



Do conceito ao mercado: a construção da XP Wallet em Moçambique

Como transformar uma oportunidade de inclusão financeira numa proposta de negócio viável num dos mercados mais dinâmicos de África.

Em setembro de 2023 a empresa Moçambique Gestores identificou uma oportunidade: lançar uma carteira móvel num país onde 68,5% da população adulta já utilizava serviços de moeda eletrónica, mas com três operadores a dominar o mercado. A questão não era se havia espaço para crescer, mas como entrar de forma competitiva e sustentável.

A LBC (www.lbc-global.com) assumiu o papel de parceira estratégica neste projeto, ao trazer metodologia estruturada e experiência em estudos de viabilidade para mercados emergentes. O desafio era traduzir a oportunidade identificada num plano de negócio robusto, capaz de responder às exigências do Banco de Moçambique e de orientar os primeiros anos de operação.

Quando o contexto define a estratégia

Moçambique apresentava condições únicas para o projeto. A penetração telefónica móvel crescia de forma consistente, sobretudo nas zonas rurais. A economia informal representava uma fatia significativa das transações diárias. A infraestrutura bancária tradicional continuava limitada em grande parte do território. E a Estratégia Nacional de Inclusão Financeira (2016-2022) criava um enquadramento favorável à entrada de novos operadores.

A Moçambique Gestores, em parceria com a XP Wallet India e a Moza Capital, procurava capitalizar este momento. A proposta consistia em trazer uma plataforma tecnológica de nova geração, capaz de funcionar offline, independente de redes telefónicas móveis específicas, e com custos operacionais mais competitivos que os concorrentes estabelecidos.

A LBC foi chamada para responder a duas perguntas essenciais: o mercado justificava o investimento? E que modelo de negócio garantiria viabilidade financeira nos primeiros cinco anos?

“O trabalho realizado pela LBC é de utilidade extrema. Entendemos que tenha enfrentado algumas dificuldades para obter dados para alimentar o seu relatório, pois trata-se de uma indústria específica.”

Claúdio Chiche, diretor executivo da Moçambique Gestores

Três fases para desenhar o caminho

O trabalho estruturou-se em três etapas integradas, concluídas em oito semanas. Primeiro, um estudo de mercado detalhado; depois, a definição das opções estratégicas; e por fim, a construção do modelo de viabilidade económico-financeira.

Figura 1 - Três fases para desenhar o caminho



Na análise de mercado, a equipa mapeou desde indicadores macroeconómicos até padrões de utilização por província. Verificou-se que as carteiras móveis M-Pesa e e-Mola dominavam com modelos de negócio bem estabelecidos, mas apresentavam lacunas exploráveis: preços elevados em serviços de transferência e levantamento, serviços diferenciados limitados, e cobertura geográfica irregular fora das principais cidades.

A partir daqui a estratégia desenhou-se com base em diferenciação controlada. A XP Wallet não tentaria revolucionar o mercado de imediato. Iria proporcionar serviços centrais alinhados com a concorrência – transferências, levantamentos, pagamentos, depósitos – mas com preços mais competitivos nos segmentos de maior volume. Ao mesmo tempo, introduziria funcionalidades inovadoras: pagamento de portagens e estacionamento, promoções para comerciantes, gestão de funcionários para empresas.

A estrutura de vendas seguiria o modelo já consolidado no mercado – agentes e super-agentes remunerados com uma percentagem das receitas – mas com incentivos adicionais e pagamentos quinzenais, mais frequentes que a concorrência. A implementação geográfica seria faseada: oito províncias prioritárias no arranque, três com menor urgência, sempre com presença física através de delegações estratégicas em Nampula, Beira e Maputo, cobrindo as regiões Norte, Centro e Sul de Moçambique. Por se tratar de uma solução digital, o serviço ficaria disponível em todo o país desde o início, ainda que a presença física e operacional fosse construída de forma progressiva.

O modelo operacional também foi desenhado com rigor. Uma estrutura de colaboradores a crescer de modo progressivo. Um modelo de governação com separação entre funções de supervisão e gestão executiva. E uma arquitetura tecnológica híbrida, ao combinar servidores físicos com infraestrutura cloud da Microsoft Azure.

Números que sustentam decisões

A viabilidade financeira traduziu-se em projeções concretas. O projeto arrancaria com cerca de 600 mil clientes no primeiro ano – uma quota de mercado de na ordem de 5% – crescendo para cerca de 20% no quinto ano. As receitas cresceriam pouco mais de 1000% em igual período, alavancadas essencialmente pelas transferências, possibilitando a recuperação do investimento em cerca de três anos. A taxa interna de rentabilidade estimada situava-se nos 18%, com um valor atual líquido positivo de 367 milhões de meticais, considerando operações em perpetuidade.

Figura 2 - Números que sustentam a viabilidade financeira do projeto



Estes números resultaram de uma análise cuidadosa de comportamentos de mercado entre 2018 e 2022, benchmarking com operadores existentes, e pressupostos conservadores sobre taxas de adoção e crescimento de receita por cliente.

Figura 3 - Receitas e estrutura do projeto, entre 2018 e 2022

Receitas (milhões MZN)		Estrutura de receita (ano 5)	
Ano 1	113	Transferências	59%
Ano 3	510	Levantamentos	29%
Ano 5	1.521	Taxas B2B	9%
Crescimento médio anual	+90%	Pagamentos	3%

O que se aprende ao estudar um mercado dinâmico

Três aprendizagens se destacam deste projeto:

Três aprendizagens críticas do projeto

- 1 Em mercados emergentes com dinâmicas aceleradas, a velocidade de execução importa tanto quanto a solidez do plano. A janela de oportunidade pode estreitar-se rapidamente quando concorrentes estabelecidos reagem.
- 2 Diferenciação eficaz não exige disrupção total. Pequenas melhorias nos pontos de dor dos clientes – preços mais justos, pagamentos mais rápidos aos agentes – podem criar vantagem competitiva suficiente.
- 3 A viabilidade financeira depende tanto da capacidade de antecipar custos operacionais realistas quanto de projetar receitas ambiciosas. Remuneração de agentes, custos de marketing indexados e reinvestimentos tecnológicos são fatores facilmente subestimados.

O estudo entregue à Moçambique Gestores, e consequentes parceiras XP Wallet India e Moza Capital, não foi apenas um documento de aprovação para o Banco de Moçambique; foi um mapa de navegação para os primeiros anos de operação, com indicadores de progresso, pontos de decisão críticos, e pressupostos que precisariam de validação contínua.

Num mercado onde a inclusão financeira continua a expandir-se, projetos como este mostram que oportunidades existem não apenas para quem chega primeiro, mas para quem chega preparado. Com estratégia clara, modelo de negócio robusto, e capacidade de execução disciplinada.

A LBC é uma empresa internacional de consultoria estratégica e de transformação digital com experiência em 18 países e um laboratório de inovação em Silicon Valley.

A LBC pode fornecer orientação a executivos desafiados pelo ritmo da rápida transformação e apoiar a implementação da transformação digital.

Contacte-nos em info@lbc-global.com para obter assistência.

LBC é uma marca registada da Leadership Business Consulting S.A.