informais e Feiras por Distritos Municipais na Cidade de Maputo	xvii

Anexo 1 - Principais Entrevistados

Macanja, Fernando – Fiscal de Mercados da DMMF. Entrevista feita a 14 de Março de 2019, em Maputo

Quibe, Carlos – Chefe do Departamento de Mercados no Conselho Municipal da Cidade de Maputo. Entrevista feita a 14 de Março de 2019, em Maputo.

Monteiro, Arnaldo - Director dos mercados no Conselho Municipal da Cidade de Maputo. Entrevista feita em a 21 de Junho de 2019, em Maputo.

Isabel, Ester – Administradora do MGZ. Entrevista feita a 16 de Julho de 2019, em Maputo.

Zimba, Domingos – Chefe da ASSOTSI no MAGZ e no mercado de Drive In de Zimpeto. Entrevista feita a 16 de Julho de 2019, em Maputo.

Fontes, Berta - Gestora do MAGZ. Entrevista feita a 16 de Julho de 2019, em Maputo.

Uamusse, Mónica – Vendedeira e Chefe da comissão dos vendedores no MGZ. Entrevista feita a 16 de Julho de 2019, em Maputo.

Chembane, Armindo – Secretário Executivo da ASSOTSI. Entrevista feita em Setembro de 2019, em Maputo.

Mavila, Jaime – Chefe do Departamento de Licenciamento e Cadastro Comercial do MIC. Entrevista feita a 29 de Novembro de 2019, em Maputo.

Duvane, Verónio – Coordenador da Direcção de Investigação e Pesquisa Económica do INAE. Entrevista feita a 30 de Novembro de 2019, em Maputo.

Novela, Sudecar – Presidente da Mukhero Moçambique. Entrevista efectuada em 01 de Novembro 2019, em Maputo.

Anexo 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA A FUNCIONÁRIOS DO CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DE MAPUTO

Data: |__|_|_|_|_|_|

Identificação do Entrevistado _____

Hora de início |__|_|_|_|: |__|_|_|_| Hora de término |__|_|_|_|: |__|_|_|_|

Local da entrevista _____

I. PERFIL SOCIAL DOS ENTREVISTADOS

1. Sexo: |__|_|

2. Ocupação |_____

3. Anos de serviço |__|_|

II. GESTÃO DE MERCADOS MUNICIPAIS

1. Em que área de serviço trabalha?
2. Há quanto tempo trabalha nesta área?
3. Que função desempenha nesta área?
4. Como caracteriza o dia-a-dia das suas actividades nesta área?
5. O que este sector, como área que superintende a gestão dos mercados, tem feito para atrair os vendedores informais aos mercados?
6. Existe algum documento estratégico ou plano de actividades desenhado para os mercados e feiras? Se sim indique-o.
Sim____ Não____
7. De que forma são planeadas as actividades dos gestores dos mercados?
8. Qual tem sido o posicionamento dos vendedores informais perante as vossas actividades do sector?
Colaborativo____ Pouco colaborativo _____ Não colaborativo _____
9. Na sua opinião, quais as razões que levam ao abandono dos mercados por parte dos vendedores?

10. Que medidas têm sido tomadas para atrair cada vez mais os vendedores para o interior dos mercados?
11. Os vendedores participam do desenvolvimento das estratégias e planeamento das actividades da área?
12. De que forma tem acontecido esse envolvimento a até que ponto os atrai para o interior dos mercados?

Anexo 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA A VENDEDORES INFORMAIS

Data: |__| |__| |__|

Identificação do Entrevistado _____

Hora de início |__| |__| : |__| |__| Hora de término |__| |__| : |__| |__|

Local da entrevista _____

I. PERFIL SOCIAL DOS ENTREVISTADOS

1. Sexo: |__|

2. Ocupação |_____|

3. Anos de ocupação |____|

II. GESTÃO DE MERCADOS MUNICIPAIS

1. Há quanto tempo desenvolve as suas actividades neste local?

2. O que a (o) levou à prática desta actividade?

3. Este lugar foi-lhe atribuído pelos Gestores de Mercados do Conselho Municipal ou MAGZ?

Gestores de Mercados do Conselho Municipal _____ Gestores do MAGZ _____

4. Como descreve o seu dia-a-dia nesta área?

5. Paga algum imposto neste local onde se encontra a vender?

6. Está satisfeito por desenvolver as suas actividades neste local? Detalhe.

7. Como tem canalizado as tuas preocupações diárias aos responsáveis pelo mercado?

8. Conhece alguma associação de vendedores?

9. Pertence a alguma associação de vendedores?

Sim____ Não____

10. Que motivo o(a) leva a desenvolver as suas actividades fora do mercado?

- Procura pela clientela ()
- Pagamento de impostos não controlados ()
- Falta de banca adequada no mercado ()
- Segurança fora dos mercados ()

11. O que o(a) atrairia para a prática das suas actividades no recinto do mercado?

12. O que acha da actuação do Conselho Municipal no contexto das suas actividades de gestão do MGZ e do mercado anexo (MAGZ)?

13. Poderia mencionar alguns pontos positivos e negativos?
14. Em que aspecto(s) gostaria que o Conselho Municipal ou Gestores do MAGZ melhorasse no âmbito da sua actuação?

Anexo 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS ASSOCIAÇÕES DE VENDEDORES INFORMAIS

Data: |__|_|_|_|_|

Nome do Entrevistado _____

Hora de início |__|_|_|: |__|_|_| Hora de término |__|_|_|: |__|_|_|

Local da entrevista _____

I. PERFIL SOCIAL DOS ENTREVISTADOS

1. Sexo: |__|_|

2. Ocupação |_____

3. Nome da Associação|_____

3. Anos de ocupação |_____

II. VENDENDORES INFORMAIS VERSOS GESTÃO DOS MERCADOS MUNICIPAIS

1. Poderia explicar como surgiu a associação?
2. Há quanto tempo existe?
3. Quais as áreas de actividade da associação?
4. Como tem sido a relação da associação com os vendedores?
Colaborativo____ , Parcialmente colaborativo _____, Não colaborativo _____
5. Como tem mobilizado vendedores a aderir à associação?
6. Quantos membros possui a associação?
7. Quais tem sido as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da associação?
8. Na sua opinião, o que leva vendedores informais a praticarem as suas actividades fora do recinto dos mercados?
9. O que acha da actuação do Conselho Municipal no contexto das suas actividades de gestão do MGZ e do mercado anexo (MAGZ)?
10. Em que aspecto(s) gostaria que o Conselho Municipal melhorasse no âmbito da sua actuação nos mercados?

Anexo 5 - Lista dos Mercados e Feiras do Município de Maputo e capacidade instalada em 2017



**MUNICÍPIO DE MAPUTO
CONSELHO MUNICIPAL**

DIRECÇÃO MUNICIPAL DE MERCADOS E FEIRAS

Demonstração da Capacidade Instalada nos Mercados Municipais 2017

N/O	Mercado	Situação	Barracas			Bancas			Lojas			Capacidade
		Localização	Ocup.	Desoc.	SubTotal	Ocup.	Desoc.	SubTotal	Ocup.	Desoc.	SubTotal	
1	Xipamanine Informal	Xipamanine	71	3	74	2254	246	2500	1	0	1	2575
2	25 de Junho	25 de Junho	69	2	71	48	38	86	0	0	0	157
3	A Luta Contínua	Costa de Sol	130	7	137	69	41	110	0	0	0	247
4	Chai	Maxaquene	14	20	34	2	0	2	0	0	0	36
5	Muchapo	Magoanine	27	21	48	64	38	102	0	0	0	150
6	George Dimitrov	George Dimitrov	357	28	385	104	6	110	0	0	0	495
7	Magoanine B	Magoanine	17	7	24	13	0	13	0	0	0	37
8	Xipamanine Formal	Xipamanine	0	0	0	1688	175	1863	8	0	8	1871
9	10 de Novembro	George Dimitrov	11	0	11	5	0	5	0	0	0	16
10	1 de Agosto	Polana Caniço	6	21	27	20	0	20	0	0	0	47
11	1 de Junho	Praça dos Combatentes	14	4	18	350	17	367	0	0	0	385
12	16 de Junho	Malanga	11	3	14	150	0	150	0	0	0	164
13	1 de Maio	Maxaquene	15	35	50	132	23	155	0	0	0	205
14	7 de Abril	Chamanculo	14	30	44	62	444	506	0	0	0	550
15	Agostinho Neto (Museu)	Polana	82	28	110	82	29	111	0	0	0	221
16	Bagamoio	Bagamoio	43	0	43	5	0	5	0	0	0	48
17	3 de Fevereiro	3 de Fevereiro	45	87	132	26	53	79	0	0	0	211
18	4 de Outubro	Malhangalene	13	40	53	92	33	125	0	0	0	178
19	Catembe	Katembe	49	0	49	53	0	53	0	0	0	102
20	Central	Central	0	156	156	518	0	518	11	0	11	685
21	Drive In	Zimpeto	247	0	247	25	4	29	0	0	0	278
22	Estaleiro	Hulene	5	18	23	255	48	30	0	0	0	53
23	Estrela Vermelha	Alto-Maé	771	0	771	125	0	125	0	0	0	896
24	F. C. P. Touros	Malhangalene	86	87	173	0	0	0	0	0	0	173
25	F. Maxaquene	Malhangalene			0			0	0	0	0	0
26	Fajardo Formal	Chamanculo	8	5	13	134	58	192	0	0	0	205
27	Fajardo Informal	Chamanculo	3	0	3	117	542	659	0	0	0	662
28	Feira 25 de Junho	Central	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Feira da Liberdade	Alto-Maé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Ferroviário	Hulene	20	19	39	107	67	174	0	0	0	213

31	Hulene	Hulene	24	7	31	24	74	98	0	0	0	129
32	Inhaca	Kanyaca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Inhagoia	Inhagoia	28	16	44	32	49	81	0	0	0	125
34	Janete	Malhangalene	170	8	178	230	190	420	0	0	0	598
35	Jardim	Jardim	30	0	30	23	117	140	7	0	7	170
36	Kalene Formal	Maxaquene	30	12	42	263	30	293	0	0	0	335
37	Kalene Informal	Maxaquene	0	0	0	357	0	357	0	0	0	357
38	Laulane I	Laulane	9	27	36	25	30	55	0	0	0	91
39	Laulane II	Laulane	4	5	9	3	0	3	0	0	0	12
40	Lhanguene	Chamanculo	13	17	30	44	0	44	0	0	0	74
41	Luís Cabral	Luís Cabral	186	348	534	21	15	36	0	0	0	570
42	Malanga formal	Chamanculo	115	0	115	98	60	158	9	1	10	283
43	Mafalala	Mafalala	83	27	110	82	91	173	0	0	0	283
44	Magoanine A	Magoanine	22	38	60	10	0	10	0	0	0	70
45	Mandela I	Central	46	16	62	71	7	78	0	0	0	140
46	Malanga informal	Chamanculo	29	0	29	431	14	445	0	0	0	474
47	Malhazine	Malhazine	52	6	58	31	17	48	0	0	0	106
48	Mahotas	Mahotas	17	36	53	12	0	12	0	0	0	65
49	Matendene	Zimpeto	60	33	93	178	352	530	0	0	0	623
50	Mavalane	Mavalane	78	18	96	33	14	47	0	0	0	143
51	Maxaquene	Maxaquene	13	428	441	21	33	54	0	0	0	495
52	Mazambane	Aeroporto A	119	7	126	263	51	314	0	0	0	440
53	Missavene	Aeroporto A	23	28	51	52	74	126	0	0	0	177
54	Mandela II	Central	70	10	80	0	0	0	0	0	0	80
55	Polana Caniço	Polana-Caniço	23	11	34	128	150	278	0	0	0	312
56	Povo	Central	116	0	116	121	71	192	0	0	0	308
57	Praca de Touros	Malhangalene	0	0	0	38	0	38	0	0	0	38
58	Praca dos Combatentes	Praca dos Combatentes	197	0	197	544	0	544	0	0	0	741
59	Romão	Laulane	13	34	47	30	67	97	0	0	0	144
60	Triunfo	Costa de Sol	45	7	52	10	0	10	0	0	0	62
61	Unidade 7	Aeroporto B	22	6	28	46	20	66	0	0	0	94
62	Volante 6	George Dimitrov (Benfica)	11	8	19	11	0	11	0	0	0	30
63	Vulcano	Aeroporto B	20	12	32	510	96	606	0	0	0	638
64	Xipamanine Bazuca	Xipamanine	18	2	20	69	13	82	0	0	0	102
65	Zimpeto	Zimpeto	30	15	45	6	7	13	0	0	0	58
66	Zimpeto Grossista	Zimpeto	112	38	150	160	0	160	0	0	0	310
67	Feira Costa do Sol	Costa de Sol	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	Anexo de Zimpeto	Zimpeto										1200
TOTAL			3956	1841	5797	10477	3504	13981	36	1	37	19815

Fonte: DMMF (2019)

Anexo 6 - Licença Municipal, Regime ambulatório



MUNICIPIO DE MAPUTO
CONSELHO MUNICIPAL
PELOURO DE MERCADOS E FEIRAS
DIRECÇÃO MUNICIPAL DE MERCADOS E FEIRAS

LICENÇA MUNICIPAL N° ____/DMMF/20__

1. Nos termos do Artigo 1 da Resolução n° 26/AM/2006 de 12 de Abril, que introduz alterações nos artigos 12,13 e 14 da Postura Sobre Vendedores Ambulantes, ficou matriculado neste Conselho Municipal em **regime ambulatório**, o(a) Sr.(a)

No Distrito Municipal.....

Avenida (s) zona

Para comercializar os seguintes produtos ou serviços:

....., **com proibição para a Marginal, e ao longo da praia e vias protocolares, É proibida a venda de bebidas alcoólicas.**

2. Esta licença tem carácter precário e é válida por um período de 1 (um) ano, renovável à partir da data de sua emissão, devendo ser exibida pelo portador o seu **original**, sempre que as autoridades competentes assim o exigirem.

NB:"É interdita a venda a menos de 300 metros de qualquer estabelecimento que transaccione produtos similares".

Maputo, aos ____ de _____ de 201__

A Vereadora

Orlanda Agostinho João da Fonseca

ADM/SVA

N.B: Proibida a venda de bebidas alcoólicas na via Pública.....

Anexo 7 - Ficha do Membro da ASSOTSI



Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal
ASSOTSI
Cidade de Maputo



Mercado anexo do Grossista de Zimpeto

Pelo Técnico

Sector de -----

FICHA DO MEMBRO

(Apresente ficha tem como objectivo a construção de bases de dados os quais serve para orientar a defesa dos direitos e interesses dos nossos membros)

(Por favor preencha todos campos com letra legíveis e informações fiéis)

Nome Completo-----apelido-----
Morada ; bairro-----quarteirão-----Nº da casa -----
Telf-----data de nascimento --/---/--- local de nascimento -----
Estado civil: casado solteiro nível académico: primário ----médio-----
Secundário ----- superior----- técnico profissional-----
NºBI----- NUIT----- Nº de INSS-----
Operador (a) ----- Trabalhador (a) ----- contacto do próximo-----

Agregado familiar (Conjuge e memores de 18 anos)

N	Nome completo	Grau de parentesco	Idade	Classe

Declaração do Membro

Declaro por minha honra respeitar os objectivos desta Associação estatutariamente estabelecido, respeitar as posturas Municipais e demais normas,

Assinatura do membro----- data de emissão -----/-----/2019

Presidente da ASSOTSI

assotsi@gmail.com

Página 1

Fonte: ASSOTSI (2019)

Anexo 8 - Exemplos de Cartões dos Membros da ASSOTSI e da MUKHERU



Fonte: ASSOTSI e MUKHERO (2019)

Anexo 9 - Ficha de Registo de Vendedores Informais na via pública



MUNICÍPIO DE MAPUTO

CONSELHO MUNICIPAL
PELOURO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO LOCAL
DIRECÇÃO MUNICIPAL DE MERCADOS E FEIRAS

Registo de Actividades Económicas informais na via Publica. Ano de.....

Esquina/Foco.....Chefe.....Cel.....

Nº	NOME	O QUE VENDE	LOCAL DE VENDA	CONTACTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



Fonte: DMMF (2019)

Anexo 10 - Licença para o exercício de actividade comercial nos mercados da Cidade de Maputo

MODELO DE LICENÇA PARA EXERCÍCIO DE ACTIVIDADE COMERCIAL NOS MERCADOS



CONSELHO MUNICIPAL DE MAPUTO

DIRECÇÃO MUNICIPAL DE MERCADOS E FEIRAS

Licença para o Exercício de Actividade Comercial nos Mercados

Nos termos do número 3 do artigo 34 da Postura sobre Mercados e Feiras, e desta licença, fica autorizado o(a) Sr.(a) _____¹, portador(a) do _____², emitido pela _____ e válido até _____, a exercer actividade comercial no Mercado de _____³, pelo prazo de _____ anos, dedicando-se à venda de _____, em _____⁴, sector _____. Para o efeito, juntamente com a presente licença é emitido o respectivo cartão de vendedor número _____.

A presente licença vai certificada com assinatura da entidade competente para o efeito, e carimbo em uso nesta instituição.

Maputo, aos _____ de _____ de _____

O Director

Fonte: DMMF (2019)

Anexo 11 - Credencial da ASSOTSI para o recenseamento de membros nos mercados informais na Cidade de Maputo



Fonte: ASSOTSI (2019)

Anexo 12 - Imagens ilustrativas da falta de sectorização das vendas no MAGZ na Cidade de Maputo



Fonte: imagens extraídas pela autora (2019)

Anexo 13 - Quadro Ilustrativo dos Mercados Formais, Informais e Feiras por Distritos Municipais na Cidade de Maputo

N/O	Bairros	Distritos Municipais	Mercados Formais	Mercados Informais	Feiras	Classe	
1	Central 3	Distrito Municipal KaMpfumu	Central			A	
2			Povo			A	
3					Feira 25 de Junho	C	
4	Alto-Maé 3				Mandela 1	C	
5					Mandela 2	C	
6					E. Vermelha	C	
7	Malhangalene 4			Janeth			A
8				P. Touros			C
9					4 De Outubro		C
10						F.C.P. Touros	A
11	Polana 2				Museu		C
12						FEIMA	A
13	Sub-Total	12	4	5	3		
14	Malanga 5	Distrito Municipal Nhlamankulu	Malanga			B	
15					Malanga		C
16			Fajardo				B
17							C
18						Fajardo	

19	Xipamanine 3		Xipamanine			A	
20				Xipamanine Informal		C	
21				Bazuca		C	
22	Chamanculo 2		Lhanguene			B	
23				Vulcano		C	
24	Lhanguene 1		7 De Abril			B	
25	Sub-Total	10	5	5			
26	Maxaquene 6	Distrito Municipal KaMaxakeni	Maxaquene			B	
27			Khalene			B	
28			Peixe				
29				Khalene Informal		C	
30				1º De Maio		C	
31				Chai		C	
32						Maxaquene	B
33	Urbanização 1			Mazambane			C
34	Mafalala 1				Mafalala		C
35	Aeroporto 1				Missavene		C
36	Sub-Total	10	4	5	1		
39	Hulene 2	Distrito Municipal KaMavota	Hulene			C	
40				Estaleiro		C	
41	Costa do Sol					Costa do	C

	1				Sol	
42	Polana Canisso 3			Praca dos Combatentes		C
43				1 De Junho		C
44			Polana Canisso			B
45	Albasine		Albasine			
46	Mahotas 1			Mahotas		C
47	Romão 1			Romão		B
48	Laulane 3			Dalo		C
49				Laulane I		C
50				Laulane II		C
51	Mavalane 2			Mavalane		C
52						C
53	Ferrovíário 1			Ferrovíário		C
54	Magoanine 3			Muchapo		C
55				Magoanine A		C
56				Magoanine B		C
57	Sub-Total	17	3	13	1	
58	Zimpeto 5	Distrito Municipal KaMubukwana	Grossista do Zimpeto			A
59			Zimpeto Retalhista			C

60				Zimpeto anexo MGZ		C
61				Drive In		C
62			Matendene			B
63	25 De Junho 1		25 De Junho			C
64	Benfica 2					C
65				Benfica		C
66	Jardim 2			Unidade 7		C
67			Jardim			B
68	Bagamoyo 3			Volante 6		C
69				10 De Novembro		C
70				Bagamoyo		C
71	Luís Cabral 1		Luís Cabral			B
72	Malhazine 1			Malhazine		C
73	Inhagoia 1			Inhagoia		C
74	Sub-Total	15	5	10		
75	Katembe 2	Distrito Municipal KaTembe 2	Katembe			B
			Chali			
76	Sub-Total	2	2			
77	Inhaca 2	Distrito Municipal KaNyaka	Peixe			B
78						
			Ribwene			

	Sub-Total	2	2			
78	Total	68	25	38	5	

Fonte: DMMF (2019)