

Julho 2026

Programa Women IN Business (WIN)

Quando os projectos-piloto não decolam

***Encerrar um projecto-piloto, reorientar os esforços
e o que o WIN aprendeu***



Visão Geral do Programa

O WIN 2.0 é um programa de desenvolvimento de sistemas de mercado implementado pela TechnoServe e financiado pela Embaixada da Suécia (Sida) em Moçambique.

O programa visa o empoderamento económico das mulheres em Moçambique, com especial enfoque nas pequenas agricultoras (SHF) das zonas rurais, abordando as restrições sistémicas que limitam o seu acesso a serviços financeiros, insumos agrícolas e oportunidades de mercado.

Através de uma abordagem de desenvolvimento de sistemas de mercado (MSD), o WIN 2.0 apoia os sectores público e privado na concepção, teste e implementação de mudanças sustentáveis na forma como envolvem as mulheres como clientes, fornecedoras e parceiras de negócio.

6,600+

mulheres
economicamente
empoderadas



141,500+

Mulheres
alcançadas
com novas
informações
e serviços



14

parceiros do
sector privado
e do governo



Resultados até Junho 2026

Para mais informações, contacte:

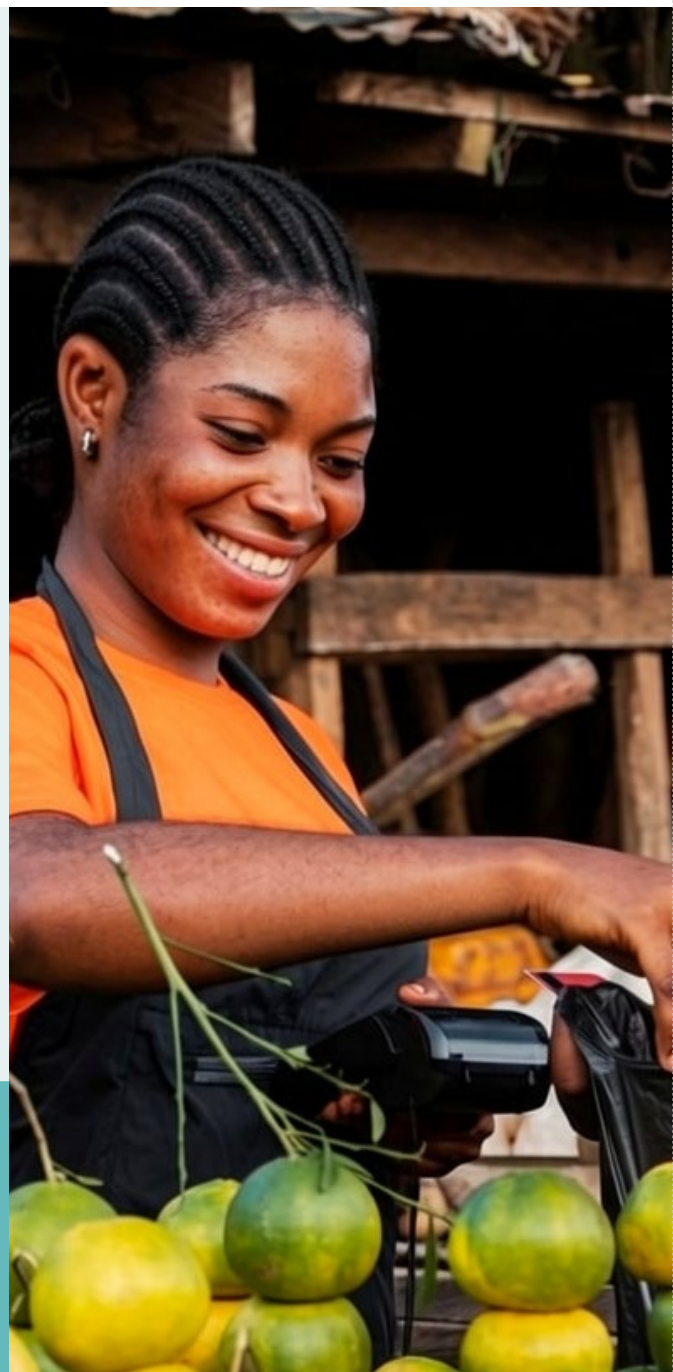
TechnoServe Moçambique

Av. Cahora Bassa 114 - Maputo - Mozambique

T. +258 21 498 437

E. technoserve-mozambique@tns.org

www.technoserve.org/mozambique/publications/





Sobre esta série de aprendizagem

Este estudo faz parte de uma série de cinco produtos e ferramentas de aprendizagem concebidos para ajudar as empresas a serem mais inclusivas em termos de género.

A série inclui:

01

Estudo sobre os Comportamentos Financeiros das Mulheres Rurais

02

Kit de Ferramentas de Integração de Género para empresas

03

Da Zona urbana à Zona Rural: Expansão dos Serviços Financeiros

04

Quando os Projectos-Piloto não Decolam

05

Séries do blog 'O Governo como Parceiro'.

Estes produtos destinam-se a empresas e facilitadores de mercado que trabalham para engajar e servir mulheres mais efectivamente. Foram concebidos para serem práticos, baseados em dados concretos e orientados para acções concretas que os leitores possam concretizar.

Índice

01. Resumo da intervenção	5
02. A oportunidade	7
03. O que o WIN se propôs a testar	8
04. Sinais de alerta precoces na implementação do projecto-piloto	9
05. A decisão de reorientação e como foi tomada	10
06. Para onde o WIN mudou o seu foco	13
07. Principais lições aprendidas para futuros programas	14



01 Resumo da intervenção

Este resumo centra-se nas lições aprendidas com um projecto-piloto de 12 meses, no qual foram identificadas quatro barreiras claras à implementação bem-sucedida e a equipa acabou por mudar o rumo para redireccionar os esforços

1,079

Meta de grupos de poupança para a digitalização

495

membros inquiridos na fase inicial

4

barreiras à adopção identificadas

2

Visitas de campo para testar a viabilidade

O WIN trabalhou para testar se seria viável e comercialmente sustentável para um prestador de serviços financeiros (PSF) digitalizar os registos de poupança das grupos de poupança (VSLA), que poderiam depois ser utilizados para abrir oportunidades às mulheres rurais destes grupos no acesso ao crédito formal. Durante a implementação do projecto-piloto, surgiram quatro desafios principais que tornaram o modelo comercialmente inviável nas áreas-alvo. Também vieram à tona algumas questões fundamentais no seio da própria parceria. Consequentemente, em vez de prosseguir com o projecto-piloto e investir num modelo que não iria funcionar no contexto actual, o WIN encerrou a parceria e redireccionou os esforços para duas vias alternativas com o mesmo objetivo.



A oportunidade do projecto-piloto

- A digitalização dos VSLA como ponte para o financiamento formal das mulheres rurais



As barreiras enfrentadas

- Resistência ao pagamento de taxas, prestação de serviços gratuitos pela concorrência, grupos VSLA imaturos, baixa confiança num nov



A reorientação e o redireccionamento dos esforços

- Rumo ao primeiro empréstimo digital para insumos agrícolas, concedendo às mulheres pequenas agricultoras microcréditos por via de insumos em revendedores agrícolas

Este resumo responde a duas questões-chave de aprendizagem: como o WIN abordou as mudanças de rumo através de uma gestão adaptativa e o que esta abordagem de mudança de rumo e de envolvimento em parcerias ensina aos futuros programas de MSD.



02 A Oportunidade

Nas zonas rurais de Moçambique, os Grupos de Poupança e Empréstimo das comunitário (VSLAs) estão entre os instrumentos financeiros mais utilizados pelas mulheres rurais no país. Em geral, a maioria funciona principalmente em papel, sem registos formais, sem histórico de crédito e sem acesso a serviços financeiros formais



os VSLAs são fundamentais para as finanças das mulheres nas zonas rurais

- As mulheres rurais dependem dos VSLAs para poupanças e empréstimos.
- O número de membros é elevado, mas os grupos são informais, baseiam-se em transacções em dinheiro e são invisíveis para o sistema financeiro formal.



A digitalização parecia ser a ponte

- A digitalização dos registos dos VSLA tinha o potencial de gerar um histórico de crédito que permitiria aos grupos aceder a empréstimos de bancos e de instituições de microfinanças.



A lógica da mudança sistémica

- A análise dos sistemas de mercado realizada pelo WIN identificou a digitalização dos VSLA como uma via de elevado potencial para expandir a inclusão financeira das mulheres no corredor de Nacala.

03 O que o WIN se propôs a testar



Parceiro

Prestadores de serviços financeiros especializados em digitalização, com um modelo comercial comprovado em áreas urbanas



Grupos-alvo

Pequenas agricultoras e microempreendedoras



Área-alvo

Corredor de Nacala



Proposta de valor

Apoio nos registos digitais de poupança para facilitar o acesso ao crédito formal, bem como a outros serviços, por exemplo, acesso a insumos agrícolas

Actividades planeadas do projecto:

01

Estudo de base

- ➔ Realizar um inquérito aos membros dos VSLA em cinco distritos (Malema, Ribáuè, Gurué, Cuamba, Mocuba) para compreender os comportamentos de poupança e o grau de literacia digital.

02

Formação do pessoal no terreno

- ➔ Planear a formação de agentes de campo e animadores em vendas inclusivas, literacia financeira e competências digitais. Desenvolvimento de materiais curriculares com consultores especializados.

03

Integração de um co-financiador

- ➔ Angariar co-financiamento adicional, o que requer um memorando de entendimento tripartido e o alinhamento dos orçamentos com as necessidades e prioridades dos dois doadores.

04

Registo e formação de grupos de poupança

- ➔ Registo dos grupos, transferência dos registos de poupança para a plataforma e formação de animadores no terreno.

04 Sinais de alerta precoces na implementação do projecto-piloto

Após o lançamento do projecto-piloto, surgiram vários desafios que demonstraram que o modelo pretendido não estava a progredir conforme planeado. Alguns destes desafios sugerem que poderia ter sido mais eficaz testar os serviços em mais áreas periurbanas antes de se implementar nas zonas rurais.



Sinais de alerta iniciais e barreiras



* Fomento Agrário e Extensão Rural, Fundo Público do Ministério da Agricultura, Ambiente e Pescas

05

A decisão de reorientação e como foi tomada

Encerramento da parceria 4.º trimestre de 2025

2.ª visita de campo (Agosto) confirma viabilidade limitada e acordo de parceria foi encerrado



Acordo de parceria assinado em setembro de 2024

Parceria Assinada e Co-financiamento do programa PRO integrado



Estudo de base 4.º trimestre de 2024

495 pessoas inquiridas em 5 distritos



Ordem de Suspensão de Trabalhos da USAID 1.º trimestre de 2025

Co-financiamento do PRO foi cancelado e o WIN tenta compensar o impacto



Desafios reportados Março de 2025

Sinalizações do parceiro sobre a ausência/ limitado retorno financeiro & resistência no pagamento das taxas



Visita de campo Março de 2025

Visita de campo conjunta de uma semana concluída e plano de trabalho revisto e aprovado



Como foi tomada a decisão de encerrar e reorientar os esforços

- O WIN não encerrou a parceria aos primeiros sinais de dificuldade.
- Depois de o parceiro ter comunicado uma fraca adesão em Março de 2025, a equipa realizou uma Viagem de campo conjunta com a duração de uma semana, realizando entrevistas e discussões em grupo com membros dos VSLA, animadores, autoridades locais e os SDAE (serviços distritais de agricultura) em Malema e Ribáuè.
- O resultado da viagem foi um plano de trabalho revisto, acordado com o parceiro.
- Após vários meses a testar o plano revisto e a implementar as acções propostas, foi realizada outra viagem em Agosto de 2025, que confirmou que o modelo revisto continuava a não demonstrar qualquer adesão viável.
- Nesta altura, a equipa do WIN e o seu parceiro tomaram a decisão de encerrar o acordo de parceria e redireccionar os esforços para outras áreas.





06 Para onde a WIN mudou o seu foco

Enquanto a parceria estava a ser encerrada, o portfólio mais alargado de serviços financeiros do WIN já estava a testar formas de alargar o acesso das mulheres rurais aos serviços financeiros formais. O encerramento desta parceria permitiu à equipa redireccionar os esforços para outras parcerias promissoras, bem como explorar outras oportunidades de parceria. Por exemplo:



Parceria para empréstimos digitais para insumos

- O WIN associou-se a um parceiro para testar um produto de empréstimo digital que permitia às pequenas agricultoras contrair empréstimos especificamente para insumos agrícolas.
- O acordo de parceria foi assinado em Março de 2025 e o projecto-piloto foi lançado em Nampula, em Outubro de 2025.
- Esta parceria oferece um mecanismo diferente para alcançar o mesmo grupo-alvo que a parceria de digitalização dos VSLA, conseguindo um melhor acesso ao crédito formal para as mulheres rurais



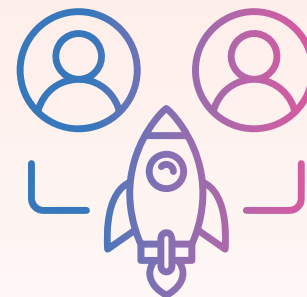
Parceria em ferramentas digitais

- Desde que o acordo de parceria para a digitalização dos VSLA chegou ao fim, o WIN tem vindo a explorar uma parceria para reforçar a utilização de aplicações digitais por parte de associações de produtores e cooperativas, com vista a acompanhar as vendas.
- A parceria em análise ligaria as cooperativas a compradores e fornecedores de insumos através de uma plataforma. Teria também a funcionalidade de associar os dados de vendas a um produto de crédito agrícola personalizado.
- Isto oferece uma via digital alternativa ao financiamento formal, baseada nos registos de vendas das cooperativas, em vez dos registos de poupança dos VSLA.



Preparar-se para o futuro – TechnoServe

- A TechnoServe e a equipa da WIN estão a explorar formas de aplicar as lições aprendidas com esta parceria numa próxima fase de intervenção em Moçambique, no âmbito de outro programa.



07

Principais lições aprendidas para futuros programas

Antes de estabelecer uma parceria

01

Analise o panorama competitivo e avalie a preparação do mercado

- Embora a análise de diligência previa (due diligence) avalie o parceiro, não avalia se o seu modelo conseguirá atrair clientes numa área geográfica específica. É necessário realizar uma análise da preparação do mercado. Esta deve identificar se existem produtos concorrentes ou alternativos disponíveis (por exemplo, uma plataforma governamental que preste um serviço semelhante gratuitamente) e verificar factores como a densidade de VSLAs, a disposição para pagar, etc.

02

Verifique se o reconhecimento e a confiança no parceiro são adequados na área-alvo

- Se as actividades anteriores e o sucesso de um parceiro dependeram de esforços de construção de confiança e reconhecimento, quer por si próprio, quer através de outra entidade líder, verifique se é necessário um envolvimento adicional, como uma campanha de marketing significativa, para construir confiança e legitimidade na nova área.

03

Pesar desde cedo os custos de desenvolvimento frente aos da parceria e a flexibilidade do parceiro

- A criação de uma plataforma a partir de zero exigirá provavelmente um investimento significativo, bem como manutenção contínua, mas os parceiros mostram-se frequentemente relutantes em adaptar uma plataforma existente às necessidades do mercado local, mesmo nos casos em que a parceria seria mais económica e mais rápida. Na fase de concepção, é importante testar a flexibilidade e a disponibilidade de um potencial parceiro para adaptar uma plataforma existente, bem como ponderar as vantagens e desvantagens de criar uma nova plataforma em comparação com a parceria para adaptar uma já existente.



Concepção da parceria

04

Esclarecer quem é responsável pelo envolvimento das partes interessadas locais

- Os líderes, as autoridades e as associações locais são frequentemente os guardiões das comunidades rurais e da aceitação de novos intervenientes por parte destas. Registrar no acordo de parceria quem é responsável pelo envolvimento com estas entidades (por exemplo, o parceiro (idealmente), o programa ou ambos)

05

Estabeleça prazos realistas para a contratação de co-financiadores ou outros parceiros

- A inclusão de um segundo parceiro ou co-financiador numa parceria pode implicar um aumento significativo do tempo necessário para a governação e o planeamento contratual. Nos casos em que seja provável a existência de co-financiamento ou de múltiplos parceiros, tenha isso em conta nos prazos da intervenção.

06

Estabeleça pontos de verificação claros de viabilidade comercial

- Na fase de concepção, colabore com o parceiro para definir o que constitui um modelo “comercialmente viável” ou o sucesso, bem como o prazo para monitorar estes aspectos. Neste caso, a clareza proporcionada permitiu que o próprio parceiro reconhecesse quando as suas premissas sobre a viabilidade não se confirmavam na prática e possibilitou que todos(as) ajustassem a estratégia conforme necessário



Testes e escalabilidade no terreno

07

Testar e validar desde o início como a implementação irá decorrer no terreno, antes de proceder à expansão

→ Os processos testados apenas através de simulação na primeira fase podem parecer viáveis, mas podem enfrentar desafios significativos na realidade. Por exemplo, se um membro quiser que um empréstimo seja aprovado, mas as aprovações tiverem de passar por Maputo, isso não corresponde às necessidades dos membros do VSLA no terreno. Como tal, o parceiro precisa de testar o processo completo numa fase inicial e garantir que este segue o mesmo percurso que o processo manual.

08

Prever tempo e monitoria para testar a disposição para pagar

→ Embora os VSLA tenham indicado, em inquéritos, que estariam dispostos a pagar uma taxa pelo serviço prestado, este não era, por si só, um sinal fiável, uma vez que, na prática, não estavam dispostos a pagar. As equipas devem criar uma forma de testar o comportamento real de pagamento antes de se basearem nele para tomar decisões de viabilidade. A equipa deve também estar preparada para testar outros mecanismos para criar a disposição para pagar nos casos em que as comunidades se mostrem relutantes.

09

Formar as equipas no terreno presencialmente, com apoio da equipa sénior

- As equipas no terreno dependiam exclusivamente de formação online à distância, sem tempo nem envolvimento suficientes por parte da equipa sénior para consolidar a prática. Consequentemente, os(as) colaboradores(as) no terreno tiveram dificuldade em explicar claramente o que era a plataforma, para que servia e quais eram os seus benefícios. Garantir formação presencial com apoio contínuo da equipa sénior permite construir uma equipa no terreno mais forte, capaz de transmitir de forma consistente a mesma mensagem e o mesmo argumento de venda.

10

Incorporar incentivos de reembolso em grupo nos modelos

- Os VSLA eram atraentes como clientes-alvo devido à sua educação financeira, à responsabilização colectiva pelos reembolsos e à agregação já existente, mas, na prática, essa responsabilização colectiva nunca foi recompensada. No futuro, seria útil integrar nos modelos de crédito incentivos para os grupos (por exemplo, recompensar os grupos que atingirem um limiar de reembolso).

11

Preservar a governação e a visibilidade existentes dos grupos e comprovar a adicionalidade antes de pedir aos grupos que mudem totalmente

- Os sistemas dos VSLA já funcionam razoavelmente bem nas zonas rurais e, como tal, os principais obstáculos à digitalização consistem em comprovar o verdadeiro valor acrescentado da transição para um sistema digital (por exemplo, utilizar dados de transacções para aceder ao crédito) e garantir que os mecanismos de governação dos grupos permaneçam inalterados, de modo a não perturbar a dinâmica existente no grupo. No projecto-piloto, apenas o animador no terreno podia ver os saldos completos dos membros, o que comprometeu a governação e a visibilidade existentes do grupo. Antes da digitalização, é necessário mapear e preservar as estruturas de visibilidade e autoridade existentes. Além disso, enquanto se demonstra o valor acrescentado, é útil operar os sistemas digitais e em papel em paralelo durante um período inicial (por exemplo, 6 meses), para que os grupos possam criar confiança no novo sistema antes de abandonarem o antigo





Para mais informações, contacte:

TechnoServe Moçambique

Av. Cahora Bassa 114 - Maputo - Mozambique

T. +258 21 498 437

E. technoserve-mozambique@tns.org

www.technoserve.org/mozambique/publications/



Para mais informações, contacte:
www.technoserve.org/mozambique/publications/



TechnoServe

Soluções Empresariais para a Pobreza™

Conecte-se connosco:

technoserve-mozambique@tns.org
facebook.com/WomenInBusinessMozambique
+258 21 498 437

TechnoServe Moçambique
Av. Cahora Bassa 114 - Maputo - Moçambique