



# MADE IN MOZAMBIQUE - RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO E ACÇÕES DE MELHORIA

## PARCEIROS

Ministério da Indústria e Comércio | Direção Nacional de Indústria | Projecto Promove Comércio



Este documento foi produzido sem edição formal. As designações utilizadas e a apresentação do material neste documento não implicam qualquer expressão de qualquer opinião por parte do Secretariado da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) relativamente ao estatuto legal de qualquer país, território, cidade ou área ou das suas autoridades, ou relativamente à delimitação das suas fronteiras, ou do seu sistema económico ou grau de desenvolvimento. Designações como “desenvolvido”, “industrializado” ou “em desenvolvimento” destinam-se à conveniência estatística e não exprimem necessariamente um juízo sobre o estágio, alcançado por um país ou área, do processo de desenvolvimento.

A menção de nomes de empresas ou produtos comerciais não constitui um endosso da UNIDO. Embora se tenha tido o maior cuidado em manter a exactidão das informações aqui contidas, nem a

UNIDO nem os seus Estados Membros assumem qualquer responsabilidade pelas consequências que possam advir da utilização do material.

As informações e opiniões expostas neste relatório são as do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente a opinião oficial da UNIDO. Nem a UNIDO, nem qualquer pessoa agindo em seu nome, pode ser responsabilizada pela utilização que possa ser feita das informações contidas no mesmo.

O presente documento pode ser livremente citado ou reimpresso, mas é necessário o seu reconhecimento.

### **Sobre O Projecto Promove Comercio – Construindo Competitividade Para Exportação**

O Projecto PROMOVE Comércio faz parte de um programa designado Apoio ao Comércio e ao Desenvolvimento – assinado entre o Governo de Moçambique e a União Europeia, num valor total de 12 milhões de Euros. A UNIDO é responsável pela implementação de 6.5 milhões de Euros do valor total do programa PROMOVE Comércio. O Projecto teve o seu início a 1 de Março de 2020 e tem o seu término previsto para 1 de Março de 2024, a nível nacional, tendo estado inicialmente previstas as províncias de Nampula, Zambézia e Maputo.

O Projecto Promove Comercio foi concebido para melhoria do comércio, competitividade e ambiente empresarial em Moçambique para um maior acesso ao mercado das cadeias de valor seleccionadas de agro-productos e (Pescas/Aquacultura), e reforçar a qualidade dos produtos e serviços das PME e SDN - Serviços de Desenvolvimento de Negócios, através da formação, investigação e assistência técnica.

O Ministério da Indústria e Comércio e o principal parceiro de implementação juntamente com o APIEX, o IPEME, IP, a Direcção Nacional de Indústria e Comércio, que são os principais parceiros de cooperação para apoiar as PME's bem como Instituto Nacional para Normalização e Qualidade (INNOQ) que apoia a infra-estrutura de qualidade.

O Projecto, fundamentalmente contempla três componentes: Infraestrutura de Qualidade; Qualificação de PME's; Salvaguardas comerciais. Objectivos do Projecto PROMOVE Comércio:

Objectivo Geral: Melhorar o ambiente de comércio, competitividade e de negócios em Moçambique para um maior acesso aos mercados das cadeiras de valor seleccionadas (pesca e produtos de agro-negócio).

Objectivo Específico 1: Melhorar a sustentabilidade dos Serviços de Infraestrutura da Qualidade com orientação para o mercado, visando apoiar a produção de produtos de qualidade para as cadeias de valor seleccionadas.

Objectivo Específico 2: Melhorar a coordenação do Governo e a implementação das salvaguardas do Acordo de Parceria Económica (EPA).

O Promove Comercio é destinado a aumentar o comércio e as oportunidades de investimento sustentáveis, incluindo exercícios de desenvolvimento de capacidades, bem como informações de mercado da UE e facilitará os contactos Negócio a Negócio.

## **Reconhecimento**

Esta publicação foi preparada pela Sra. Celia Vieira, Perita em Marcas Nacionais do Projecto PROMOVE Comercio em coordenação com a Direcção Nacional da Indústria (DNI).

O relatório beneficiou dos valiosos contributos, comentários e revisões de Alberto Medina Islas e Ursula Pais.

Um agradecimento especial a Direcção Nacional da Indústria, e a sua equipe liderada por: Director Nacional de Indústria, Eng. Sidónio dos Santos, Director Nacional Adjunto, Eng. Eriksson Duarte, e a Dra. Ivone Carlos Macuacua, Chefe do Departamento para a Promoção de Produtos Nacionais que certamente contribuíram com os seus contributos relevantes para este relatório.

## ÍNDICE

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	11
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2.1. OBJECTIVO</b> .....	14
<b>2.2. METODOLOGIA</b> .....	14
<b>3. ENQUADRAMENTO</b> .....	16
<b>3.1. 10 ANOS DE SELO MADE IN MOZAMBIQUE</b> .....	16
<b>4. AUSCULTAÇÃO</b> .....	19
<b>4.1. ENTREVISTA AOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS</b> .....	19
4.1.1. Resumo das entrevistas .....	21
<b>4.2. INQUÉRITO NACIONAL ÀS EMPRESAS</b> .....	30
4.2.1. Apresentação dos inquéritos .....	30
4.2.2. Tratamento de dados dos inquéritos .....	31
4.2.3. Empresas com o selo .....	31
4.2.4. Empresas que cancelaram o selo .....	43
4.2.5. Empresas que nunca aderiram ao selo .....	51
<b>4.3. CONCLUSÕES</b> .....	58
<b>4.3.1. Tratamento de dados das entrevistas aos stakeholders</b> .....	58
4.3.1.1. Requisitos .....	58
4.3.1.2. Percepção quanto aos benefícios do MADE IN MOZAMBIQUE para as empresas e para as exportações .....	60

4.3.1.3.	Contributo dos stakeholders (entrevistados).....	62
<b>4.3.2.</b>	<b>Relativamente às empresas .....</b>	<b>64</b>
4.3.2.1.	Necessidades e expectativas .....	64
4.3.2.2.	Discussão dos resultados relativamente à percepção das empresas .....	64
<b>4.3.3.</b>	<b>Resumo das boas práticas .....</b>	<b>65</b>
4.3.3.1.	Gestão .....	65
4.3.3.2.	Requisitos .....	67
4.3.3.3.	Benefícios .....	69
<b>5.</b>	<b>PESQUISA DE BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.</b>	<b>A HISTÓRIA DAS MARCAS PAÍS .....</b>	<b>73</b>
<b>5.2.</b>	<b>O NATION BRAND INDEX (NBI) .....</b>	<b>75</b>
<b>5.3.</b>	<b>EXEMPLOS DAS MELHORES PRÁTICAS.....</b>	<b>76</b>
5.3.1.	O caso da marca “MADE IN GERMANY” .....	76
5.3.2.	O caso da marca “MADE IN AMERICA” .....	77
5.3.3.	O que podemos reter das melhores práticas e as questões culturais .....	78
<b>5.4.</b>	<b>EXEMPLOS MAIS PRÓXIMOS.....</b>	<b>79</b>
5.4.1.	O “PROUDLY SOUTH AFRICAN” .....	79
5.4.2.	“BRAZIL” e “MADE IN BRASIL” .....	80
5.4.3.	O “PORTUGAL SOU EU” .....	81
5.4.4.	O “PROUDLY NIGERIAN”.....	82
5.4.5.	O “MADE IN AFRICA” .....	82
<b>5.5.</b>	<b>RESUMINDO.....</b>	<b>83</b>
<b>6.</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA.....</b>	<b>97</b>
<b>6.1.</b>	<b>MEDIDAS PROPOSTAS.....</b>	<b>101</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>112</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Empresas constantes da base de dados do Made in Mozambique .....	17
Tabela 2: Lista dos entrevistados .....	20
Tabela 3: Resumo das entrevistas – Percepção sobre os resultados e impactos do selo .....	23
Tabela 4: Resumo das entrevistas – Expectativas quanto a gestão/organização/rebranding ...	24
<i>Tabela 5: Resumo das entrevistas – Expectativas quanto aos benefícios para as empresas ..</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 6: Resumo das entrevistas – Expectativas quanto ao requisito .....</i>	<i>28</i>
Tabela 7: Resumo das entrevistas – Que contributos a instituição que representa pode trazer para dinamização do selo .....	29
Tabela 8: Nº de visualizações dos inquéritos nos media .....	31
<i>Tabela 9: Taxa de resposta dos inquéritos .....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 10: Empresas com Selo- “Quais foram as razões que levaram a empresa a aderir a iniciativa...?” .....</i>	<i>32</i>
Tabela 18: Empresas com Selo - “Conhece iniciativas semelhantes ao Made in Mozambique noutros países?...” .....	33
Tabela 12: Empresas com selo - “Que benefícios obteve através do selo Made in Mozambique?”	35
<i>Tabela 13: Empresas com selo - “Que impacto teve o selo, nas vendas da sua empresa?” ..</i>	<i>37</i>
Tabela 14: Empresas com selo - “Em que acções de formação, promovidas pelo Made in Mozambique, participou?” .....	38
Tabela 15: Empresas com selo — “considera que o Made in Mozambique tem contribuído para: .....	40
Tabela 16: Empresas com selo - “Que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?” .....	42
Tabela 17: Empresas que cancelaram o selo - “Quais as suas expectativas quando se candidatou ao selo?” .....	44
<i>Tabela 18: Empresas que cancelaram o selo - “Que benefícios teve do uso do selo...?” .....</i>	<i>45</i>
Tabela 19: Empresas que cancelaram o selo - “Em que acções de formação participou, promovidas pelo selo Made in Mozambique?” .....	47

Tabela 20: Empresas que cancelaram o selo –“ ...Que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?” .....	49
<i>Tabela 21: Empresas não aderentes “... que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?” .....</i>	<i>52</i>
Tabela 29: Empresas não aderentes - “Conhece iniciativas semelhantes ao Made in Mozambique noutros países? O que pensa da contribuição dessas iniciativas-programas...?” .....	55
<i>Tabela 30: Empresas não aderentes: “Que motivos o podem levar a candidatar-se ao selo?”</i>	<i>57</i>
Tabela 24: Tratamento dos dados das entrevistas – Requisitos .....	58
Tabela 25: Tratamento dos dados das entrevistas – Benefícios .....	60
Tabela 33: Tratamento dos dados das entrevistas - Contributos.....	62
Tabela 34: Tratamento dos dados das empresas – Necessidades e expectativas .....	64
Tabela 35: Boas práticas – Orgão Gestor .....	66
Tabela 36: Boas práticas - Requisitos .....	67
Tabela 37: Boas práticas – Benefícios .....	69
<i>Tabela 2: Resumo da Marca País – África do Sul.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 32: Resumo da Marca País - Portugal .....</i>	<i>86</i>
Tabela 33: Resumo da Marca País – Nigéria.....	87
Tabela 34: Resumo da Marca País – Alemanha .....	90
Tabela 35: Resumo da Marca País -USA .....	92
Tabela 36: Resumo da Marca País -Brasil.....	93
Tabela 37: Resumo Marca -África.....	96
Tabela 38: Factores que contribuem para a robustez dos pilares da Marca-Nação (Anholt’s, 2007); Nation Brand Hexagon; (Dinnie’s, 2008) NBEQ and PEST model .....	100
Tabela 39: Factor – Política .....	103
Tabela 40: Factor - Qualidade.....	105
Tabela 41: Factor – Imagem internacional dos produtos locais .....	106
Tabela 42: Factor – Custo de fazer negócio.....	107
Tabela 43: Factor - Segurança .....	108



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Empresas com Selo - “Quais foram as razões que levaram a empresa a aderir a iniciativa...?”	32
Gráfico 2: Tabela 18:Empresas com Selo “Conhece iniciativas semelhantes ao Made in Mozambique noutros países?...”	34
Gráfico 3: Empresas com selo - “Que benefícios obteve através do selo Made in Mozambique?”	36
<i>Gráfico 4: Empresas com selo - “Que impacto teve o selo, nas vendas da sua empresa?”</i>	<i>37</i>
Gráfico 5: : Empresas com selo - “Em que acções de formação, promovidas pelo Made in Mozambique, participou?”	39
Gráfico 6: Empresas com selo — “considera que o Made in Mozambique tem contribuído para:	41
Gráfico 7: Tabela 23: Empresas com selo - “... Que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?”	42
Gráfico 8: Empresas que cancelaram o selo - “Quais as suas expectativas quando se candidatou ao selo?”	44
<i>Gráfico 9: Empresas que cancelaram o selo - “Que benefícios teve do uso do selo...?”</i>	<i>46</i>
Gráfico 10: Empresas que cancelaram o selo - “Em que acções de formação participou, promovidas pelo selo Made in Mozambique?”	47
Gráfico 11: Empresas que cancelaram o selo – “...Que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?”	50
<i>Gráfico 12: Empresas não aderentes “... que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?”</i>	<i>53</i>
Gráfico 13: Empresas não aderentes - “Conhece iniciativas semelhantes ao Made in Mozambique noutros países? O que pensa da contribuição dessas iniciativas.....	55
<i>Gráfico 14: Empresas não aderentes “Que motivos o podem levar a candidatar-se ao selo?”</i>	<i>57</i>
Gráfico 15: Tratamento dos dados das entrevistas – Requisitos.....	59
Gráfico 16: Tratamento dos dados das entrevistas - Benefícios .....	61
Gráfico 17: Boas práticas - Orgão Gestor.....	66
Gráfico 18: Boas práticas - Requisitos.....	67

Gráfico 19: Boas práticas – Benefícios.....	70
---	----

## Índice de Figuras

Figura 1: Nation Brand Hexagon (Simon Anholt, 2000).....	74
--	----

Figura 2: Nation Brands Index 2021 (Artigo IPSOS,2021) .....	75
--	----

## LISTA DE SIGLAS/ ACRONIMOS

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
AIP	Associação Industrial de Portugal
APED	Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição
APIEX	Agência para a Promoção de Investimento e Exportações
CAP	Confederação dos Agricultores de Portugal
CBI	<i>Country Brand Index</i> (Índice de marca país)
CCM	Câmara do Comércio de Moçambique
CTA	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
DINATUR	Direcção Nacional do Turismo
DNCE	Direcção Nacional de Comércio Externo
DNI	Direcção Nacional das Indústrias
DPPRON	Departamento de Promoção de Produtos Nacionais
EUA/USA	Estados Unidos das América/ <i>United States of América</i>
FTC	<i>Federal Trade Commission</i> (Comissão Federal de Comércio)
GPI	<i>Global Peace Index</i> (Índice de Paz Global)
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INAE	Inspecção Nacional das Actividades Económicas
INNOQ	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade
IPEME	Instituto para Promoção de Pequenas e Médias Empresas

ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
LAM	Linhas Aéreas de Moçambique
MEF	Ministério de Economia e Finanças
MIC	Ministério da Indústria e Comércio
MICULTUR	Ministério da Cultura e Turismo
NBI	<i>Nation Brand Index</i> (Índice de Marca Nacional)
ONG	Organização não governamental
PME	Pequenas, Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
SADC	<i>Southern Africa Development Community</i> (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral)
UE	União Europeia
UGEA	Unidades Gestoras Executoras das Aquisições
UNIDO	<i>United Nations Industrial Development Organization</i> (Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial)

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Dez anos após a publicação do Regulamento da Marca Nação Moçambicana, “Orgulho Moçambicano. Made in Mozambique” -, o Decreto 10/2012, de 11 de Maio Governo de Moçambique, representado neste projecto pela DNI – Direcção Nacional de Indústria, considera relevante fazer-se uma revisão do regulamento. Para o efeito, considera relevante a avaliação do impacto da marca, projecto para o qual solicitou o apoio do Promove Comércio para operacionalizar a resposta a esta necessidade. Essencialmente importa avaliar qual a percepção geral das empresas e dos *stakeholders* acerca do desempenho da Marca ao longo destes dez anos, com principal foco no que se refere à capacitação e apoio às empresas e à divulgação dos produtos e serviços detentores da marca, ao nível do mercado interno e do mercado externo, e fazer um *benchmarking* com base em boas práticas internacionais.

Por forma a dar resposta à solicitação da DNI, o projecto encontra-se estruturado em quatro fases que são:

### **Fase 1 - Pesquisa de boas práticas internacionais**

Os países e respectivas marcas Nação foram seleccionados por critérios de proximidade cultural, geográfica ou por representatividade num dos Índices Internacionais de classificação das Marcas Nação, no caso o *NBI - National Brand Index*. Assim, o estudo refere o caso da África do Sul e da Nigéria por proximidade geográfica, os casos de Portugal e do Brasil por proximidade linguística e herança cultural, e por fim, os casos da Alemanha e dos Estados Unidos, por serem países bem classificados no NBI.

### **Fase 2 – Auscultação**

A fase de auscultação divide-se em duas partes. Uma primeira parte composta por entrevistas semiestruturadas aos principais *stakeholders* do Made in Mozambique, seguindo um guião previamente definido e aprovado pela DNI. Uma segunda parte de inquérito Nacional às empresas.

### **Fase 3 – Discussão de resultados**

A análise e tratamento de dados das duas fases iniciais, na procura de medidas adequadas ao contexto nacional, por comparação com as melhores práticas e com práticas de marcas com alguma proximidade à Marca Moçambicana, tendo em mente as expectativas das partes interessadas, quer *stakeholders* quer empresas, neste momento, detentoras ou não da marca.

### **Fase 4 – Proposta de melhoria**

O culminar do projecto consiste na apresentação de uma proposta de um plano de melhorias a ser implementado pelo Governo de Moçambique, no sentido de dinamização da Marca Nação. A proposta baseia-se numa pré-selecção de factores que contribuem para os diferentes pilares do hexágono da Marca Nação, focando-se principalmente nos pilares das exportações e do investimento.

A proposta de melhoria que é a principal saída deste projecto, permitirá ao Governo de Moçambique criar infraestruturas de apoio à dinamização e reconhecimento da Marca Nação, assegurar o envolvimento de todos os *stakeholders*, criar metodologias de monitorização do desempenho da marca, e aumentar o interesse e consumo dos produtos e serviços das empresas aderentes, quer interna, quer externamente, promovido por uma melhoria da qualidade e da imagem dos produtos e serviços detentores da Marca Nação.

A dinamização e reconhecimento da Marca Nação, pode potenciar o aumento do volume de exportações e o aumento do consumo interno, contribuindo para o crescimento da economia nacional, sendo que, as medidas propostas contribuirão também para o bom posicionamento de Moçambique numa possível candidatura ao *Made in África*.

## 2. INTRODUÇÃO

Numa economia global, que potencia um aumento da proximidade, quer em termos de infraestruturas de comunicação, quer em termos logísticos, deparamo-nos com uma concorrência cada vez maior. Neste contexto, importa entender que estratégias os países têm e podem implementar no sentido de apoiar as suas empresas e o desenvolvimento das economias nacionais.

Uma afirmação bastante interessante e que abaixo se cita e traduz está alinhada com os objectivos deste projecto:

*“Nation branding is not the “holy grail” of economic development, but it can provide a distinct advantage when it is aligned with a well-defined economic strategy and supported by public policy.”* (Konatar & Zugic, Jelena, 2017)(Konatar,2017:1)

As marcas Nação não são o “Santo Graal” do desenvolvimento económico, mas podem trazer vantagem competitiva quando alinhadas com estratégias económicas bem definidas e suportadas por políticas públicas.

A percepção é de que as marcas-país estão associadas à imagem do país e têm um impacto directo nas economias dos países, sendo que marcas-país fortes contribuem para o aumento das exportações e dos investimentos

A introdução do selo "Made in Mozambique" foi uma medida do Governo com vista a fortalecer e contribuir para o crescimento do empresariado nacional e, de algum modo, responder aos desafios que se impunham com o processo de integração regional ao nível da SADC (Diploma Ministerial N.º 117/2007, de 03 de Setembro).O Regulamento para a sua obtenção foi criado em 2012 (Decreto nº 10/2012, de 11 de Maio), a fim de ter maior enfoque na qualidade, envolver mais instituições na avaliação das candidaturas e dar resposta à questão da sustentabilidade financeira do programa.

A participação das instituições do Estado e sociedade civil na análise de programas e vida pública está prevista na Constituição da República (CR), no seu artigo 48º. Aquando da reforma de programas e/ou avaliação do seu impacto, as instituições, seus actores chave e vários intervenientes, são encorajados a desenvolver formas de articulação e participação das autoridades, sector privado e outras formas de organização da sociedade civil, criando condições para a sua consulta e participação.

Neste contexto, a DNI fez um pedido ao PROMOVE Comércio, no dia 08 de Outubro de 2021, para apoiar o Made in Mozambique, com o suporte de um especialista em Marcas Nacionais, no sentido de realizar uma avaliação do impacto do selo que possa servir de base para posterior revisão do quadro

legal do Made in Mozambique, por parte do MIC. O Projecto PROMOVE Comércio apoia o MIC, como responsável pela promoção do selo "Made in Mozambique", para identificar as acções e esforços necessários para implementar e assegurar a projecção do selo, concentrando-se na sua capacidade de contribuir e acrescentar valor como instrumento para promover as exportações e facilitar o acesso aos mercados europeus e regionais.

O projecto PROMOVE Comércio Criando Competitividade para as Exportações é um projecto financiado pela União Europeia (UE), e implementado pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO). Visa a melhoria do comércio, competitividade e ambiente de negócios em Moçambique, criando maior acesso ao mercado para as cadeias de valor (VCs) seleccionadas.

## **2.1.OBJECTIVO**

Este relatório sumariza um ponto de situação, realizado pelo MIC em conjunto com a UNIDO, no âmbito do PROMOVE Comércio, na procura de soluções que acrescentem valor, para a dinamização da marca país por forma a apoiar o crescimento e desenvolvimento do tecido empresarial nacional e fomentar as exportações como alavanca para a dinamização da economia nacional, com vista à revisão do regulamento do “Made in Mozambique”

## **2.2.METODOLOGIA**

A metodologia usada neste projecto divide-se em 4 partes. Auscultação, pesquisa de boas práticas, discussão de resultados/ respostas obtidas, em alinhamento com o objectivo deste projecto e do programa Made in Mozambique e proposta de melhoria.

### **1. Auscultação**

- Às empresas:
  - Divisão em três grupos distintos de acordo com a sua relação com o Made in Mozambique;
  - Preparação, aprovação e submissão de inquéritos às empresas – inquéritos direccionados aos grupos definidos;

- Obtenção das respostas aos inquéritos; e
  - Tratamento dos dados, o qual inclui tratamento estatístico e representação gráfica.
- Entrevistas com as partes interessadas. Em alinhamento com as directrizes da DNI, entrevistas a entidades colectivas e individuais, consideradas como partes interessadas (*stakeholders*) deste projecto. As entrevistas foram conduzidas pela consultora, contando com a presença de um representante do *Made in Mozambique* e representantes da UNIDO:
    - Preparação e aprovação do guião das entrevistas;
    - Calendarização das reuniões para as entrevistas, com os entrevistados;
    - Realização das entrevistas, presencialmente ou remotamente, recorrendo à ferramenta “ZOOM”, assegurando a gravação das mesmas, com a devida autorização dos entrevistados;
    - Elaboração e submissão de sumários das entrevistas; e
    - Tratamento das respostas, incluindo tratamento estatístico.

## 2. Pesquisa de boas práticas:

- Selecção de boas práticas, com base na análise do *Nation Brand Index* (NBI);
- Selecção de marcas Nação com alguma proximidade a Moçambique;
- Análise da Directriz Africana relativa ao *Made in África*; e
- Pesquisa acerca do desempenho das marcas Nação seleccionadas.

## 3. Discussão dos resultados

- Determinação de lições aprendidas que podem ser aplicadas na marca *Made in Mozambique*.

## 4. Proposta de Melhoria

- Elaboração de proposta de acções a implementar pelo Governo de Moçambique, no sentido de melhoria e dinamização da marca.



### 3. ENQUADRAMENTO

#### 3.1. 10 ANOS DE SELO MADE IN MOZAMBIQUE

10 anos passaram e é objectivo do Governo de Moçambique, representado pelo Ministério da Indústria e Comércio-MIC, rever o regulamento do “*Made in Mozambique*”.

De acordo com informações fornecidas pela DNI, através da partilha da base de dados do Made in Mozambique, mais de 500 empresas aderiram à marca Made in Mozambique. Por análise da referida base de dados, dessas 500, neste momento, estão activas e com as taxas em dia 149 empresas, 12 desistiram e 345, apesar de continuarem a usar a marca país ou selo *Made in Mozambique*, não têm cumprido com as suas obrigações e não têm as taxas em dia. Abaixo encontra-se uma tabela resumo do ponto de situação actual:

<b>Província</b>	<b>Empresas Desistentes</b>	<b>Empresas com selo</b>	<b>Empresas com selo caducado</b>
Maputo Cidade	11	45	178
Maputo Província	0	30	44
Inhambane	0	2	2
Gaza	0	6	12
Sofala	1	14	34
Manica	0	5	7
Tete	0	3	5
Zambézia	0	3	6
Nampula	0	34	54
Niassa	0	1	1
Cabo Delgado	0	6	2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>149</b>	<b>345</b>

Tabela 1: Empresas constantes da base de dados em excel, do *Made in Mozambique*, fonte: DNI

Relembre-se que de acordo com o regulamento em vigor, *Artigo 33 (Caducidade)*, o direito de uso do selo caduca independentemente da sua invocação:

- a) Quando tenha expirado o prazo de validade;
- b) Por falta de uso do selo num período de dois anos consecutivos, quando se trate de Concessão Ordinária.

Não há, à data, quaisquer estudos realizados quanto ao impacto que o selo trouxe para o aumento do volume de negócios das empresas, quer ao nível do mercado interno, quer ao nível das exportações.

De acordo com o Decreto 10/2012, artigo 43, 60% das taxas são destinadas ao orçamento do Estado e 40% para as actividades promocionais do programa. Entretanto, sendo o Made in Mozambique um departamento integrante da DNI, sem autonomia administrativa ou financeira, tem-se tornado difícil o acesso a verbas (falta de disponibilização), destinadas a campanhas de dinamização e projecção da marca e das empresas e produtos aderentes.

### 3.1.1. Enquadramento Legal

O selo Made in Mozambique aparece inicialmente regulamentado pelo Diploma Ministerial N.º 117/2007, de 03 de Setembro– “Regulamento para a concessão do direito de uso da marca MADE IN MOZAMBIQUE”.

Em 2012, através do Decreto 10/ 2012 de 11 de Maio (ver anexo I), é aprovado o regulamento do uso do selo “Orgulho Moçambicano. Made in Moçambique”, sob tutela do Ministério da Indústria e Comércio – MIC. Deste regulamento, e no âmbito deste estudo, salienta-se os seguintes artigos:

- Artº 3 relativo ao âmbito de aplicação, o qual inclui produtores de bens e prestadores de serviços, incidindo sobre bens, serviços, ideias ou inovações tecnológicas.
- Artº 7º relativo à elegibilidade, a qual vai para além das empresas, estendendo-se a pessoas singulares, associações, cooperativas e instituições públicas ou privadas.
- Artº 8 a 12 sobre requisitos gerais, os quais incluem qualificação jurídica, económico-financeira, fiscal, cumprimento das obrigações laborais.
- Artº 13 relativo a requisitos específicos para produção de bens, prestação de serviços, realização de eventos e ideias ou inovações tecnológicas.
- Artº 28, relativo aos benefícios para as empresas
  - Beneficiar de iniciativas promocionais concebidas exclusivamente para os produtos ou serviços Made in Mozambique;
  - Ser contemplado em campanhas de promoção de produtos nacionais;
  - Possibilidade de participação em feiras organizadas dentro e fora do País em espaço compartilhado e com custos reduzidos;
  - Gozar de preferência para os programas de formação organizados ou promovidos pela entidade que superintende o uso do selo;
  - Ter acompanhamento pela entidade competente em processos de inovação tecnológica, registo de direitos de propriedade intelectual e adopção de sistemas da qualidade.
  - Ter acompanhamento pela entidade competente em processos de adopção de contabilidade organizada

## 4. AUSCULTAÇÃO

### 4.1. ENTREVISTA AOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS

Em coordenação com a DNI, foram selecionados 13 *stakeholders* para a realização de entrevistas semiestruturadas, as quais, foram realizadas com base no guião previamente elaborado e, posteriormente partilhado com os entrevistados, o qual posteriormente foi partilhado com os entrevistados, solicitando o seu preenchimento, o qual pode ser encontrado no Anexo II.

INSTITUIÇÃO	ENTREVISTADOS	DATA
DNI	Eng.º Eriksson Duarte (Director Nacional Adjunto)	18-03-2022
DNCE	Dr. Claire Zimba (Director Nacional)	21-03-2022
DINATUR	Edson Vala (Dep. de Informação Turística); Lurdes Domingos (Ponto focal)	21-03-2022
INNOQ	Eng.º Manuel Nunes Eng.º Geraldo Albasini	23-03-2022
MEF	Dr. Virgolino Nhate (Dir. Nacional Adjunto) Alberto Chicava (Chefe Dep. de Aquisições) Sara Mondlane (Técnica- Ponto Focal)	21-03-2022
CTA	Elias Mondlane (Gestor do Gabinete de Apoio ao Empresário) Dr. José Ngale (Assistente)	26-03-2022
Ex-Ministro MIC	Eng.º António Fernando (Ex. Ministro da Indústria e Comércio- Mentor do Programa Made in Mozambique)	31-03-2022
CCM	Dra. Teresa Muenda (Secretária-Geral) Dr. Marcos Cuembelo (Assessor do Provedor do Empresário) Dra. Lucrécia Langa (Centro de Apoio Empresarial) Dr. Hipólito Hamela	06-04-2022
APIEX	Dr. Octávio Zacarias	14-04-2022
IPEME	Hermínio Chauque (Gabinete Jurídico)	20-04-2022
Ex- Director Made In MZ	Dr. Ernesto Mafumo	24-05-2022
COMPRA NOSSO	Tatiana Pereira	26-05-2022
EUROCAM	Dr. Luís Eduardo Siteo (Ex. Dir. Nacional de Relações Internacionais, no MIC)	27-05-2022

*Tabela 2: Lista dos entrevistados*

#### 4.1.1. Resumo das entrevistas

O resumo das entrevistas encontra-se disponível para consulta no anexo III.

Os principais *inputs*, encontram-se abaixo resumidos por questão.

Para além das respostas às questões de acordo com o guião, foram manifestadas algumas preocupações:

Por parte da DNI, a preocupação relativamente à autonomia do “Made in Mozambique” – “Made in Mozambique era um programa, passou a direcção com 4 pessoas, que foi extinta em 2016. Agora o Made in Mozambique é um departamento com 3 pessoas.”

Por parte do INNOQ uma preocupação associada à falta de recursos e à dimensão da equipa - Era uma equipa de vários Ministérios para avaliar os vários requisitos da regulamentação. Parte da equipa “abandonou o barco”, não havia recursos. Actualmente é uma equipa pequena;

QUESTÃO: Precepção sobre os resultados e impactos do selo	
INPUTS	INSTITUIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• As empresas que exportam têm o selo;</li><li>• O Made in Mozambique não tem autonomia financeira;</li></ul>	DNI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Foi politicamente forçado, mas com <i>enforcement zero</i>;</li></ul>	DNCE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não reconhece impacto o impacto/valor do selo;</li><li>• Selo ficou associado aos produtos;</li><li>• Continuam os problemas de qualidade dos produtos;</li></ul>	DINATUR
<ul style="list-style-type: none"><li>• O selo não cumpriu os objectivos;</li><li>• Decidiram avançar sem a componente de Qualidade;</li><li>• Perda de credibilidade;</li><li>• Falta de fiscalização do uso do selo;</li><li>• Banalização do selo;</li></ul>	INNOQ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nem tudo ocorreu como se esperava;</li><li>• As UGEAS não estão a incorporar (não estão a dar preferência ao selo);</li></ul>	MEF
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não representa muito para as grandes empresas;</li></ul>	CTA

<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas que têm o selo apresentaram a seguinte reclamação: “Tenho selo, mas não estou a conseguir o concursos. A final o que o selo representa?”</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi um bom movimento nacional;</li> <li>• Houve dinamização, se calhar não foi suficiente;</li> </ul>	<p>Ex-Ministro MIC</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houve muita adesão no início;</li> <li>• Houve esforço das empresas, pensavam que teriam ganhos (concursos públicos, internacional). No entanto, as empresas não viram diferença;</li> <li>• Para as empresas o selo não é nada, há uma frustração;</li> <li>• Aderiram porque politicamente é difícil de dizer não.</li> <li>• Não traz valor acrescentado;</li> </ul>	<p>CCM</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições públicas estão no Made in Mozambique;</li> </ul> <p>Não tivemos sucessos porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No inicio todas as empresas acataram o nível de crescimento da família Made in Mozambique, crescem muito lentamente – foram violentados para aderir;</li> <li>○ Não houve entendimento que era para valorizar os produtos e serviços, mas também a empresa seria uma empresa de confiança;</li> <li>• As empresas não confiam no selo – “o que é que ganho”, o que muda para mim”;</li> <li>• Não há motivação;</li> <li>• Aquém das expectativas iniciais;</li> <li>• Nunca houve reforma legislativa – o mercado mudou e nada alterou;</li> </ul>	<p>APIEX</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A introdução do selo no geral trouxe mais valia no sentido de promoção dos produtos nacionais e na visibilidade das empresas a nível internacional;</li> <li>• A crise fez as empresas desistirem do selo;</li> <li>• As empresas deixaram de ter capacidade de “pagar” o selo;</li> </ul>	<p>IPEME</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas com certificação não aceitam bem (o selo), foi inserido (no decreto) o requerimento de plano da qualidade homologado (pelo INNOQ);</li> <li>• O selo obrigou as empresas a corrigir alguns pontos como qualidade, sistema, layout;</li> <li>• Não se fez medição do impacto em termos qualitativos. Havia permutação no seio do consumidor;</li> </ul>	<p>Ex-Director Made in Mz</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais impacto na área alimentar e bebidas;</li> <li>• O programa perdeu impulsão “faltou forças”;</li> <li>• Houve uma interrupção.</li> <li>• Houve forte campanha que depois caiu.</li> <li>• Não foi feita a avaliação, mas há produtos que por serem moçambicanos têm “simpatia”;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numa fase inicial trouxe uma vontade, mas houve descredibilização “não ganho nada com isso”;</li> <li>• Não atraiu mercado;</li> </ul>	COMPRA NOSSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertou movimento interno de melhoria, mas não havia capacidade de monitorização após à atribuição;</li> <li>• Não teve impacto no mercado externo;</li> <li>• Não é tido em conta nas exportações - Para exportar o que é necessário é o certificado de Qualidade e fitossanitário;</li> <li>• Resultados finais não foram positivos;</li> </ul>	EUROCAM

*Tabela 3: Resumo das entrevistas – Percepção sobre os resultados e impactos do selo*

QUESTÃO: Expectativas quanto a gestão /organização/ rebranding	
INPUTS	INSTITUIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ser associado ao conteúdo local;</li> <li>• Estratificar a marca, ter dois tipos de certificação, Selo Bronze e Selo platina;</li> <li>• Diferenciação entre micro, pequena, média e grandes empresas;</li> </ul>	DNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentação do Selo;</li> <li>• Deve estar ligado ao conteúdo local;</li> <li>• Revisão do código fiscal e lei do investimentos;</li> </ul>	DNCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do regulamento;</li> <li>• Deve estar associado a redução de custos;</li> <li>• Deve trazer qualidade do produto/serviço;</li> </ul>	DINATUR



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar equipas de avaliação e fortalecê-las;</li> <li>• Obrigatoriedade do Made in Moz nos concursos públicos;</li> <li>• Prémio Nacional da Qualidade deve exigir o selo Made in Moz;</li> <li>• Ter dois tipos de certificação, selo Gold e selo <i>Silver</i>;</li> <li>• Prémios Made in Moz;</li> </ul>	INNOQ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do Decreto 5/2016;</li> <li>• Margem de preferência para produtos com valor nacional (conteúdo local);</li> </ul>	MEF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazer mais qualidade;</li> </ul>	CTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As especificações técnicas do <i>procurement</i> do Estado devem incorporar produtos /matéria prima nacional (ex: madeira para carteiras escolares);</li> <li>• Criar critérios de incorporação nacional;</li> <li>• Categorizar o selo, começar por definir os requisitos mínimos e crescer daí para frente. Vários níveis do selo;</li> <li>• Não ser imposição e só custo, tem de ser incentivador;</li> <li>• Associar por níveis e requisitos internacionais – SADC/EUROPA/EUA;</li> </ul>	Ex-Ministro MIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar conduta necessária para as PME funcionarem;</li> </ul>	CCM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação entre empresas com e sem selo;</li> <li>• Restringir entre empresas de serviços e empresas de produtos;</li> </ul>	APIEX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalização;</li> <li>• Criar incentivos;</li> </ul>	IPEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A taxa não deve ser considerada um imposto;</li> <li>• Definir objectivos;</li> <li>• Associar a produção Biológicas (carne segura);</li> <li>• O que se exporta tem de haver cá dentro (distribuição interna e exportação);</li> </ul>	Ex-Director Made in Mz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazer credibilidade;</li> <li>• Coligações;</li> <li>• Promoção das marcas locais;</li> </ul>	COMPRA NOSSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objectivos;</li> <li>• Não dar o selo só por pagar, deve estar associado a algo tangível;</li> <li>• Ligação entre grandes e pequenas empresas;</li> </ul>	EUROCAM

Tabela 4: Resumo das entrevistas – Expectativas quanto a gestão/organização/rebranding



QUESTÃO: Expectativas quanto aos benefícios para as empresas	
INPUTS	INSTITUIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigatoriedade do uso selo para as empresas que participam nos concursos públicos;</li> </ul>	DNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios fiscais;</li> <li>• Crédito fiscal para a capacitação dos RH;</li> <li>• Canais de preferências de atendimento;</li> <li>• Redução das inspecções realizadas durante um período;</li> <li>• As UGEAS devem seleccionar fornecedores com preferência para os que tem selo;</li> </ul>	DNCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitação das normas ISO;</li> <li>• Apoio aos negócios para melhoria da imagem/embalagem;</li> </ul>	DINATUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de crédito;</li> <li>• Privilégios para as empresas com selo;</li> <li>• Obrigatoriedade do <i>Made in Mozambique</i> nos concursos públicos;</li> <li>• Prémio Nacional da Qualidade deve exigir o selo <i>Made in Mozambique</i>;</li> </ul>	INNOQ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	MEF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	CTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência nos concursos públicos;</li> <li>• Crédito;</li> <li>• Terminal livre <i>Made in MoZ</i>;</li> </ul>	Ex-Ministro MIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento de grandes projectos deve contemplar uma percentagem obrigatória de <i>Made in MoZ</i>;</li> </ul>	CCM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação dos RH;</li> <li>• Workshop com empresas com o selo;</li> </ul>	APIEX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação;</li> <li>• Incentivos e fiscalidade;</li> </ul>	IPEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilidade/notoriedade de produtos nacionais-esforço Marketing;</li> <li>• Oportunidade de negócio;</li> <li>• Programa de apoio (capacitação) a empresas por sectores;</li> </ul>	Ex-Director <i>Made in Mz</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao sector local;</li> <li>• Apoio ao empreendedorismo-fortalecer capacidade a PME;</li> <li>• Assistência técnica;</li> <li>• Benefícios fiscais;</li> </ul>	<p>COMPRA NOSSO</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação;</li> <li>• Mobilização e recursos para apoiar as PME;</li> </ul>	<p>EUROCAM</p>

*Tabela 5: Resumo das entrevistas – Expectativas quanto aos benefícios para as empresas*

QUESTÃO: Expectativas quanto ao requisitos	
INPUTS	INSTITUIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve estar associado ao conteúdo local</li> </ul>	DNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O selo deve estar ligado ao conteúdo local;</li> <li>• Obrigatoriedade do uso das normas técnicas para áreas específicas;</li> </ul>	DNCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve estar associado a preços mais baixos;</li> </ul>	DINATUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter uma componente de Qualidade;</li> <li>• Uso obrigatório das normas técnicas;</li> </ul>	INNOQ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mais original e potencial do País, o que é único;</li> </ul>	MEF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir a certificação ISO 9001 das empresas;</li> </ul>	CTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Critérios de incorporação nacional (Conteúdo local);</li> </ul>	Ex-Ministro MIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	CCM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	APIEX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	IPEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robustez financeira;</li> <li>• Cumprimento da legislação;</li> <li>• No mínimo ter plano da qualidade;</li> <li>• Incorporação de factores locais (conteúdo local);</li> </ul>	Ex-Director Made in Mz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Moçambicano (conteúdo local);</li> <li>• Ter Qualidade;</li> </ul>	COMPRA NOSSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade;</li> <li>• Excelência;</li> <li>• Contributo social e económico;</li> <li>• Obrigações fiscais e sociais;</li> </ul>	EUROCAM

Tabela 6: Resumo das entrevistas – Expectativas quanto ao requisito

QUESTÃO: Que contributos que a instituição que representam pode trazer para a dinamização do selo	
INPUTS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ser discutido após resultado das entrevistas e inquéritos;</li> </ul>	DNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	DNCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	DINATUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar componente técnica para avaliação;</li> <li>• Disponibilização da normalização;</li> <li>• Pacote de formação – promoção e descontos;</li> </ul>	INNOQ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronizar as regras nos documentos de concurso, ligar com o MIC;</li> <li>• Partilhar cronograma de divulgações;</li> <li>• Trazer a DNI a participar nas campanhas de divulgação da circular do Decreto 5/2016;</li> </ul>	MEF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar e incentivar as empresas para a certificação ISO 9001;</li> </ul>	CTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	Ex-Ministro MIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	CCM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	APIEX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações;</li> <li>• Acompanhamento institucional;</li> <li>• Ser o braço forte no acompanhamento;</li> <li>• Verificação do desenvolvimento;</li> </ul>	IPEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	Ex-Director Made in Mz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar na divulgação;</li> <li>• Campanhas de marketing;</li> </ul>	COMPRA NOSSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar as empresas;</li> </ul>	EUROCAM

Tabela 7: Resumo das entrevistas – Que contributos a instituição que representa pode trazer para dinamização do selo

## 4.2. INQUÉRITO NACIONAL ÀS EMPRESAS

No âmbito deste projecto e tendo em conta a posição das empresas face à marca/ selo Made in Mozambique, foram realizados 3 inquéritos independentes, que foram publicados e publicitados a nível Nacional, tendo sido também enviados por email para todas as empresas cadastradas no Made in Mozambique e para uma amostra de 320 empresas, sem relação com o Made in Mozambique.

O projecto, nesta fase teve alguns obstáculos acrescidos:

- Demora na aprovação dos inquéritos:
  - 04-03-2022 – Submissão à DNI da 1.<sup>a</sup> proposta de versão draft
  - 16-03-2022 - Aceitação da versão draft pela área técnica, enviada pelo DPPRON
  - 18-03-2022 - Apresentação das versões finais
  - 19-04-2022 - Pedido dos inquéritos em *word* para revisão por parte da DNI
  - 09-05-2022 – Inquéritos aceites pela DNI
  - 12-05-2022 – Inquéritos lançados
  - 05-06-2022 – Encerramento dos inquéritos
  
- Dificuldade na utilização da Base de Dados do Made in Mozambique, uma vez que os contactos estavam desactualizados.

A data de divulgação dos inquéritos foi 12 de Maio de 2022 e inicialmente planeava-se encerrar os mesmos, dia 25 de Maio de 2022. Entretanto, devido à falta de adesão, uma vez que à data só 18 empresas, no total, é que tinham respondido, foi decidido, pelas partes envolvidas, um adiamento para dia 31 de Maio de 2022 e posteriormente para dia 05 de Junho de 2022, com intensificação da abordagem às empresas, através de contactos mais directos, e com publicação e divulgação através dos media.

### 4.2.1. Apresentação dos inquéritos

Os três inquéritos, destinados especificamente a Empresas com o selo – onde foi decidido incluir as empresas com o selo em dia e as empresas com o selo caducado, Empresas que cancelaram o selo e Empresas que nunca aderiram ao selo, encontram-se disponíveis no anexo IV.

#### 4.2.2. Tratamento de dados dos inquéritos

Numa primeira fase, a metodologia basear-se-ia exclusivamente no envio do inquérito para empresas, a nível nacional, por e-mail. Nesse sentido, contactou-se um total de 826 empresas.

Entretanto, na procura de uma maior adesão ao projecto e obtenção de respostas, foi feito um esforço extra com a colocação dos inquéritos nos media.

MEDIA	VISUALIZAÇÕES
LINKEDIN	1342
FACEBOOK	506
TWEET	308

*Tabela 8: N° de visualizações dos inquéritos nos*

Apesar dos esforços feitos, a taxa de respostas ficou aquém do esperado. Abaixo encontra-se uma tabela com a taxa de respostas, por inquérito:

INQUÉRITO	N° EMPRESAS CONTACTADAS	N° DE RESPOSTAS OBTIDAS	TAXA DE RESPOSTA
Empresas com o selo	149 + 345 (com o selo caducado)	22	4,5%
Empresas desistentes	12	4	25%
Empresas não aderentes	320	66	21%
Total	826	92	11%

*Tabela 9: Taxa de resposta dos inquéritos*

Numa primeira análise, não obstante o esforço colocado na obtenção de respostas, a taxa de respostas obtidas foi bastante baixa, o que limita estatisticamente este estudo, devido à falta de representatividade da amostra.

#### 4.2.3. Empresas com o selo

Relativamente às questões colocadas, apresenta-se de seguida a análise estatística das respostas obtidas:



### Questão:

Quais foram as razões que levaram a empresa aderir a iniciativa *Made in Mozambique*?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Aumentar visibilidade	17
B	Ganhar prioridade em concursos públicos	12
C	Aceder a mercados internacionais	7
D	Aumentar a facturação	5
Outras respostas		
E	Assegurar a obrigatoriedade do consumo de produtos nacionais nas compras do Estado	1
F	Dar a conhecer ao mundo que as origens da nossa marca	1
G	Orgulho de ter um produto nacional com qualidade	1
H	Para ser uma referência	1

Tabela 10: Empresas com Selo- “Quais foram as razões que levaram a empresa a aderir a iniciativa...?”

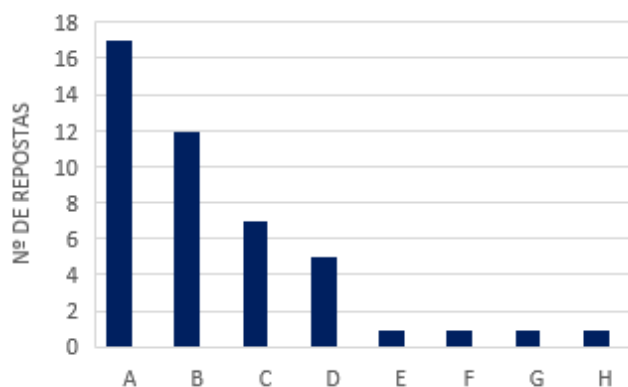
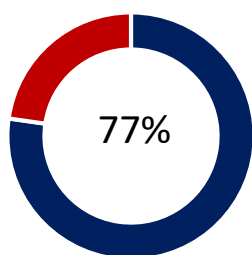
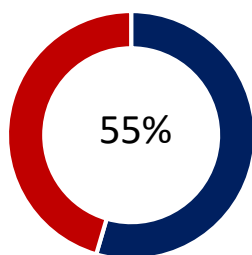


Gráfico 1: Empresas com Selo - “Quais foram as razões que levaram a empresa a aderir a iniciativa...?”

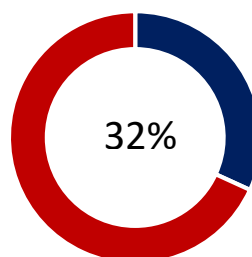
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



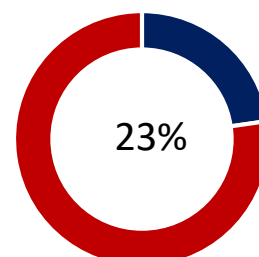
Aumentar visibilidade



Ganhar prioridade em concursos públicos



Aceder a mercados internacionais



Aumentar a facturação

### Questão:

Conhece iniciativas semelhantes ao *Made in Mozambique* noutros países? O que pensa da contribuição dessas iniciativas-programas para as empresas e para a economia em geral?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Não tenho conhecimento acerca de campanhas similares	12
B	Contribuíram para a melhoria da imagem dos produtos e serviços do país	8
C	Contribuíram para uma melhoria geral da qualidade dos produtos e serviços do país	6
D	Contribuíram para o melhor reconhecimento internacional do país	3
E	Contribuíram para uma melhoria geral do desempenho das PME do país	3
F	Contribuíram para o aumento das exportações do país	3
G	Não trouxeram qualquer valor acrescentado	2

Tabela 11: Empresas com Selo - “Conhece iniciativas semelhantes ao *Made in Mozambique* noutros países?...”

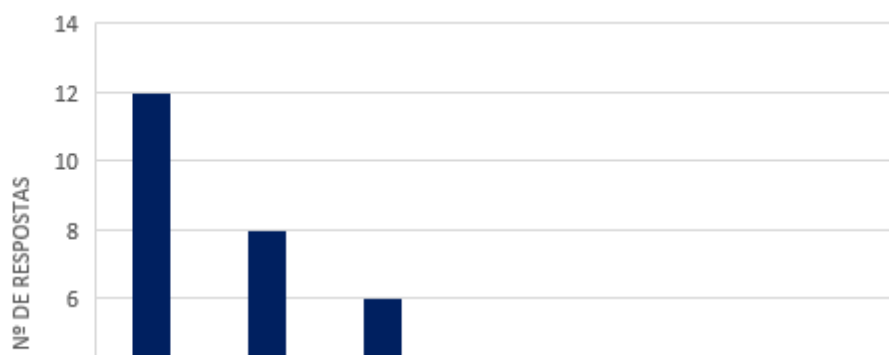
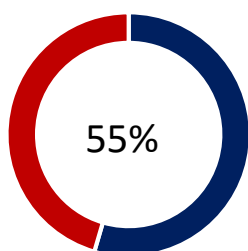
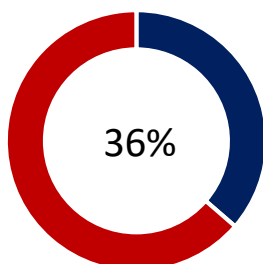


Gráfico 2::Empresas com Selo "Conhece iniciativas semelhantes ao Made in Mozambique noutros países?..."

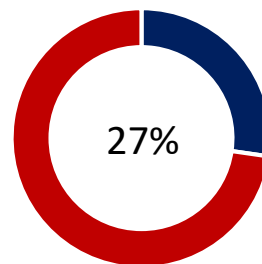
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Não tenho conhecimento  
acerca de campanhas  
similares



Contribuíram para a  
melhoria da imagem dos  
produtos e serviços do  
país



Contribuíram para uma  
melhoria geral da  
qualidade dos produtos e  
serviços do país

### Questão:

Que benefícios obteve através do selo *Made in Mozambique*?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Nenhum benefício	9
B	Benefício de iniciativas promocionais concebidas exclusivamente para os produtos ou serviços <i>Made in Mozambique</i>	7
C	Participação em feiras organizadas dentro e fora do País em espaço compartilhado e com custos reduzidos	3
D	Participação em programas de formação organizados ou promovidos pela entidade que superintende o uso do selo;	3
E	Acompanhamento pela entidade competente em processos de inovação tecnológica, registo de direitos de propriedade intelectual e adopção de sistemas da qualidade;	2
F	Participação em campanhas de promoção de produtos nacionais	2
G	Acompanhamento pela entidade competente em processos de adopção de contabilidade organizada	1
Outras respostas		
H	Não temos conhecimento de ter obtido qualquer benefício, no entanto anexamos sempre o selo à nossa documentação a propostas comerciais	1
I	Visibilidade	1

Tabela 12: Empresas com selo - “Que benefícios obteve através do selo *Made in Mozambique*?”

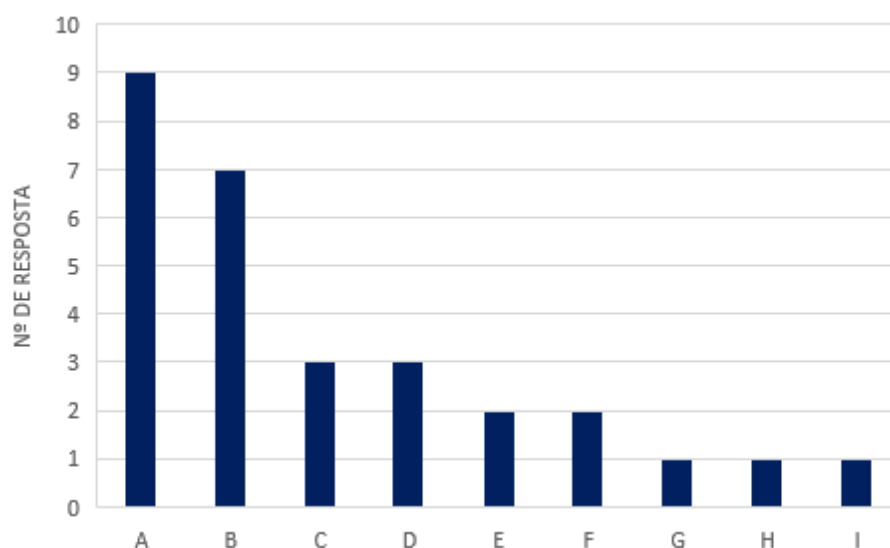
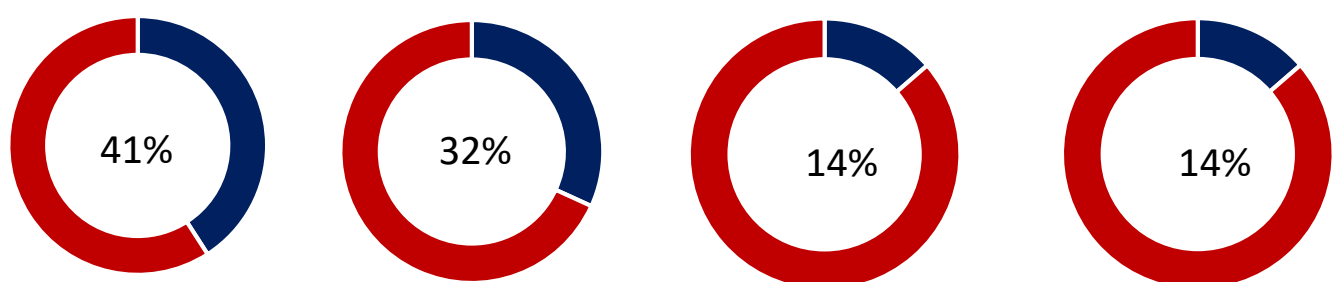


Gráfico 3: Empresas com selo - "Que benefícios obteve através do selo Made in Mozambique?"

De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Nenhum benefício

Benefício de iniciativas promocionais concebidas exclusivamente para os

Participação em feiras organizadas dentro e fora do País em espaço compartilhado e com custos reduzidos produtos ou serviços Made in Mozambique

Participação em programas de formação organizados ou promovidos pela entidade que superintende o uso do selo

### Questão:

Que impacto teve o selo, nas vendas da sua empresa?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Sem impacto	11
B	Aumento de vendas ao nível nacional	7
C	Aumento das vendas ao nível internacional	2
I	Diminuição das vendas ao nível nacional	0
J	Diminuição das vendas ao nível internacional	0
Outras respostas		
D	Ainda não temos uma resposta visto que o tempo ainda é curto	1
E	As instituições contratantes nunca priorizam detentores do selo	1
F	Maior Visibilidade	1

G	Não se registou aumento de vendas a nível nacional	1
H	Vide resposta anterior	1

Tabela 13: Empresas com selo - “Que impacto teve o selo, nas vendas da sua empresa?”

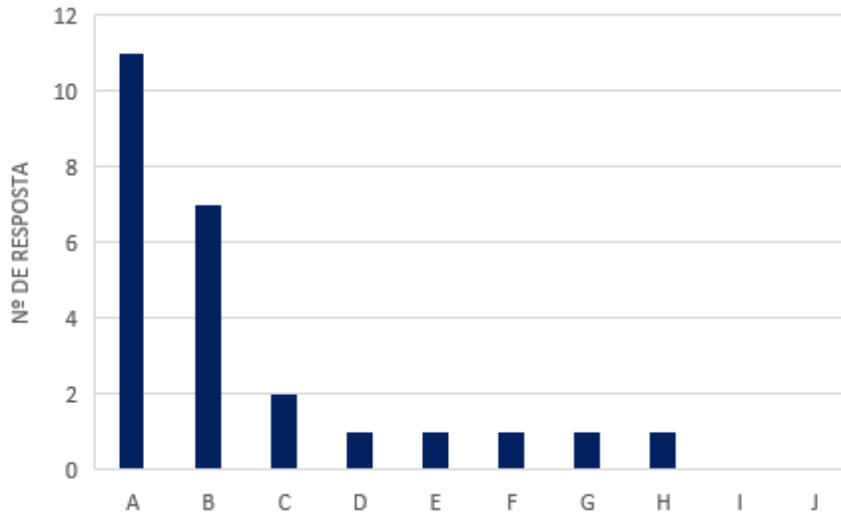
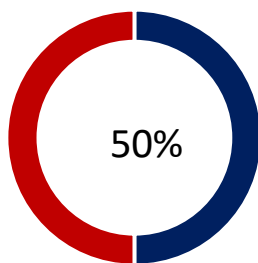
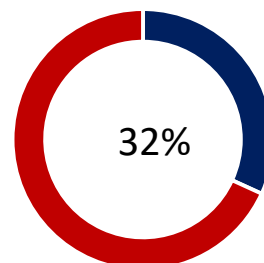


Gráfico 4: Empresas com selo - "Que impacto teve o selo, nas vendas da sua empresa?"

De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Sem impacto



Aumento de vendas ao nível nacional

**Questão:**

Em que acções de formação, promovidas pelo *Made in Mozambique*, participou?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Nunca participei de nenhuma acção de formação promovida pelo <i>Made in Mozambique</i>	18
B	Protecção dos direitos de propriedade industrial	3
C	Capacitação em matérias para responder aos cadernos de encargos e outros aspectos relacionados	2
D	Elaboração de Planos de Qualidade com base na norma MNISO/IEC 10005:2009 sistemas de gestão da Qualidade - Diretrizes para planos de Qualidade	0

Tabela 14: Empresas com selo - “Em que acções de formação, promovidas pelo *Made in Mozambique*, participou?”

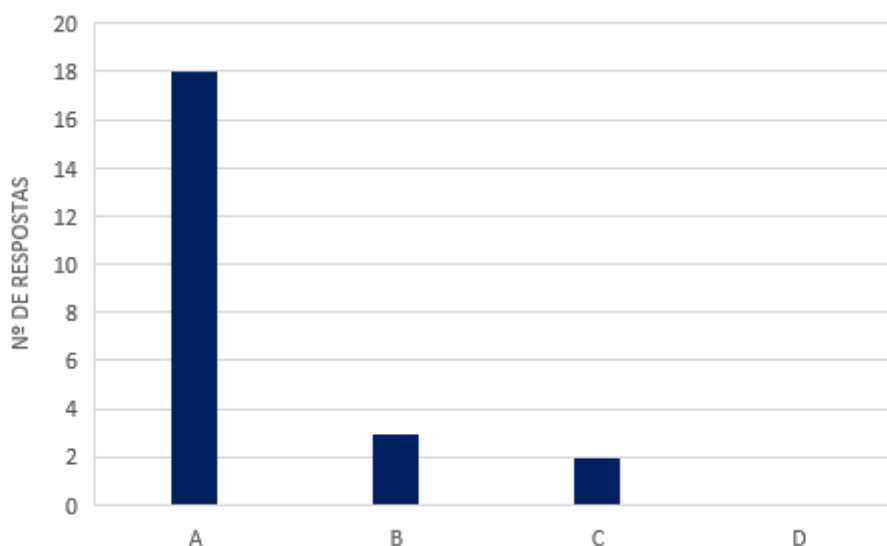
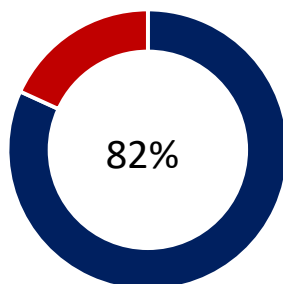


Gráfico 5: Empresas com selo - "Em que acções de formação, promovidas pelo Made in Mozambique, participou?"

De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Nunca participei de nenhuma  
acção de formação  
promovida pelo Made in  
Mozambique



### Questão:

Considera que o *Made in Mozambique* tem contribuído para:

Opções propostas		Nº de respostas
A	Aumento da carteira de clientes das empresas nacionais	8
B	Aumento das vendas no mercado nacional	5
C	Aumento das exportações para o mercado regional e internacional	5
Outras respostas		
D	N/A	2
E	Não sei, porque para a minha empresa não tem	1
F	Não tenho uma resposta concreta	1
G	nenhum dos de cima	1
H	No caso específico da minha empresa não teve nenhum contributo	1
I	Não é notável o contributo	1
J	Não vemos benefício	1
K	Por enquanto ainda não sentimos algum contributo	1

Tabela 15. Empresas com sede — “considera que o *Made in*

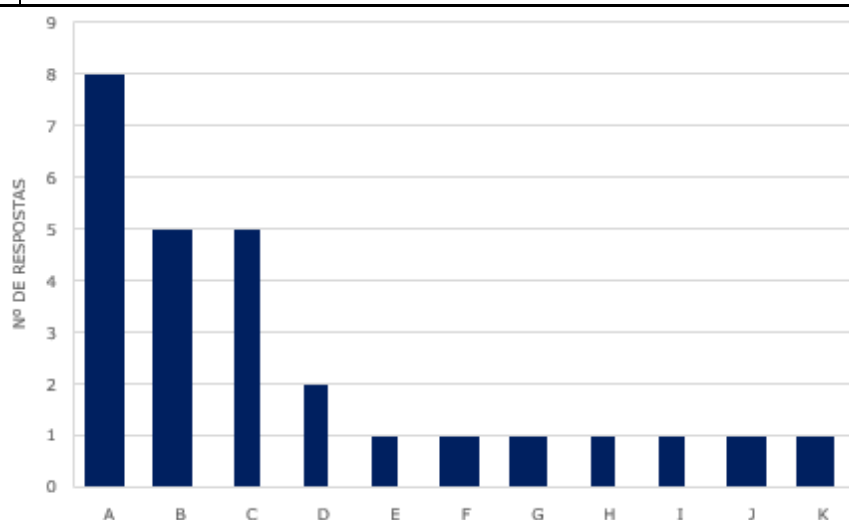
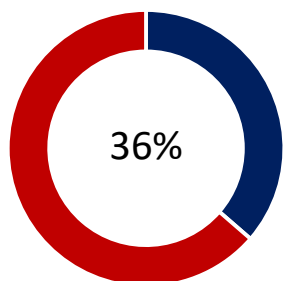
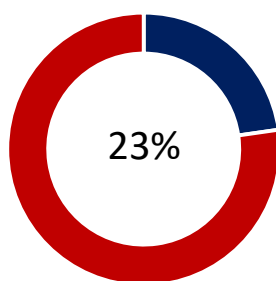


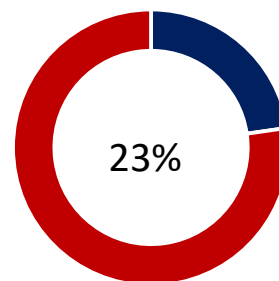
Gráfico 6: Empresas com selo — "considera que o Made in Mozambique tem contribuído para:



Aumento da carteira de clientes das empresas nacionais



Aumento das vendas no mercado nacional



Aumento das exportações para o mercado regional e internacional

### Questão:

De acordo com a sua experiência, que iniciativas é que o *Made in Mozambique* pode implementar ou melhorar, por forma a se transformar num instrumento mais eficaz na promoção das exportações, agregando valor às empresas Moçambicanas?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Apostar na divulgação da marca e promoção do produto/serviço “ <i>Made in Mozambique</i> ” a nível nacional e internacional	13
B	Associar o selo à qualidade	13
C	Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)	10
D	Assegurar a obrigatoriedade/primazia de consumo de produtos nacionais nas compras do Estado	10
E	Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo	8
F	Intensificar a fiscalização de uso do selo	3
Outras respostas		
G	Maior prioridade para empresas detentoras do selo	1

Tabela 16: Empresas com selo - “Que iniciativas é que o *Made in Mozambique* pode implementar ou melhorar...?”

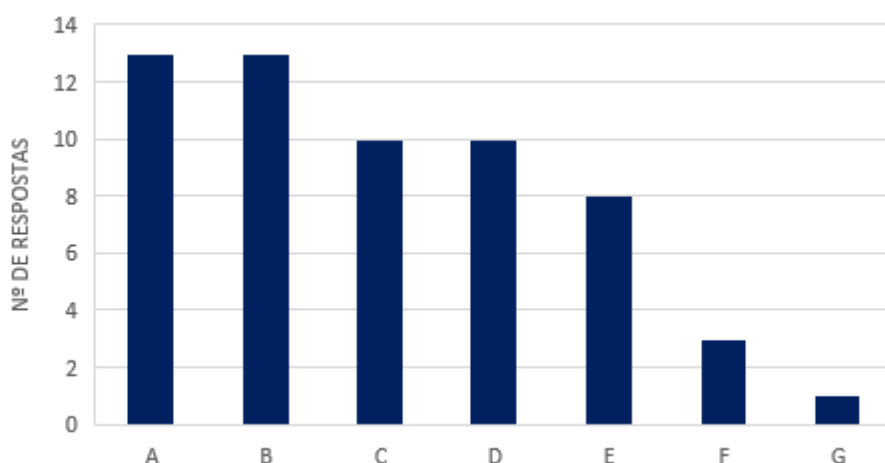
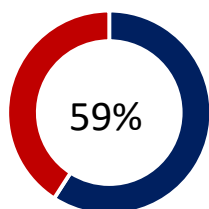
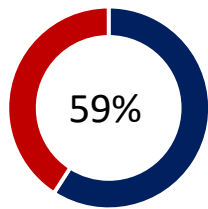


Gráfico 7: Empresas com selo - “... Que iniciativas é que o *Made in Mozambique* pode implementar ou melhorar...?”

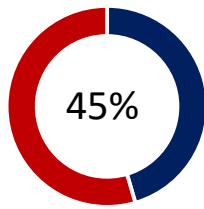
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



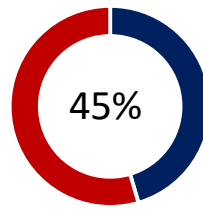
Apostar na divulgação da marca e promoção do produto/ serviço "Made in Mozambique" a nível nacional e internacional



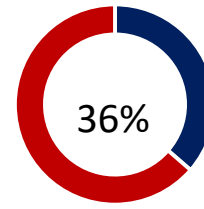
Associar o selo à qualidade



Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)



Assegurar a obrigatoriedade/ primazia de consumo de produtos nacionais nas compras do Estado



Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo

#### 4.2.4. Empresas que cancelaram o selo

Relativamente às questões colocadas, apresenta-se de seguida a análise estatística das respostas obtidas:

#### Questão:

Quais as suas expectativas quando se candidatou ao selo?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Valor acrescentado	2
B	Transmitir aos nossos clientes a qualidade dos nossos serviços e mercado	1
C	Notoriedade junto do mercado e clientes	1
D	Ter alguma vantagem em concursos públicos	1

Tabela 17: Empresas que cancelaram o selo - “Quais as suas expectativas quando se candidatou ao selo?”

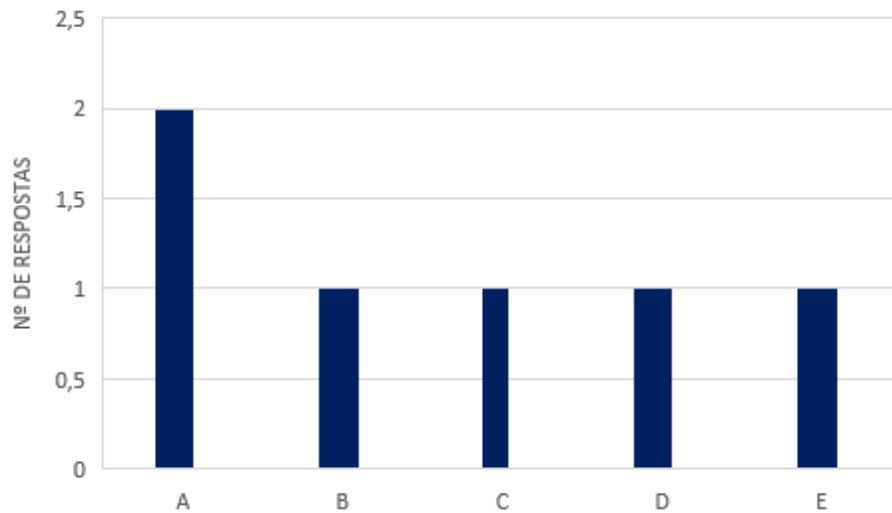
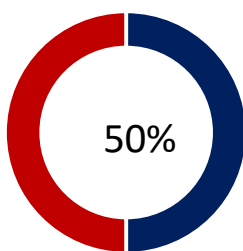
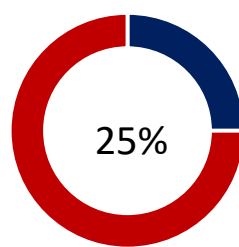


Gráfico 8: Empresas que cancelaram o selo - “Quais as suas expectativas quando se candidatou ao selo?”

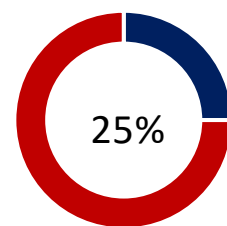
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Valor acrescentado



Transmitir aos nossos clientes a qualidade dos nossos serviços e mercado



Notoriedade junto do mercado e clientes

### Questão:

Que benefícios teve do uso do selo *Made in Mozambique*?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Nenhum benefício	4
B	Benefício de iniciativas promocionais concebidas exclusivamente para os produtos ou serviços <i>Made in Mozambique</i>	0
C	Participação em campanhas de promoção de produtos nacionais	0
D	Participação em programas de formação organizados ou promovidos pela entidade que superintende o uso do selo	0
E	Acompanhamento pela entidade competente em processos de inovação tecnológica, registo de direitos de propriedade intelectual e adopção de sistemas da qualidade;	0
F	Acompanhamento pela entidade competente em processos de adopção de contabilidade organizada	0

Tabela 18: Empresas que cancelaram o selo - “Que benefícios teve do uso do selo...?”

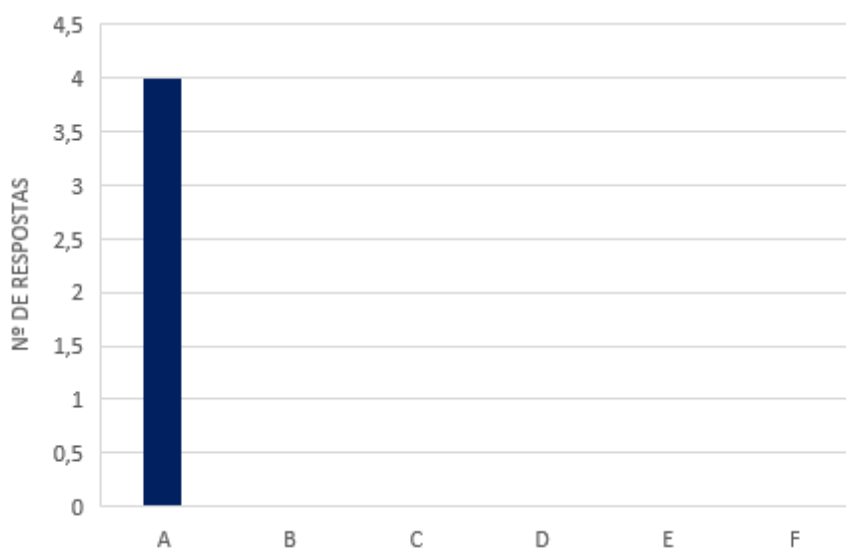
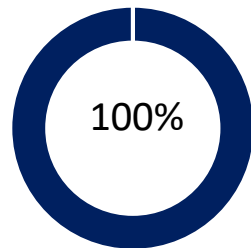


Gráfico 9: Empresas que cancelaram o selo - "Que benefícios teve do uso do selo...?"

De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Nenhum benefício

### Questão:

Em que acções de formação participou, promovidas pelo selo *Made in Mozambique*?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Nunca participei de nenhuma acção de formação promovida pelo <i>Made in Mozambique</i>	4
B	Elaboração de planos de Qualidade com base na norma MNISO /IEC 10005:2009 Sistemas de Gestão da Qualidade -Diretrizes para planos de Qualidade	0
C	Protecção dos direitos de propriedade industrial	0
D	Capacitação em matérias para responder aos cadernos de encargos e outros aspectos relacionados	0

Tabela 19: Empresas que cancelaram o selo - “Em que acções de formação participou, promovidas pelo selo *Made in Mozambique*?”

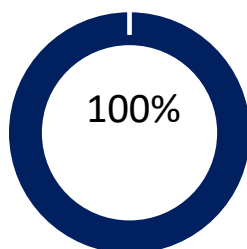
:



Gráfico 10: Empresas que cancelaram o selo - “Em que acções de formação participou, promovidas pelo selo *Made in Mozambique*?”



De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Nunca participei de nenhuma acção de formação promovida pelo Made in Mozambique

**Questão:**

De acordo com a sua experiência, que iniciativas é que o *Made in Mozambique* pode implementar ou melhorar, por forma a se transformar num instrumento mais eficaz na promoção das exportações,

Opções propostas		Nº de respostas
A	Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)	3
B	Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo	3
F	Apostar na divulgação da marca e promoção do produto/serviço “ <i>Made in Mozambique</i> ” a nível nacional e internacional	1
G	Intensificar a fiscalização de uso do selo	1
H	Assegurar a obrigatoriedade/primazia de consumo de produtos nacionais nas compras do Estado	0
I	Associar o selo à qualidade	0
Outras respostas		
C	Promover negócio de Rovuma ao Maputo	1
D	Local content e mega-projectos em Moçambique	1
E	Acesso aos mega-projectos	1

agregando valor às empresas Moçambicanas?

*Tabela 20: Empresas que cancelaram o selo – “ ...Que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar ? ”*

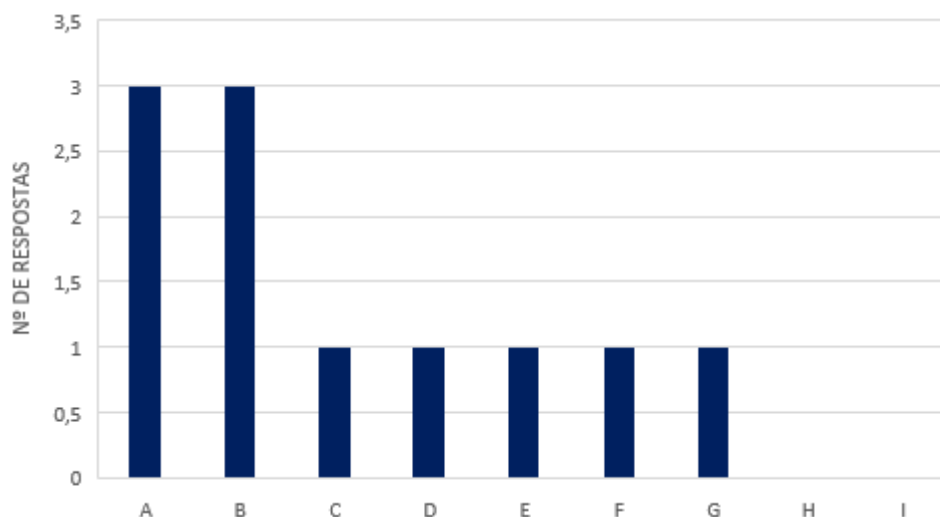
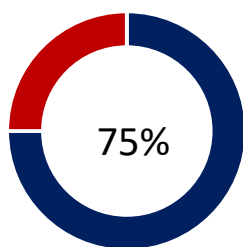
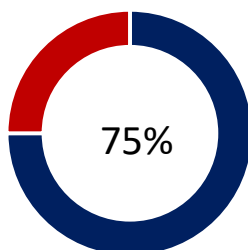


Gráfico 11: Empresas que cancelaram o selo – "...Que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?"

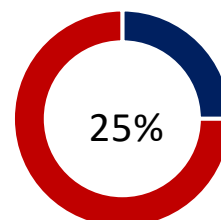
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)



Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo



Promover negócio de Rovuma ao Maputo

#### 4.2.5. Empresas que nunca aderiram ao selo

Relativamente às questões colocadas, apresenta-se de seguida a análise estatística das respostas obtidas:

#### Questão:

De acordo com a sua experiência, que iniciativas é que o *Made in Mozambique* pode implementar ou melhorar, por forma a se transformar num instrumento mais eficaz na promoção das exportações, agregando valor às empresas Moçambicanas?

Opções Propostas		Nº de respostas
A	Apostar na divulgação da marca e promoção do produto/serviço “ <i>Made in Mozambique</i> ” a nível nacional e internacional	41
B	Associar o selo à qualidade	35
C	Assegurar a obrigatoriedade/primazia de consumo de produtos nacionais nas compras do Estado	23
D	Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)	23
E	Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo	17
F	Intensificar a fiscalização de uso do selo	7
Outras respostas		
G	<i>When the population are satisfied and proud of the products produced in the country and prefer to procure products produced in the country it is time to promote the trademark</i> (Quando a população está satisfeita e orgulhosa dos produtos produzidos no país e prefere adquirir produtos produzidos no país, é hora de divulgar a marca.)	1
H	Mostrar que o governo se preocupa com a qualidade implementando qualidade no trabalho que faz nas escolas, estradas e outros empreendimentos governamentais para que a população se orgulhe do que Moçambique está fazendo.	1
I	Cumprindo determinados standards (requisitos)	1
J	A obtenção de vantagens fiscais para as empresas	1

K	Ligar a questões ambientais e de sustentabilidade	1
L	Criar ou reforçar e divulgar incentivos para as Empresas pela utilização do Selo Made In Mozambique, como por exemplo incentivos fiscais...redução de taxas para obrigatoriedade laboral entre outros	1
M	Na tabela de taxas as Cooperativas como são organizações com fins lucrativos deviam pagar em função do volume de negócios que poderá facilitar o enquadramento na classificação...Micro, pequena ou média ...não basta apenas ser cooperativa sob pena de a cooperativa que tenha um volume de negócios baixo equivalente a uma Microempresa estar a pagar taxa correspondente a uma pequena empresa	1
N	Fazer campanhas de Divulgação das vantagens do uso do Selo para as Empresa por forma a elevar o número de empresas que usem o selo tendo em conta que há províncias com grande potencial para exportação, mas com poucas empresas que usam o Selo. Por Exemplo a província de Inhambane tem apenas 4 Empresas, a província da Zambézia tem 9, a Província de Maputo tem 74...assim havendo mais divulgação das vantagens e incentivos haverá mais empresas competitivas em Moçambique, com valor agregado e com potencial para exportação a usar o selo	1
O	Proteger o mercado Local	1
P	Priorizar empresas locais	1
Q	Garantir o bom uso das vendas decorrentes das taxas pagas pelas empresas a favor da marca	1
R	Escolha selectiva e exigente dos detentores do selo e seus produtos de modo a melhorar a fortalecer a percepção de excelência dos produtos e serviços que o usam	1
S	Facilitar a integração das MPME através de Políticas e Conteúdo Local	1

*Tabela 21: Empresas não aderentes “... que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?”*

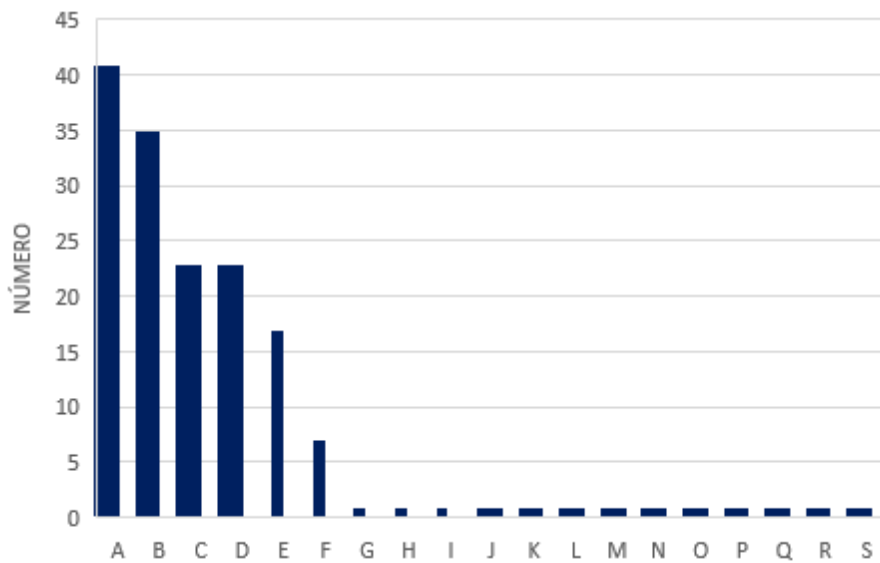
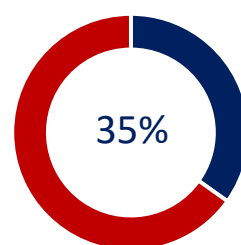
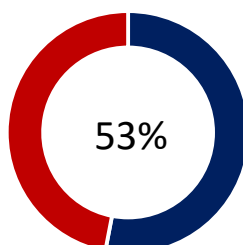
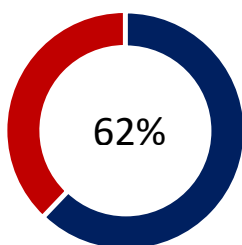


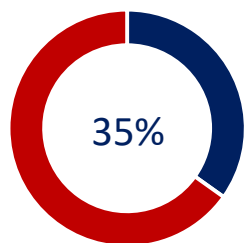
Gráfico 12: Empresas não aderentes “... que iniciativas é que o Made in Mozambique pode implementar ou melhorar...?”

De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



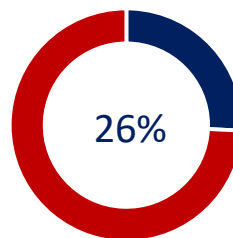
Apostar na divulgação da marca e promoção do produto/serviço “Made in Mozambique” a nível nacional e internacional

Associar o selo à qualidade



Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)

Assegurar a obrigatoriedade/primazia de consumo de produtos nacionais nas compras do Estado



Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo

### Questão:

Conhece iniciativas semelhantes ao *Made in Mozambique* noutros países? O que pensa da contribuição dessas iniciativas-programas para as empresas e para a economia em geral?

Opções propostas		Nº de respostas
A	Não tenho conhecimento acerca de campanhas similares	28
B	Contribuíram para uma melhoria geral da qualidade dos produtos e serviços do país	18
C	Contribuíram para a melhoria da imagem dos produtos e serviços do país	18
D	Contribuíram para o aumento das exportações do país	15
E	Contribuíram para o melhor reconhecimento internacional do país	14
F	Contribuíram para uma melhoria geral do desempenho das PME do país	14
G	Não trouxeram qualquer valor acrescentado	3

Tabela 22: Empresas não aderentes - “Conhece iniciativas semelhantes ao *Made in Mozambique* noutros países? O que pensa da contribuição dessas iniciativas-programas...?”

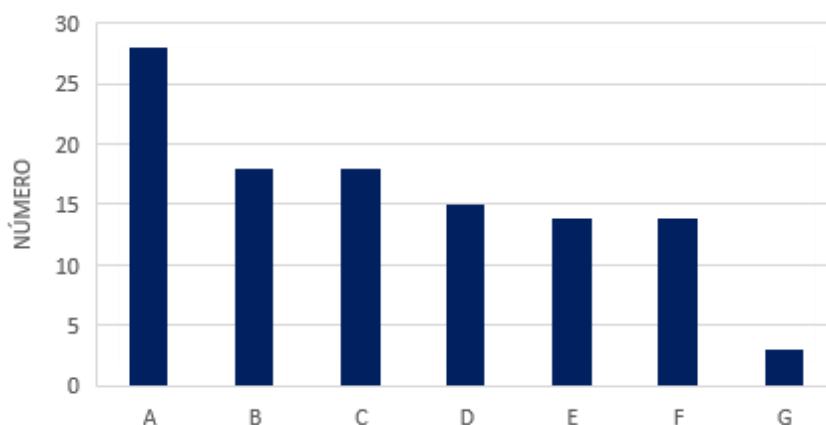
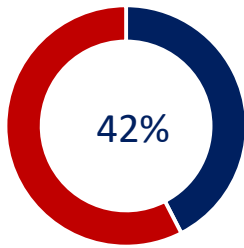


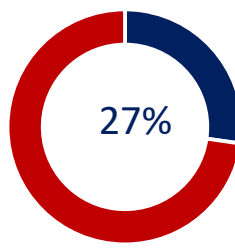
Gráfico 13: Empresas não aderentes - “Conhece iniciativas semelhantes ao *Made in Mozambique* noutros países? O que pensa da contribuição dessas iniciativas



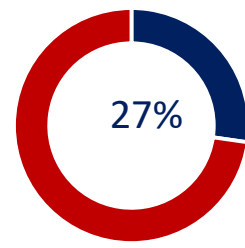
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Não tenho conhecimento acerca de campanhas similares



Contribuíram para uma melhoria geral da qualidade dos produtos e serviços do país



Contribuíram para a melhoria da imagem dos produtos e serviços do país

### Questão:

Que motivos o podem levar a candidatar-se ao selo?

Opções propostas		Nº de Respostas
A	Aumentar visibilidade	33
B	Apoio para melhoria da qualidade dos produtos	24
C	Apoio para capacitação e formação	22
D	Aceder a mercados internacionais	21
E	Aumentar a facturação	16
F	Ganhar prioridade em concursos públicos	12

Tabela 23: Empresas não aderentes: “Que motivos o podem levar a candidatar-se ao selo?”

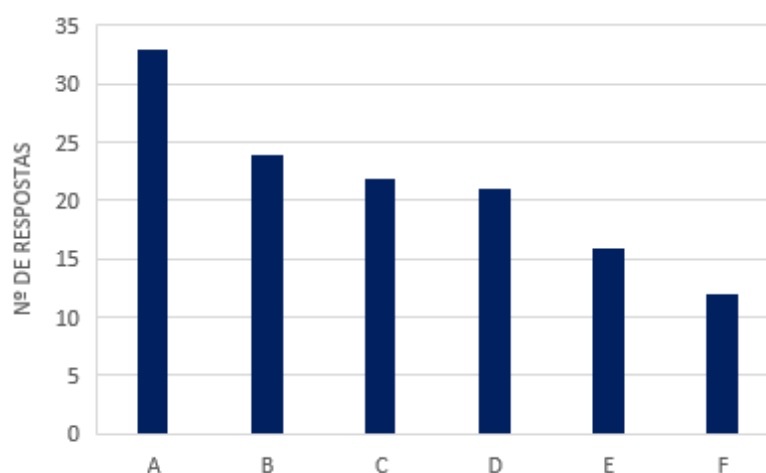
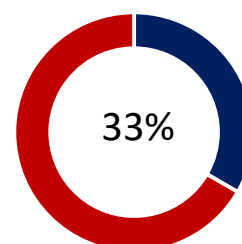
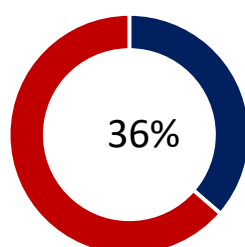
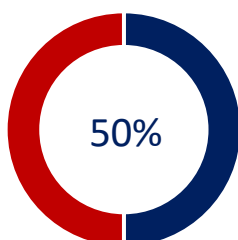
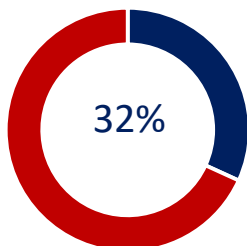


Gráfico 14: Empresas não aderentes “Que motivos o podem levar a candidatar-se ao selo?”

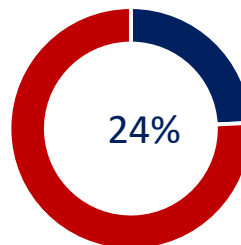
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos as seguintes respostas:



Aumentar visibilidade



Apoio para melhoria da qualidade dos produtos



Apoio para capacitação e formação

Aceder a mercados internacionais

Aumentar a facturação

## 4.3. CONCLUSÕES

### 4.3.1. Tratamento de dados das entrevistas aos stakeholders

#### 4.3.1.1. Requisitos

Requisitos propostos		Nº Proponentes
A	Conteúdo local	6
B	Qualidade- ISO 9001 e Normas técnicas	6
C	Cumprimento da legislação e Obrigações fiscais	2
D	Associar por níveis e requisitos internacionais – SADC/Europa/ EUA	1

Tabela 24: Tratamento dos dados das entrevistas – Requisitos

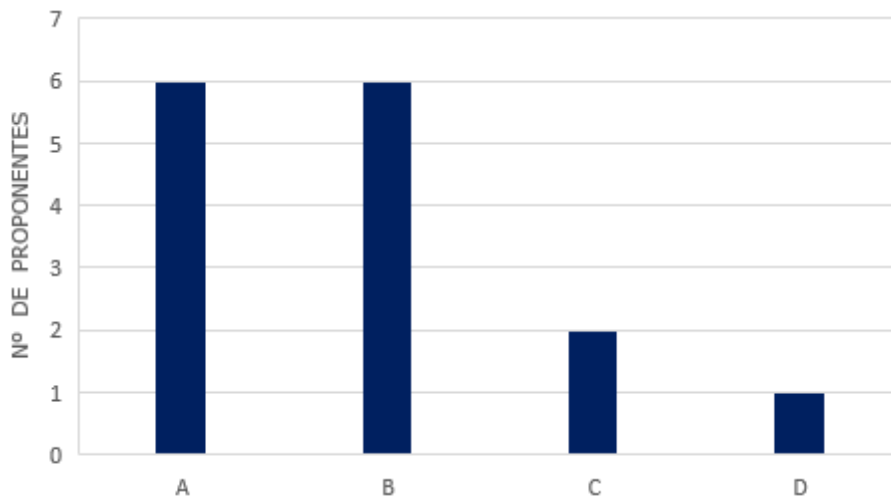
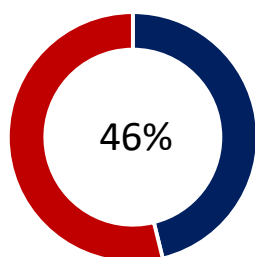
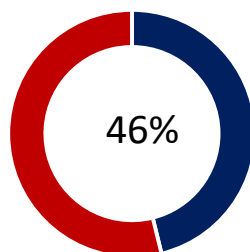


Gráfico 15: Tratamento dos dados das entrevistas – Requisitos

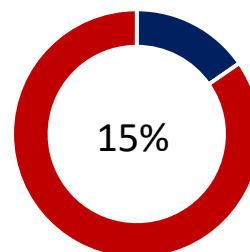
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos os seguintes requisitos:



Conteúdo local



Qualidade e Normas técnicas



Cumprimento da legislação e obrigações fiscais

## Requisitos e fiscalização - Importância de investir na monitorização/ fiscalização das empresas aderentes

Relativamente às entrevistas, e olhando para as respostas dos entrevistados, podemos concluir que a maioria reforça a importância de associar a marca a requisitos técnicos e de qualidade e ao cumprimento da legislação e obrigações fiscais, o que está em linha com os requisitos que constam do Decreto 10/ 2012. Entretanto, uma percentagem significativa referiu que houve pouca fiscalização e acompanhamento. Daqui pode concluir-se da importância de investir na monitorização/ fiscalização das empresas aderentes.

### 4.3.1.2. Percepção quanto aos benefícios do MADE IN MOZAMBIQUE para as empresas e para as exportações

Benefícios		Nº Proponentes
A	Capacitação e apoio técnico	7
B	Preferência nos concursos públicos	4
C	Facilidade de crédito	3
D	Benefícios fiscais	2
E	Canais preferências de atendimento	1

Tabela 25: Tratamento dos dados das entrevistas – Benefícios

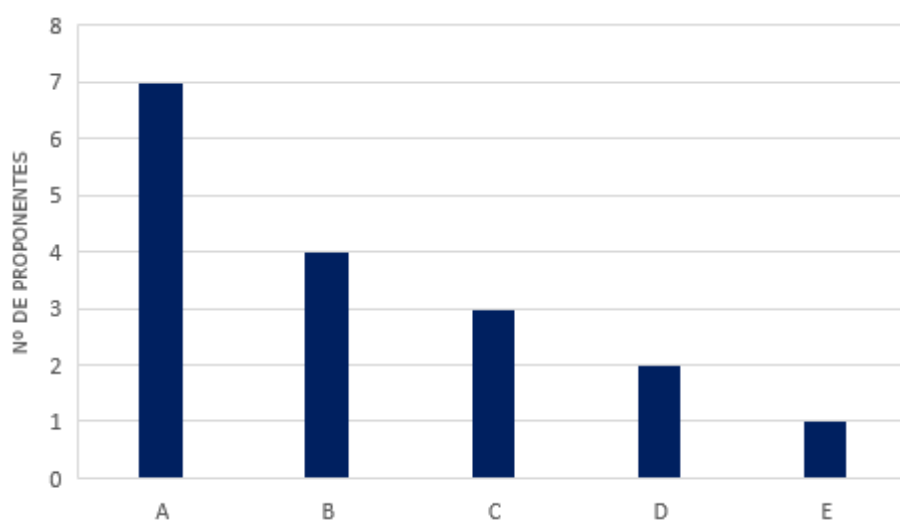
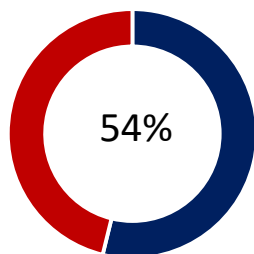
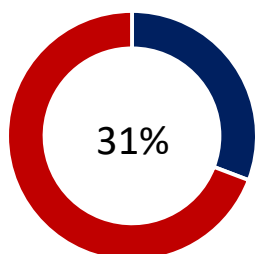


Gráfico 16: Tratamento dos dados das entrevistas - Benefícios

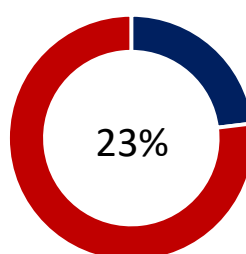
De acordo com o princípio de Pareto, salientamos os seguintes benefícios:



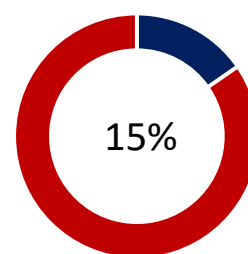
Capacitação e apoio técnico



Preferência nos concursos públicos



Facilidade de crédito



Benefícios fiscais

Benefícios – o reconhecimento da importância dos benefícios referidos no Decreto 10/2012, com foco na capacitação e preferência nos concursos públicos:

Como se pode inferir por análise do 4.3.1.2, parte dos benefícios constantes do Decreto 10/ 2012, como apoio à capacitação, preferência em concursos públicos, devem ser mantidos. Acresce um benefício de incentivos fiscais, cuja pertinência poderá ser avaliado pelo Governo de Moçambique. Estas perspectivas devem ter em conta, por outro lado, a importância de implementar efectivamente os benefícios – os entrevistados consideram, genericamente, que o selo perdeu dinâmica e credibilidade. Acresce aqui o facto de não estarem disponíveis relatórios de desempenho da Marca. Assim, as medidas a implementar carecem de definição clara de objectivos e monitorização.

#### 4.3.1.3. Contributo dos stakeholders (entrevistados)

<b>Contributo</b>	<b>Stakeholder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar componente técnica para as avaliações;</li> <li>• Disponibilização de normalização;</li> <li>• Disponibilização de formação/capacitação;</li> <li>• Pacote de formação – promoção e descontos;</li> </ul>	INNOQ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronizar as regras nos documentos de concurso, ligar com o MIC;</li> <li>• Partilhar cronograma de divulgações;</li> <li>• Fazer a DNI participar nas campanhas de divulgação da circular do decreto 5/2016;</li> </ul>	MEF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar e incentivar as empresas para a certificação ISO 9001;</li> </ul>	CTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações;</li> <li>• Acompanhamento institucional;</li> <li>• Ser o braço forte no acompanhamento;</li> <li>• Verificação do desenvolvimento;</li> </ul>	IPEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar as empresas;</li> </ul>	EUROCAM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidade e marketing à marca</li> <li>• Partilha de experiências</li> </ul>	COMPRA NOSSO

*Tabela 26: Tratamento dos dados das entrevistas - Contributos*

Contributo dos stakeholders - ao nível da capacitação, fiscalização e auditoria e na preferência em concursos públicos:

Os stakeholders que se mostraram disponíveis para contribuir para a dinamização da Marca, estão referidos no 4.3.1.3. Sugere-se que sejam considerados na definição e implementação das medidas de dinamização da Marca:

- No que se refere à capacitação, o INNOQ, o IPEME e a EUROCAM
- No que se refere à componente de fiscalização/ auditoria, o INNOQ e o IPEME
- Nas questões da preferência em concursos públicos, o MEF, na revisão do Decreto 5/2016



## 4.3.2. Relativamente às empresas

### 4.3.2.1. Necessidades e expectativas

No âmbito deste estudo, importa perceber, por parte das empresas, quais as suas expectativas em termos de benefícios, associados à adesão à marca.

<b>Benefícios esperados pelas empresas</b>
Apostar na divulgação da marca e promoção dos produtos/serviços “Made in Mozambique” a nível nacional e internacional
Associar o selo à qualidade
Assegurar a obrigatoriedade/primazia de consumo de produtos nacionais nas compras do Estado
Promover negócio entre os titulares do selo (ligação empresarial)
Maior acompanhamento e assistência aos titulares do selo – Aqui pode inclui-se o apoio à capacitação e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, referido por alguns inquiridos quando questionados acerca dos motivos que os levarão a candidatarem-se ao selo.

*Tabela 27: Tratamento dos dados das empresas – Necessidades e expectativas*

### 4.3.2.2. Discussão dos resultados relativamente à percepção das empresas

Apesar de ser considerada por uma grande parte das empresas a importância de benefícios associados a apoio e capacitação, das empresas com o selo, só cerca de 20% é que tiveram oportunidade de participar em acções de capacitação. As medidas a apresentar devem ter em conta a relevância da implementação deste benefício e da acessibilidade ao mesmo por parte das empresas, o que poderá ser feito com programas de formação por sectores de actividade.

A associação do selo à qualidade também é uma das expectativas das empresas, a qual está em linha com a questão acima referida, referente aos programas de apoio e capacitação.

A expectativa das empresas quanto a benefícios relacionados com o acesso a mercados internacionais, dinamizando as exportações, tem sido considerada defraudada. Para assegurar este ponto, as empresas referem a importância da associação da Marca Nação, “*Made in Mozambique*”:

- à qualidade dos produtos e serviços, com foco na publicidade e promoção da Marca Nação, ao nível nacional e internacional;
- à facilitação das trocas comerciais e de experiências entre as empresas detentoras da Marca; e
- ao apoio e assistência às empresas detentoras da Marca.

### 4.3.3. Resumo das boas práticas

Da pesquisa feita sobre boas práticas internacionais, salientamos de seguida alguns pontos que consideramos relevantes e considerados entradas para a tomada de decisão quanto às medidas a propor:

#### 4.3.3.1. Gestão

Órgão Gestor		Países	Nº
A	Estado	Brasil, Alemanha, USA	3

B	Organizações não governamentais (ONG)	África do Sul, Nigéria	2
C	Estado + Privado	Portugal	1

Tabela 28: Boas práticas – Órgão Gestor

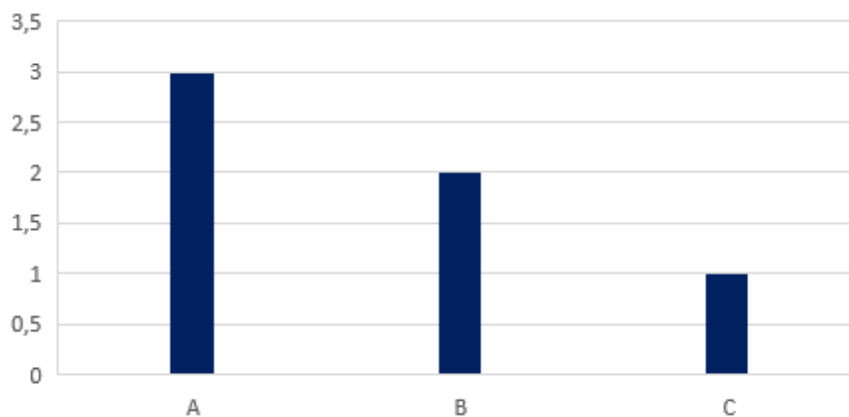


Gráfico 17: Boas práticas - Órgão Gestor

### Órgão Gestor

Não está claro que a gestão da Marca estar exclusivamente sob responsabilidade do Governo esteja associado a um maior sucesso. Exemplos positivos de marcas geridas por ONG ou uma combinação Estado + Sector Privado, podem ter também sucesso e ser forma de envolver mais todas as partes. Verifica-se o exemplo da África do Sul e de Portugal.

### 4.3.3.2. Requisitos

Requisitos		Países	Nº
A	Conteúdo local (Numa percentagem igual ou superior a 50%)	África do Sul, Portugal, USA, Alemanha, Brasil	5
B	Qualidade comprovada	África do Sul, Alemanha, Brasil, Portugal	4
C	Serem realizados em estabelecimentos ou em unidades produtivas localizadas em território nacional;	Portugal, USA, Alemanha	3
D	Cumprimento da legislação, incluindo as obrigações fiscais	África do Sul, Portugal, USA	3
E	Prova de responsabilidade ambiental	África do Sul	1
F	Só empresas que tenham sido auditadas e aprovadas é que podem usar o selo	África do Sul	1

Tabela 29: Boas práticas - Requisitos

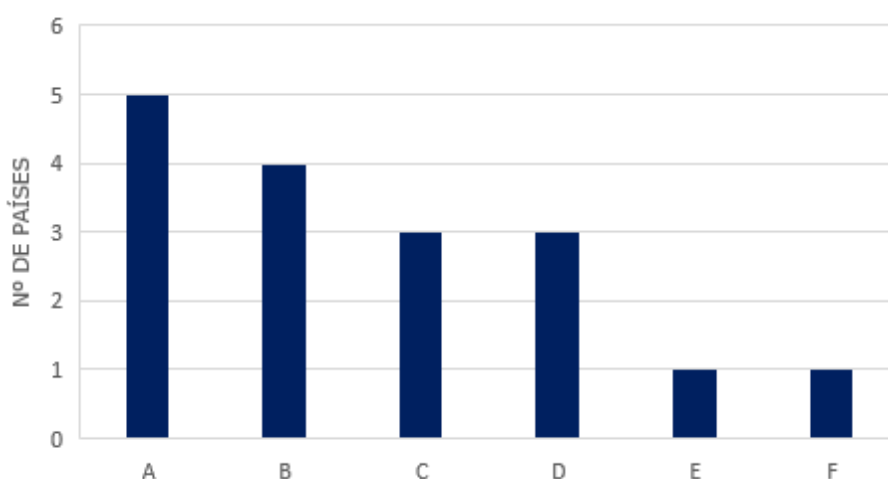


Gráfico 18: Boas práticas - Requisitos

Genericamente, a importância de requisitos como:

- Conteúdo local
- Conformidade legal
- Qualidade
- Produção local

Conclui-se que os requisitos referidos no Decreto 10/ 2012 estão em linha com o que outros países referidos como boas práticas têm também. Salienta-se aqui mais uma vez importância da fiscalização.

#### 4.3.3.3. Benefícios

Benefícios		Países	Nº
A	Site /Aplicação de dinamização da marca	África do Sul, Portugal, USA, Brasil, Alemanha	5
B	Participação em eventos, exposições e conferências;	África do Sul, Portugal, Nigéria, USA	4
C	Base de dados de suporte à gestão de <i>procurement</i> com todas as empresas aderentes, por sector.	África do Sul, Portugal	2
D	Fóruns e núcleos de negócio por sectores, fomentando o <i>networking</i>	África do Sul, Portugal	2
E	Disponibilização de tutoriais de acesso a informação e concursos públicos	Nigéria, África do Sul	2
F	Histórico de qualidade e fiabilidade dos produtos e serviços associados à marca	Alemanha, USA	2
G	Loja <i>online</i> de produtos	África do Sul	1
H	Acesso a estudos e boas práticas relacionadas com incorporação	Portugal	1
I	Plataforma de capacitação para transmitir conhecimento e fornecer empregos para desempregados	Nigéria	1
J	Direccionar o <i>procurement</i> do governo em produtos da marca	USA	1

Tabela 30: Boas práticas – Benefícios

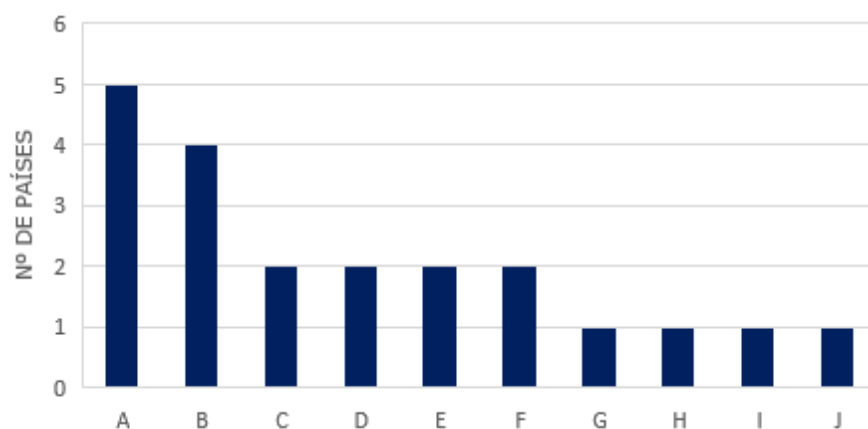


Gráfico 19: Boas práticas – Benefícios

Uma interpretação e análise da aplicabilidade dos benefícios existentes nos países estudados, no contexto Moçambicano:

Site de aplicação/ dinamização da Marca – Vários países, como África do Sul, Portugal, USA, Brasil, Alemanha, optam por ter um site de dinamização da Marca Nação. Cada vez mais o acesso à Internet é uma realidade para todos. A existência de um site de apoio e dinamização da Marca vai permitir *marketing*, comunicação, divulgação de estratégias, objectivos e respectiva monitorização, o que trará maior conhecimento, confiança e transparência, o que pode potenciar a adesão. A existência de um site dedicado à Marca Nação, pode servir de base para a implementação de outros benefícios. Por exemplo:

- Divulgação de concursos públicos;
- Divulgação de acções de capacitação, benefício já proposto no decreto 10/ 2012 e que representa uma das expectativas das empresas quanto a benefícios esperados (54% das empresas), sendo também um dos pontos mais levantados pelos *stakeholders*, durante as entrevistas;
- Loja *online*;
- Organização das empresas por sectores de actividades.

Participação em eventos, exposições e conferências – Que podem ser organizados com o apoio dos *stakeholders*. Nos outros países, como África do Sul, Portugal, Nigéria, USA, têm contribuído para a divulgação dos produtos e serviços, fomentando tanto o consumo interno como as exportações. Pode ser também uma mais-valia para a dinamização da Marca Moçambicana, numa fase inicial, mais a nível interno e posteriormente, a nível internacional.

Base de dados de suporte à gestão de *procurement* com todas as empresas aderentes, por sector – A existência de uma base de dados com o registo de todas as empresas aderentes à marca, tal como ocorre nalguns países, como na África do Sul e em Portugal, é um elemento facilitador da promoção das relações comerciais entre os detentores da marca, potenciando as trocas comerciais internas.

Loja *online* de produtos – As lojas online de produtos, como na África do Sul, ajudam a promover internamente os produtos com Marca Nação, incentivando os consumidores a comprar produtos produzidos localmente. Reduzindo a cadeia logística em relação às grandes superfícies, tanto os produtores como os consumidores, poderão beneficiar desta iniciativa – os produtos poderão estar disponíveis a preços relativamente mais baixos do que nos mercados e lojas tradicionais e ainda assim, o produtor ter uma margem maior.

Fóruns e núcleos de negócio por sectores, fomentando o *networking* – A organização por sectores, com criação de fóruns, núcleos de negócios ou associações, permite uma maior partilha de conhecimentos e experiências dentro do mesmo sector. Funciona também como elemento potenciador da capacitação e apoio. Estando as empresas organizadas por sectores, será mais focar as acções de formação e apoio ao desenvolvimento, nas necessidades do sector.

Disponibilização de tutoriais de acesso a informação e concursos públicos – Trata-se de um benefício perfeitamente integrável no contexto Moçambicano. Muitas vezes as empresas apresentam algumas dificuldades em conseguir compreender os requisitos associados aos concursos públicos. Importa determinar uma forma de divulgar os concursos públicos direccionando-os para as empresas detentoras da marca e encontrar metodologias para explicar o cumprimento dos requisitos.

Histórico de qualidade e fiabilidade dos produtos e serviços associados à marca – O benefício associado ao histórico de fiabilidade e qualidade que pode representar uma marca, tal como se pode perceber pela investigação das marcas alemã e americana, é algo ainda muito prematuro para Moçambique. Para que as empresas possam beneficiar do “estatuto”, o mesmo terá de ser criado, recorrendo a outras medidas, como o investimento na promoção de sectores, produtos e serviços chave, que sejam facilmente associados ao país e assegurar que os mesmos são “embaixadores” da Marca. Por exemplo, o consumidor quando houve falar de automóveis pensa em Alemanha e vice-versa – algo que está ligado – posteriormente cria a imagem de qualidade do automóvel e a imagem de produto de alta qualidade e fiabilidade de produtos alemães.

Direccionar o *procurement* do governo em produtos da Marca Nação – Não sendo obrigatório, a revisão do decreto 5/2016 de 8 de Março, determinando a atribuição de uma pontuação diferenciadora para as empresas detentoras da marca, pode incentivar as empresas para a adesão à mesma.



Acesso a boas práticas associadas com incorporação – Partilha de exemplos Nacionais e internacionais de fomento à incorporação do conteúdo local, aliciando as empresas a uma maior procura interna. Eventualmente, a existência do site, poderá permitir esta partilha/ divulgação.

## 5. PESQUISA DE BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS

### 5.1. A HISTÓRIA DAS MARCAS PAÍS

A marca-país reflete a imagem do país, sobre várias perspectivas.

Vários países em diferentes contextos, têm procurado dinamizar as suas economias, impulsionando e dinamizando a imagem do país, seus produtos e serviços, através da promoção da marca-país, recorrendo muitas vezes a eventos de projecção internacional.

De acordo com Konatar & Zugic, Jelena,(2017), a promoção da marca país está associada à gestão da identidade e imagem do país, de forma a atrair visitantes e investidores, quer a nível interno quer a nível externo. As marcas-país estão suportadas em seis vectores.

- **Turismo** - capacidade de atrair visitantes;
- **Exportações** - percepção sobre a qualidade e fiabilidade dos produtos do país;
- **Governança** - como é que o governo do país é visto;
- **Investimento e imigração** - associados à vontade de trabalhar no país;
- **Pessoas** - percepção sobre as pessoas e os serviços;
- **Cultura e herança histórica** - percepção sobre marcos culturais, históricos e desportivos.

Esta abordagem de Konatar & Zugic, Jelena, (2017) está em linha com o hexágono da marca-país, de Simon Anholt, que identifica os seis elementos, os mesmos referidos por Konatar & Zugic, Jelena,(2017), os quais constituem os 6 parâmetros de avaliação das marcas para o NBI.



Figura 1: *Nation Brand Hexagon* (Simon Anholt, 2000)

## 5.2. O NATION BRAND INDEX (NBI)

Em linha com o atrás apresentado, de entre alguns índices disponíveis e estudados internacionalmente, o NBI, revela-se o mais alinhado com a metodologia adoptada neste estudo, uma vez que avalia os seis pilares, considerados relevantes para a dinamização das Marcas País, dando foco explícito às exportações, sobre as quais recai o principal objectivo deste projecto. Para melhor esclarecimento, pode observar-se na tabela abaixo.

O NBI é calculado com base no hexágono de Anholt, o qual fornece uma estrutura consistente para comparar países em relação aos principais factores que afectam a reputação de uma nação, para que possa ser visto claramente onde cada marca país está localizada e porquê. Além de analisar o índice, o hexágono fornece uma avaliação da posição do país, sendo uma ferramenta eficaz para gerir a imagem e a reputação em nível global.<sup>1</sup>

Podemos constatar que existem a nível internacional, várias marcas-países, com maior ou menor impacto nos resultados dos países que representam., as quais estão classificadas de acordo com o Nation Brand Index,, publicado pela Ipsos - “2021 Anholt-Ipsos Nation Brands Index (NBI) («Nation Brands Index 2021», 2021).

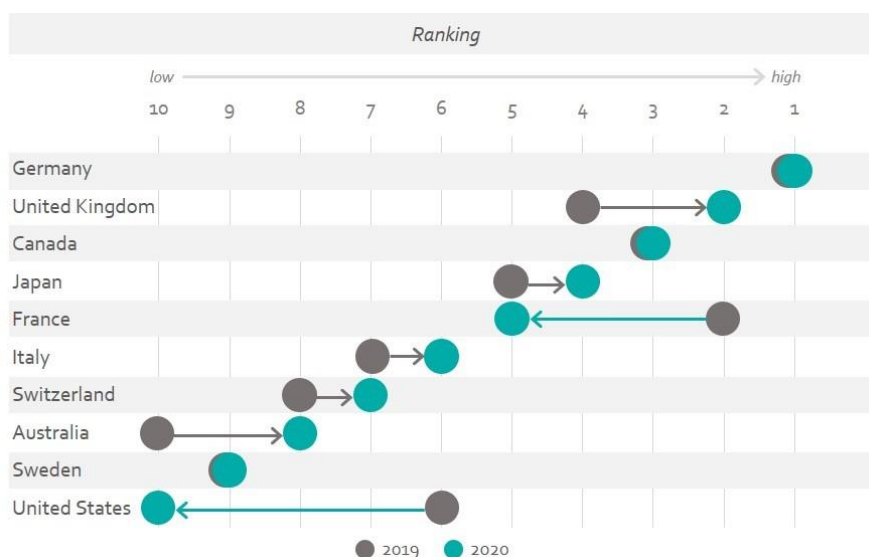


Figura 2: Nation Brands Index 2021 (Artigo IPSOS,2021)

<sup>1</sup> Para mais informação consultar ([219579-Text de l'article-300300-1-10-20110127 \(1\).pdf](#))

Podemos também verificar, por consulta do NBI, que os países mais desenvolvidos têm marcas-país mais fortes e melhor classificadas. Normalmente este facto prende-se com os níveis de percepção de qualidade e de fiabilidade, acerca dos produtos e serviços dos países e da percepção da imagem do país, em termos, desportivos, culturais e governamentais.

Com base numa análise do NBI, pode concluir-se que alguns países beneficiam de eventos de referência internacional como exposições, jogos olímpicos, outros eventos desportivos, que projectam a imagem dos países acolhedores dos eventos, além-fronteiras.

Importa referir que NBI é uma avaliação de percepção, representado pela média dos resultados obtidos para todas as seis dimensões, que são exploradas com questões por pilar ou dimensão, perfazendo um total de perto de 40 questões compõem um inquérito, realizado a cerca de 20.000 pessoas distribuídas por 20 países. As classificações para cada atributo são baseadas em uma escala de 1 a 7, sendo 7 o valor mais alto, e 1 o valor mais baixo e 4 a posição intermediária (Zugic & Konatar, 2017).

Importa, no entanto, referir que existem vários índices específicos que medem a posição dos diferentes países. Os índices de percepção de marca-país mais utilizados e mais conhecidos são o Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI) e o Future Country Brand Index (CBI).<sup>2</sup>

### **5.3. EXEMPLOS DAS MELHORES PRÁTICAS**

#### **5.3.1. O caso da marca “MADE IN GERMANY”**

A importância de analisarmos a marca alemã, está associada ao facto de esta ser líder no *Nation Brand Index*, reconhecida como a melhor marca-país.

Facto histórico interessante é que o “Made in Germany” começou por ser uma marca criada pelo Reino Unido, em 1887, para identificar ou marcar os produtos que chegavam a Inglaterra, vindos da Alemanha, para alertar que se tratava de produtos de baixa qualidade (DW, 2012). Só a partir da 2ª Guerra Mundial é que a marca começou a ser vista de forma positiva e de valor acrescentado, distinguindo-se por produtos de qualidade, customizados. Nos nossos dias, é uma marca respeitada e reconhecida internacionalmente, associada à preferência do consumidor, quer interno, quer externo,

---

<sup>2</sup> Para mais informação consultar ([219579-Text de l'article-300300-1-10-20110127 \(1\).pdf](#))

com destaque para produtos e serviços nos quais a Alemanha é reconhecida internacionalmente como líder de mercado.

Para além das marcas de empresas nacionais que trazem nome à Marca *Made in Germany* há toda uma estrutura criada e dinamizada ao longo de décadas e que contribui para a imagem e posição da marca a nível internacional, dos quais se salientam os vários centros de pesquisa – institutos e organizações.<sup>3</sup>

### 5.3.2. O caso da marca “MADE IN AMERICA”

Tal como a marca-país “Made in Germany”, também a marca “Made in América” representa um caso a analisar por ser uma das marcas-país melhor classificadas no Nation Brand Index.

Trata-se de uma experiência diferente da alemã. Enquanto genericamente a marca alemã tem mantido sempre uma estabilidade de crescimento, a marca Americana, tem sofrido alguns reveses dos quais se tem erguido.

Por exemplo, nos anos 50, cerca de 40% dos produtos comercializados em todo o mundo, eram de origem americana. Com o surgimento do Japão como país industrializado, nas décadas de 70 e 80, os Estados Unidos perderam *market share* em alguns produtos como electrónica e automóveis, tendo perdido competitividade.

Entretanto, no final dos anos 90, a economia americana ressurgiu, suportada em produtos diferenciadores, de elevado valor tecnológico e industrial, tal como microprocessadores, indústria aeroespacial, equipamento e infraestruturas de *network*, *software* e produtos farmacêuticos. Neste momento, apesar de não ser tão comentado, a economia americana está novamente numa fase de reajuste por perda de *market share* para a China, que entrou no Mercado Global em 2001.

Actualmente, o baixo custo de mão-de-obra chinesa, tem obrigado os Estados Unidos a reposicionarem-se e encontrarem soluções que combatam a agressividade industrial e económica da China. Nesse sentido, há por parte do país uma aposta na redução dos custos totais de produção, com melhoria da produtividade e das infraestruturas logísticas associadas. Estima-se neste momento que o *gap* nos custos de produção não ultrapassa os 15%, prevendo-se no entanto que produtos que exigem muita mão-de-obra, devido aos custos associados, continuem a ser produzidos na China (Hohner et al., 2021).

---

<sup>3</sup> Mais detalhes no ponto 5.5

Por análise desta marca e das medidas implementadas para os “ressurgimentos” da mesma, salientam-se alguns pontos que podem ser adaptados e utilizados, claro que a uma escala diferente, na recuperação, ressurgimento ou construção do “*Made in Mozambique*”:

- **Produtos diferenciadores**
- Alto valor tecnológico e de **qualidade**
- **Capacidade da mão-de-obra**
- **Produtividade**
- Infraestruturas logísticas

O facto de um dos embaixadores da marca americana ser um dos seus presidentes, revela claramente a importância do envolvimento do governo nos projectos da marca e o empowerment necessário para que estes projectos tenham sucesso (*President Obama Pushes «Made in America» to Boost Recovery*, 2010).

### 5.3.3. O que podemos reter das melhores práticas e as questões culturais

Por análise dos casos apresentados e por consulta do NBI – *Nation Brand Index*, pode constatar-se que as melhores marcas Nação são de países desenvolvidos. Este facto está claramente associado à sustentabilidade dos pilares das marcas-nação:

- Turismo;
- Exportações;
- Governação;
- Investimento e Imigração;
- Pessoas;
- Cultura e herança histórica.

É fácil entender, tendo em conta também a tabela 38 que a maturidade e desenvolvimento dos factores que suportam os seis pilares, é muito maior nos países desenvolvidos do que nos países em vias de desenvolvimento.

Questões culturais como nível de educação da população, confiabilidade e qualidade e avanço tecnológico ao nível dos recursos e infraestruturas disponíveis, têm impacto nos resultados ao nível do desempenho das pessoas e das empresas do país, com um ambiente propício à qualidade e sustentabilidade, tornando quer os produtos quer o país, mais apetecível aos consumidores ou público-alvo, quer a nível interno dos países, quer a nível externo, com reflexo directo no consumo interno e

externo (exportações) e fomento do Turismo, suportado na manutenção e divulgação da cultura e preservação do património cultural. Por análise de histórico de marcas, verifica-se que a imagem da marca-país beneficia sempre que o país organiza grandes eventos internacionais, quer desportivos, quer culturais – vejamos por exemplo o Brasil, com a organização dos Jogos Olímpicos e o Mundial de Futebol, e na Europa, a Expo, por exemplo no caso de Portugal.

Economias robustas têm mais facilidade e capacidade para continuar a investir nos factores que sustentam os pilares, o que acaba por se tornar uma “bola de neve”.<sup>4</sup>

## 5.4. EXEMPLOS MAIS PRÓXIMOS

Entenda-se por proximidade, não só a proximidade geográfica, mas a histórica e cultural e o nível de relacionamento entre os países

### 5.4.1. O “PROUDLY SOUTH AFRICAN”

Marca-África do Sul, é relevante por vários motivos:

- É a marca mais bem-sucedida em África
- Está associada à maior economia africana
- É marca de um país vizinho, ou seja, geograficamente próximo, com o qual mantemos muitas relações.

A campanha do “Proudly South Africa” foi lançada em 2001. Mais tarde, em 2011, foi celebrado o Acordo de Procurement Local, entre os representantes das empresas locais e governo Sul-Africano. O objectivo era 75% local em 2022. O acordo continha compromissos, tanto do sector público como do privado, incluindo (Swinny, 2019); (MacGregor, 2001):

- Compromisso do governo:
  - Lei do *procurement* do estado;
  - Definição de normas de conteúdo local;
  - Critérios de localização no *procurement* de infraestruturas;

---

<sup>4</sup> Mais detalhes no ponto 5.5



- Compromisso das empresas
  - Apoio à produção local;
  - Investimento e financiamento dos sectores de produção local;
  - Revisão das políticas de *procurement* do estado;
  - Revisão das cadeias de fornecimento;
- Compromisso das organizações do trabalho e da comunidade
  - Promoção do *procurement* local e mobilização para o *procurement* local;

A África do Sul compreende que a melhoria da sua economia deve passar pela adesão ao comércio internacional. Entretanto, essa adesão pressupõe também uma maior concorrência. Nesse sentido, o governo Sul-Africano investiu na melhoria da sua política e autoridade para a concorrência, que apesar do esforço só tem impacto internamente, tendo em conta que os acordos bilaterais são essencialmente cooperativos. Assim, a campanha, tem fortalecido essencialmente o consumo interno, dinamizando a economia através da sensibilização para com a importância dos produtos produzidos internamente / conteúdo local, como forma de criação de emprego, melhoria do tecido empresarial interno e melhoria da economia.<sup>5</sup>

#### 5.4.2. “BRAZIL” e “MADE IN BRASIL”

O facto de ser um país também de língua oficial portuguesa, com alguma herança cultural semelhante e com o qual Moçambique mantém relações estreitas, fez do Brasil uma das opções de estudo.

A marca-país do Brasil foi criada pelo projecto Aquarela, O Ministério do Turismo por meio da Embratur criou um logotipo para a Marca Brasil, no fim de 2004. Trata-se de um símbolo único, criado para representar a imagem do turismo brasileiro e dos principais atributos do país em todo o mundo do país em todo o mundo. Esse símbolo deve ser aplicado em qualquer programa de promoção, divulgação e apoio à comercialização de bens, serviços e destinos do Brasil no exterior (EMBRATUR, 2006).

Pelo relatório da Embratur fica claro que todo o foco para a utilização da marca Brasil era o turismo, mas, logo após seu lançamento, percebeu-se que a marca também poderia contribuir para a venda de produtos brasileiros no exterior.

---

<sup>5</sup> Mais detalhes no ponto 5.5

O fato de ter sido criada exclusivamente com foco no Turismo é uma limitação, pois seu uso para o incentivo da exportação de produtos brasileiros é uma adaptação, que, se constasse dos objetivos iniciais, poderia ter sido.

As iniciativas da Apex para o aumento das exportações brasileiras não podem ser avaliadas a fundo, pelo estudo que foi feito, mas é inegável que o site está bem estruturado e que 62 setores é um número expressivo. Entretanto, os resultados em termos de participação do Brasil na exportação mundial, ainda há dados de monitorização.<sup>6</sup>

### 5.4.3. O “PORTUGAL SOU EU”

A Marca Portugal, revela-se uma das interessantes a analisar, devido à proximidade entre os dois países, com herança cultural, cooperação e língua.

De acordo com Cardoso, (2019), A marca-Portugal, “Portugal Sou Eu”, é iniciativa do Ministério da Economia, criada com o objectivo estratégico de dinamizar a economia, através da estimulação da competitividade das empresas nacionais, com base na valorização da oferta nacional, apoiando as empresas no aumento do potencial de exportação e no incentivo à produção.

O programa do “Portugal Sou Eu”, assenta em três eixos:

- Os cidadãos e consumidores, através de campanhas de sensibilização, promoção dos produtos e escolhas sustentáveis
- As PME, com a mobilização das empresas aderentes ao selo, apresentando vantagens e benefícios de adesão.
- As grandes empresas, onde se incluem os grandes distribuidores e compradores institucionais, através da disponibilização de plataformas que facilitam a comunicação e o acesso às PME nacionais

Ainda segundo Cardoso, (2019), este programa, para além da componente estratégica acima referida, tem objectivos operacionais que se traduzem nas acções para pôr em prática o programa. As acções identificadas por um lado incluem as iniciativas tanto dirigidas aos cidadãos e consumidores como as dirigidas às empresas e na identificação e nomeação de embaixadores da marca.

---

<sup>6</sup> Mais detalhes no ponto 5.5

Quintela, (2021) refere que a marca Portugal, “Portugal Sou Eu”, teve como objectivo a recuperação da auto-estima dos portugueses, no pós-crise de 2009 – 2014, investindo na valorização da produção nacional, com vista ao aumento da produtividade e do consumo interno, com consequente diminuição das importações e da taxa de desemprego nas PME. Aumento das exportações alicerçado no turismo.

Refere ainda outros objectivos, como o da mobilização e envolvimento da sociedade civil na dinamização da marca e o da atracção de investimento estrangeiro e imigração qualificada, enfatizando as 500 medidas e reformas estruturais, definidas pelo governo dentro das políticas de atracção do investimento.<sup>6</sup>

#### 5.4.4. O “PROUDLY NIGERIAN”

A marca Nigeriana surge neste estudo como mais uma marca Africana, neste caso associada a uma das maiores economias de África.

A marca foi criada em 2015 por uma ONG.

Inicialmente teve um impacto positivo mas a imagem da marca tem vindo a degradar-se. Em 2017 estava classificada em 47º lugar do ranking das melhores marcas e em 2020 ficou em 56º lugar. Importa, para este estudo, referi-la como um exemplo de insucesso.<sup>6</sup>

Nigéria (Ogunyombo & Azeez, 2018) e (Jaeger & Bastos, 2021) e (Umoren et al., 2019)

#### 5.4.5. O “MADE IN AFRICA”


“Made in Africa” é um programa em desenvolvimento, no âmbito da agenda 2063 para África, da Comissão da União Africana – um dos objectivos do acordo Zona de Comércio Livre Continental Africana (AfCFTA), assinado em Março de 2018. O programa é apoiado pela União Africana, pela Cooperação Alemã.

Importa a análise deste projecto pois o mesmo identifica requisitos para países aderentes e para as empresas, referindo-se também aos benefícios expectáveis associados.

Este relatório irá ligar as acções propostas, quando aplicável, aos requisitos deste programa, como forma de apoiar um plano estratégico conducente à integração de Moçambique no programa, caso este seja objectivo do Governo Moçambicano.<sup>6</sup>

(Directriz Africana – “Made in Africa - Critérios de qualificação e directrizes de implementação”)

## 5.5.RESUMINDO

ÁFRICA DO SUL	
<p>NATION BRAND:</p> <p>PROUDLY SOUTHAFRICAN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerada uma garantia reconhecida de conteúdo local e qualidade</li> <li>• Foi estabelecida em 2001 por uma ONG</li> <li>• Dividido em diferentes categorias: ONG/ Start-ups/ artesanato; Bronze; Prata; Ouro; Platina e Diamante</li> <li>• Mais dirigido ao mercado interno – As exportações são a 11ª área de incidência, de acordo com o Plano Anual de Desempenho, revisto trimestralmente</li> <li>• Possui ferramentas de monitorização do desempenho:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano Anual de Desempenho</li> </ul> </li> </ul> <p>(<a href="https://www.proudlysa.co.za/">https://www.proudlysa.co.za/</a>) (<i>Proudly South African   About us</i>)</p>
REQUISITOS DE ADESÃO	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo local (50%)</li> <li>• Prova de qualidade – certificação de um organismo acreditado ou associação industrial</li> <li>• Cumprimento da legislação (especificamente trabalho e ambiente)</li> <li>• Prova de responsabilidade ambiental</li> <li>• Só empresas que tenham sido auditadas e aprovadas é que podem usar o selo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site de dinamização da marca</li> <li>• Acesso prioritário a oportunidades de concursos públicos designados para conteúdo local, pelo departamento de “Trade and Industry”;</li> <li>• Participação em eventos, exposições e conferências;</li> <li>• Base de dados de suporte à gestão de procurement com todas as empresas aderentes, por sector</li> <li>• Loja online de produtos “PROUDLY SOUTH AFRICAN”</li> <li>• Evento anual do “PROUDLY SOUTH AFRICAN” – “Buy Local Summit” e Exposição com oportunidade de exibição dos produtos</li> <li>• Foruns e núcleos de negócio por sectores, fomentando o networking</li> <li>• Marketing:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promoções e campanhas direccionadas,</li> <li>○ Newsletter e folhetos de produtos,</li> <li>○ Mídia: plataformas digitais e imprensa</li> <li>● Encorajamento do B2B entre membros</li> </ul>
<b>FEEDBACK DAS EMPRESAS E DOS CONSUMIDORES</b>	
<p><b>Consumidores:</b></p> <p>Aumenta o emprego.</p> <p>Comprar o que é local – Adesão às campanhas de “Buy Local”</p> <p>Orgulho nos produtos – o selo reflete-se nas pessoas</p>	<p><b>Empresas</b></p> <p>Muitas empresas registadas na base de dados do proudly SA, tanto em produtos como em serviços, o que significa que as empresas reconhecem a importância da marca.</p>

*Tabela 31: Resumo da Marca País – África do Sul*

PORTUGAL

NATION BRAND:  
PORTUGAL  
SOU EU



Coordenado pelo Ministério da Economia, operacionalizado por várias instituições privadas - IAPMEI, AEP, AIP, CAP, CCP, APED, AHRESP  
Programa financiado pela EU  
O site não funciona correctamente  
Orientado para produtos e serviços, mas com mais foco nos produtos

REQUISITOS DE ADESÃO

BENEFÍCIOS

**Gerais**

- Encontrar-se legalmente constituída;
- Cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade;
- Possuir a situação regularizada face à administração fiscal e à segurança social;

**Serviços:**

- Serem realizados em estabelecimentos ou em unidades produtivas localizadas em território nacional;
- % de incorporação nacional igual ou superior a 80%
- Mais de 50% do emprego é de Portugal
- VAB /vendas igual ou superior de 20%

**Actividades comerciais**

- Estatuto Estabelecimento Aderente

- Uso da marca “Portugal Sou Eu”
- Beneficiar das campanhas de marketing da marca (TV, radio, mídia, outdoors)
- Condições especiais para participar em eventos temáticos. Feiras e exposições, garantindo visibilidade
- Beneficiar da presença na “Aplicação Portugal Sou Eu”
- Membro da “base de dados Portugal Sou Eu”, guia de marketplaces;
- Acesso a estudos e boas práticas relacionadas com incorporação;
- *Networking* e cooperação entre os membros;
- Figuras públicas que trabalham como embaixadoras da marca, convidadas pelo Ministério da Economia;
- Escritórios regionais e centro de contacto;

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não precisa calcular a incorporação nacional – define um número mínimo de produtos “Portugal Sou Eu” (3 no Primeiro ano a 12 após dois anos)</li> <li>• Impostos definidos com base no volume de negócios</li> </ul>	
<b>Feedback das empresas e dos consumidores</b>	
<p><b>Consumidores:</b> Produtos muito caros. Necessidade de trabalhar preço; precisa trabalhar a visibilidade</p>	<p><b>Empresas</b> Acesso mais fácil a alguns mercados. Mais reconhecimento. Internamente algumas pessoas reconhecem a marca. Participação em vários eventos, o que é muito positivo. Falta participação dos embaixadores</p>

*Tabela 32: Resumo da Marca País - Portugal*

## NIGÉRIA

NATION BRAND:

Proudly Nigerian



Campanha lançada em 2015, sob tutela de uma ONG que assenta nos seguintes pilares:

- Capital Humano (emprego, educação)
- Comércio (atração de investimentos, segurança do ambiente comercial)
- Economia (programas económicos e financeiros)
- Tecnologia (inovação, complexidade económica)

Valores da campanha:

- Excellence,
- Professionalism,
- Patriotism, Integrity, and.
- Value-addition

Site não actualizado desde 2018

Em 2017 foi classificada como a 47<sup>a</sup> marca nacional mais valiosa. Apesar de ter aumentado o seu valor em 7% num ano, o ranking do país caiu três posições em relação ao índice de Marcas nacionais de 2016.

A edição de 2020 do Global Soft Power Index de Brand Finance classifica a Nigéria em 56<sup>o</sup> lugar atrás da Argélia e da Venezuela. (<https://placebrandobserver.com/nigeria-country-performance-nation-brand-value-reputation/>).

REQUISITOS DE ADESÃO

BENEFÍCIOS

*Tabela 33: Resumo da Marca País – Nigéria*



Não encontrados

- Conferências, seminários,
- feiras e exposições
- Mostras de produtos
- conferir prémios sobre merecer
- Indivíduos e organizações nigerianos baseados na sua excepcional feitos e performances
- plataforma de capacitação para transmitir conhecimento e fornecer empregos para desempregados.
- Disponibilização de tutoriais de acesso a informação e concursos públicos (<https://nigeriapush.blogspot.com/2020/12/proudly-nigerian-logo-image-description.html>)

## FEEDBACK DAS EMPRESAS E DOS CONSUMIDORES

De acordo com estudos realizados, a marca é mais vista de uma forma negativa, devido a questões relacionadas com fornecimento de energia, segurança, corrupção e educação.

Algumas declarações acerca da marca:

- Projecto com muito "barulho" mas com objectivos pouco claros,
- Com estratégias de comunicação pouco eficazes.
- Com algumas questões de falta de confiança, falta de integridade e credibilidade (por exemplo, funcionários do governo não demonstram compromisso com a campanha do made-in-Nigeria)

(Ogunyombo & Azeez, 2018)

**Limitações da campanha Made-in-Nigeria:**

- Falta de confiança na capacidade do governo de gerir os objectivos e táticas da campanha, o que resultou na má gestão das expectativas das pessoas;
  - Falta de sinceridade por parte do governo para dar o exemplo, particularmente nas áreas de melhoria e patrocínio das instalações de educação e saúde da Nigéria. Ou seja, houve um problema de credibilidade da fonte na percepção e adopção das mensagens da campanha;
  - Recurso a pessoas sem competência em relações públicas e gestão de stakeholders estratégicos, para a gestão das estratégias e comunicação da campanha do Min;
  - Falta de abordagens personalizadas de envolvimento e comunicação com as partes interessadas;
- Percepção de baixa qualidade dos produtos Made-in-Nigéria e a busca insaciável dos nigerianos por produtos estrangeiros. (Ogunyombo & Azeez, 2018)

## ALEMANHA

### NATION BRAND:

Made in Germany



- Em 1º lugar no NBI já há alguns anos, começou por ser lançada pelos ingleses para distinguir fraca qualidade.
  - Inicialmente apoiada nos grandes negócios e nos 6 pilares (exportações, turismo, governança, investimento e imigração, pessoas e serviços, cultura)
  - A zona franca reduziu os custos de transação, permitindo maiores economias de escala de produção.
  - Habilidade de proficiência em inglês acima da média (desde 1960)
  - Altas taxas de entrada e saída de estudantes e turismo (internacionalização mais fácil)
- (Audretsch et al., 2018)

### REQUISITOS DE ADESÃO

- Não há regulamentação precisa;
- Produzido na Alemanha – os componentes de maior peso na fabricação do produto, como desenvolvimento, *design*, produção e garantia de qualidade, ocorrem exclusivamente na Alemanha (Guide to Made in Germany, IHK,2010) (<https://www.made-in-germany-portal.com/>)

### BENEFÍCIOS

- Os benefícios assentam essencialmente no histórico de qualidade e fiabilidade dos produtos e serviços associados à marca.
- Considerada uma das principais marcas nacional do mundo, associada a qualidade e fiabilidade

FEEDBACK DAS EMPRESAS E DOS CONSUMIDORES

**Consumidores:**

Confiança- disposto a pagar mais por um produto



A Alemanha continua a ser um farol de estabilidade tanto na Europa, como globalmente.

**Empresas**

Muito atraente usar esta marca para seus próprios produtos.

(<https://www.made-in-germany-portal.com>)

*Tabela 34: Resumo da Marca País – Alemanha*

USA	
<p>NATION</p> <p>BRAND: </p> 	<p>A atribuição e gestão do uso do selo está a cargo da FTC (Federal Trade Commission) das alfandegas e do Secretário de Estado do Tesouro</p> <p>Made in USA é aplicável a todos os produtos comercializados nos USA e é obrigatoriamente aplicado a produtos como automóveis, têxteis, lãs e peles. Relativamente a outros produtos, pode ser usada como marca de “local content”. <a href="#">Federal Trade Commission   Protecting America's Consumers (ftc.gov)</a> – Made in USA Standard</p> <p>Um dos maiores embaixadores da marca “Made in América” foi o antigo presidente, Barack Obama.</p> <p>Com foco no mercado interno - “<i>Be American Buy American</i>”</p> <p>Lema – “<i>Our goal every day is to inspire people to innovate, build, and buy American Made</i>”</p> <p>Um estudo do Boston Consulting Group (BCG), revela que os americanos estão disponíveis por pagar mais por marcas “Made in América”(Smith, 2015)</p>
REQUISITOS DE ADESAO	BENEFÍCIOS
<p>O produto deve ser “totalmente” produzido nos USA</p> <p>Alguns produtos devem apor a % de conteúdo local</p> <p>Cumprimento da legislação</p> <p>Cumprimento das normas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associado a alta qualidade, integridade e trabalho</li> <li>• Site actualizado</li> <li>• Eventos</li> <li>• Direcção o procurement do governo em produtos “Made in America”</li> <li>• Preferência por produtos “Made in América”, no mercado interno</li> </ul>
FEEDBACK DAS EMPRESAS E DOS CONSUMIDORES	
<p><b>Consumidores:</b></p>	

Estudos demonstram preferência dos consumidores para com produtos “Made in America” (Smith, 2015)	
--	--

*Tabela 35: Resumo da Marca País -USA*

## BRASIL

**NATION BRAND:**

A marca Brasil foi criada no início dos anos 2000, num projecto do Ministério do Turismo e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com a criação do Plano Aquarela - **Plano** de Marketing Turístico Internacional do Brasil, que tal como indica, muito focado no Turismo, com investimento fundamental em três dos pilares - Turismo, pessoas e cultura.

**ACTUAL:**

Houve vários planos Aquarela:

Plano Aquarela (2003 a 2006); Plano Aquarela (2007 a 2010); Plano Aquarela (2020)

O plano aquarela 2007-2010 salienta a importância do logotipo estar presente nos materiais gráficos promocionais e em produtos brasileiros para exportação.

Entre 2010 e 2019 o Governo Federal não deu continuidade à elaboração dos planos aquarela, devido aos problemas políticos enfrentados pela presidente Dilma Rousseff, que culminaram no *impeachment* de 2016 – fase de má imagem de governação do país.

Em 2019 surge um novo logotipo, com uma tentativa de reabilitação da marca, desta vez sob tutela do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). As medidas implementadas nesta fase não têm sido consideradas tão eficientes e esta mudança foi considerada por muitos um retrocesso.

**Objectivos da marca ao longo dos anos:**

- Promover a Marca País nas exportações e no turismo ([Manual \(sebrae.com.br\)](http://sebrae.com.br))
- Ressaltar a economia, a cultura, a população e a geografia;
- Fomentar o turismo;
- Atrair investimentos
- Alcançar destaque no cenário internacional



**2005**



*Tabela 36: Resumo da Marca País -Brasil*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrair eventos internacionais para o País (<a href="#">Marca-país e turismo: um estudo sobre o desenvolvimento da Marca Brasil (2003-2019) (ufrgs.br)</a>)</li> </ul> <p>A Marca Brasil beneficia do apoio do Governo na criação de infraestruturas para a realização de grandes eventos internacionais que contribuem para a divulgação da Marca Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campeonato do Mundo de Futebol 2014</li> <li>• Jogos Olímpicos 2016</li> <li>• Rock in Rio – evento bianual</li> <li>• Carnaval do Rio – evento anual</li> </ul> <p>Desde 2019/ 2020, em paralelo com a Marca Brasil, existe a marca Made in Brazil, relacionado com a certificação de origem e qualidade dos produtos (<a href="#">34958-67523-1-PB.pdf (fgv.br)</a>)</p> <p><a href="http://www.visitbrasil.com">www.visitbrasil.com</a></p>
REQUISITOS DE ADEÇÃO	BENEFÍCIOS
<p><b>Marca Brasil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A marca Brasil só deve ser usada para campanhas e peças promocionais destinadas ao mercado internacional, ou acções directamente relacionadas com a divulgação da própria marca no mercado nacional. (<a href="#">Manual (sebrae.com.br)</a>)</li> </ul> <p><b>Made in Brazil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de Origem;</li> <li>• Qualidade; <a href="#">34958-67523-1-PB.pdf (fgv.br)</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)- realiza diversas incursões promocionais para desenvolver a marca Brasil em associação com exportações e investimentos) <a href="#">Manual (sebrae.com.br)</a></li> <li>• Visibilidade das empresas (<a href="#">Manual (sebrae.com.br)</a>)</li> <li>• Expansão das empresas</li> <li>• Sites de promoção do turismo brasileiro</li> <li>• Realização de eventos internacionais (Copa do Mundo, Jogos Olímpicos) (<a href="#">Marca-país e turismo: um estudo sobre o desenvolvimento da Marca Brasil (2003-2019) (ufrgs.br)</a>)</li> </ul>
FEEDBACK DAS EMPRESAS E DOS CONSUMIDORES It	

**Consumidores:**Sem informação

**Empresas :** Sem informação

### ÁFRICA

**BRAND:**  
**MADE IN AFRICA**

(O logotipo Made in Africa deve ser rastreável e protegido electronicamente)

Em projecto, no âmbito da agenda 2063 e acordo Zona de Comércio Livre Continental Africana (AfCFTA) assinado em Março de 2018.

**Objectivos:**

- Promover o fabrico, a investigação e a inovação industrial (produção competitiva de produtos nacionais e orientados para a exportação, incluindo a comercialização do conhecimento indígena e a economia criativa)
- Criar confiança na qualidade, segurança e relação custo-benefício dos produtos fabricados em África para estimular o comércio intra-africano e as cadeias de valor regionais e explorar a base de consumidores africanos cada vez mais abastada.
- Aumentar a visibilidade e a protecção dos direitos de propriedade intelectual (DPIs), marcas comerciais e marcas de produtos e serviços africanos.
- Criar um ambiente favorável à mobilização de investimentos em sectores prioritários de vantagem comparativa e competitiva.

### REQUISITOS DE ADESÃO

**Os Estados-membro têm como requisitos, por forma a assegurar um ambiente empresarial competitivo**

- Facilitar o investimento
- Livre circulação de mercadorias
- Reduzir e simplificar a papelada, processos, procedimentos...
- Harmonização dos quadros jurídicos
- Reduzir os custos de fazer negócios (impostos, taxas, atrasos)

### BENEFÍCIOS ESPERADOS

*A implementação deste programa, nesta fase, prevê vários benefícios, a um nível mais estratégico e de iniciativa governamental, dos quais, alguns deverão ser desdobrados a um nível mais operacional, para as empresas*

- Protecção da propriedade intelectual
- Promoção o comércio intra-africano de marcas, produtos e serviços de fabrico africano,



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir uma infra-estrutura de produção de primeira classe</li> <li>• Melhorar a conectividade e amobilidade</li> <li>• Construir uma forte infra-estrutura transfronteiriça de TIC</li> <li>• Implementação do Protocolo da UA sobre a livre circulação de pessoas</li> <li>• Assegurar os requisitos básicos das Regras de Origem (RdO)</li> </ul> <p><b>Os requisitos para atribuição do logotipo “Made in Africa”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento dos requisitos legais</li> <li>• Cumprimento dos requisitos do Anexo 6 da AfCFTA</li> <li>• Certificação (normas internacionais, ou africanas), como as ISO.</li> <li>• Cumprimento de regulamentos técnicos</li> <li>• Ter implementado o Sistema Internacional de Unidades (SI)</li> <li>• Sujeitos a avaliação de conformidade por organismos de avaliação acreditados</li> <li>• Cumprimento das medidas e requisitos sanitários e fitossanitários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de cadeias de valor rentáveis e sustentáveis a nível regional, continental e global</li> <li>• Melhoria da posição da África nas negociações comerciais globais (diminuindo a burocracia – menos leis e regulamentos)</li> <li>• Garantia de maior transparência, receptividade e responsabilidade por parte dos governos</li> </ul>
Feedback das empresas e dos consumidores	
<b>Consumidores: N/A – ainda em fase de projecto</b>	<b>Empresas N/A</b>

*Tabela 37: Resumo Marca -África*

## 6. PROPOSTA DE MELHORIA

As boas práticas mostram que as marcas-país devem ser desenvolvidas, assentes em 6 pilares de Simon Anholt – Governação, Investimento & Imigração, Cultura, Pessoas, Turismo e Exportações. Entretanto, o foco deste projecto é essencialmente as exportações (melhoria do tecido empresarial, com foco na qualidade dos produtos e serviços, potenciando o consumo interno e externo e atraindo o investimento). Para isso, é necessário um foco especial nos seguintes pilares:

Pessoas – para dinamização dos serviços e do comércio interno, com impacto directo no pilar do Turismo;

Exportações - as quais se alimentam de um tecido industrial e empresarial fortes, focados numa imagem de qualidade, fiabilidade e diferenciação, os quais contribuem para o aumento do interesse no país e consequentemente, o fortalecimento do pilar do investimento e imigração;

Turismo – O Turismo beneficia essencialmente dos pilares das pessoas e do pilar da cultura.

Como se pode ver pela explicação acima, e por análise das melhores práticas internacionais e de estudos realizados em torno do desempenho de várias marcas, podemos inferir que um maior sucesso está relacionado com a existência de uma marca única. Experiências como a do Brasil, com a separação da Marca para o Turismo, estão associadas a perda de imagem.

O plano apresentado, vai ser transversal aos 6 pilares, com foco principal nos pilares relacionados directamente com o projecto, não esquecendo que a marca *Made in Mozambique*, é uma Marca País e como tal, está associada à imagem do país, a qual não se pode dissociar dos seis pilares.

Estudos realizados, concluem que as estratégias de dinamização e melhoria das marcas país para níveis que tragam retorno para o país, estão associadas a períodos de implementação longos. Importa aqui lembrar a Agenda 2063 para o Made in África. Moçambique pode decidir agora se pretende aderir e começar a implementar uma estratégia que garanta uma marca forte aquando da adesão.

Para além do plano proposto, tendo em conta os seis pilares e os parâmetros que contribuem para o fortalecimento de cada um deles, de seguida apresentado, recomenda-se que o Plano Quinquenal do Governo tenha em consideração uma abordagem a alguns dos parâmetros, adicionalmente ao que se propõe no âmbito deste projecto.

SUBMARCAS NACIONAIS COMERCIAIS			SUBMARCAS NACIONAIS NÃO COMERCIAIS		
PILARES DA MARCA - NAÇÃO					
INVESTIMENTOS e IMIGRAÇÃO	EXPORTAÇÕES	TURISMO	GOVERNANÇA	CULTURA	PESSOAS
Fornecimento de energia (avanços tecnológicos)	Qualidade dos produtos produzidos localmente	Atitude das pessoas para com visitantes	Sistema eleitoral	Qualidade da música/ cinema	Simpatia e hospitalidade das pessoas
Educação	Durabilidade	Clima/condições climáticas	Atitude face aos direitos humanos	Músicos / cineastas/ actores como embaixadores	Qualidade da diáspora
Assistência médica	Custo/benefício	Imagem internacional do turismo	Política externa/ leis/ política interna	Actuação ao nível do desporto internacional	Estrelas do desporto como embaixadores
Estabilidade económica	Elegância/ Moda	Atendimento ao cliente no setor hoteleiro	Cumprimento legal	Organização de eventos internacionais	Corrupção entre o povo
Sistema de telecomunicações e transporte	Confiabilidade	Imagem dos aeroportos internacionais	Respeito pelas minorias	Atractividade da paisagem	Capacidade de invenção e inovação do povo
Custo de fazer negócio	Artesanato	Lugar seguro para turismo	Nível de corrupção no Governo	Escritores como embaixadores	A diligência do povo
Incentivo fiscal para investidores empresariais	Imagem internacional dos produtos locais	O património cultural/ paisagem	Nível de transparência no governo	Imagem internacional da literatura	Nível de pobreza

Disponibilidade de matéria-prima e mão de obra especializada	Exclusividade do produto	Festivais	Sistema judicial		
Segurança	Atractividade das etiquetas e logo da marca-país	História /arte	Estabilidade política		
Honestidade na prática empresarial	Efeito pais de origem	Avanço no turismo			
Atitude em relação a cultura de trabalho e manutenção	Fidelidade a produtos feitos localmente	Percepção internacional do turismo			
Procedimentos de Registo de empresas	Tecnologia				
Critérios de residência (visto e passaporte)	Aparência do produto versus desempenho				

*Tabela 38: Factores que contribuem para a robustez dos pilares da Marca-Nação (Anholt's, 2007); Nation Brand Hexagon; (Dinnie's, 2008) NBEQ and PEST model*

## 6.1. MEDIDAS PROPOSTAS

Este projecto assenta essencialmente no pilar das exportações. Em paralelo com as exportações, e com base na análise das boas práticas internacionais, as quais consideram maioritariamente que os países beneficiam de ter uma marca única para centralização de esforços e atenção por parte do público-alvo, será feita uma proposta de integração com a “Marca Moçambique”, iniciativa do MICULTUR e, não obstante, considera-se relevante a abordagem aos outros pilares, suportada por planos estratégicos do Governo, com o contributo de outros projectos direccionados.

Sugere-se que as acções a implementar pelo Governo de Moçambique, no sentido de dinamização do selo “Made in Mozambique”, alinhem desde logo com a estratégia do Governo de integrar o “Made in África”, projecto no âmbito da agenda 2063 e para o qual, caso o Governo de Moçambique tenha interesse em aderir, será necessário um plano estratégico de adesão a médio prazo, a ser suportado por diferentes projectos de dinamização, os quais podem debruçar-se não só sobre os pontos levantados por este estudo, mas sobre os restantes elementos ou pilares das Marcas Nação tendo por foco o cumprimento dos requisitos do Made in Africa.

A tabela 38 apresenta os 6 pilares das Marcas-Nação e os factores que os influenciam. Tendo em conta o objectivo principal deste projecto, que visa a dinamização/ reestruturação da marca/selo “Made in Mozambique”, como factor de influência para o aumento do volume de exportações, seleccionaram-se alguns factores que directa ou indirectamente têm impacto no volume de exportações, os quais, para melhor percepção, estão sinalizados a cinza, na tabela.

1. Integração dos selos – criação de uma marca Moçambique única (Marca Moçambique + Made in Mozambique + Conteúdo Local). Ver o caso do Brasil cuja Marca Nação perdeu força quando ficou sob tutela do Instituto Brasileiro do Turismo (ver 5.5 – tabela 36 – Resumo da Marca País Brasil)
  - a. Sugere-se um rebranding que tenha maior abrangência (*Para muitos, inclusive as próprias empresas, Made in Mozambique” está associado à indústria/ produtos*)
  
2. A Marca deverá ser estratificada em sectores e níveis e reflectir mais explicitamente o conteúdo local como apelo ao consumo local (*A dinamização da economia deve começar com o mercado interno o qual servirá de alavanca para a melhoria do desempenho das empresas*) (ver 5.5 – tabela 31- Resumo da marca país África do Sul)
  
3. Criação de uma comissão de gestão da Marca que integre o Ministério da Cultura e Turismo (DINATUR), o Ministério da Indústria e Comércio (DNI, DNCE, IPEME, INAE, INNOQ), Ministério da Economia e Finanças, APIEX, CCM e Compra Nosso
  - a. A comissão pode ter um órgão de gestão composto por representantes de todos os organismos integrantes, cuja tutela pode ser do MEF, como no caso de Portugal e que inclui vários representantes do sector privado.
  
  - b. A comissão terá obrigatoriamente de apresentar um relatório trimestral de desempenho. (ver 5.5 – tabela 31- Resumo da marca país África do Sul)
  
4. Revisão do Regulamento do Uso do Selo “Orgulho Moçambicano. Made in Mozambique” - Decreto 10/2012 de 11 de Março, no que se refere a:
  - a. Requisitos de adesão ao selo Made in Mozambique
  - b. Benefícios para as empresas
  - c. Fiscalização do cumprimento dos requisitos (Ver 6.1.1 – Medidas complementares)
  
5. Avaliar a distribuição das taxas e a metodologia de cobrança das mesmas, por forma a assegurar maior verba para a gestão/ dinamização da marca,

assegurando que a marca tem recursos e autonomia financeira para a sua gestão e promoção. (ver 4.1.1 – tabela 3 – resumo das entrevistas). Relativamente à cobrança das taxas, as mesmas poderão ser associadas a outros serviços necessários ao cumprimento de requisitos exigidos para a obtenção da marca

6. Revisão do “Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado” – Decreto 5/2016 de 8 de Março, por forma a:
  - a. Ser mais explícita a obrigatoriedade de aquisição de produtos “Marca”, numa determinada percentagem do valor de compras do Estado.
  - b. Incluir como parâmetro para avaliação das propostas para os concursos públicos, a detenção da “Marca” (*Para além de ser um dos motivos mais apontados pelas empresas para a adesão ao selo “Made in Mozambique”, sendo o Estado um dos maiores compradores, pode ser uma forma de dinamização da economia*).
  
7. Criar incentivos/ distinções para as empresas do sector privado que evidenciem determinada percentagem de *procurement* local (*Como forma de dinamização das trocas comerciais internas, com foco na “Marca”*). Algumas sugestões podem ser, atribuição de certificados, prémios e/ou divulgação dos níveis de incorporação (Ver 5.5 - tabela 32 – Marca País Portugal).

Tabela 39:Factor – Política

**FACTOR(ES):** Qualidade dos produtos produzidos localmente

Fidelidade a produtos feitos localmente

Durabilidade

Confiabilidade

Custo/ benefício

MEDIDAS PROPOSTAS



1. Capacitação das empresas

- a. Promoção da criação de associações por sector de actividade
- b. Promoção de programas de capacitação geral
  - i. Gestão Estratégica
  - ii. Gestão Financeira
  - iii. Gestão de Recursos Humanos
  - iv. Marketing e Vendas
  - v. Compras e Gestão de Stocks
- c. Promoção de programas de capacitação direccionados por sector de actividade:
  - i. Planeamento da Produção
  - ii. Controlo dos processos e da Qualidade dos produtos
  - iii. Gestão de infraestruturas e Manutenção
  - iv. Gestão da Qualidade
  - v. Gestão Ambiental
  - vi. Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho
- d. Disponibilização de plataformas para partilha de conhecimentos/ experiências e interacção entre empresas (Ver 5.5 – tabela 31 – Resumo da Marca País África do Sul e tabela 32 – resumo da Marca País Portugal)

2. Apoio na criação de:

- a. Planos estratégicos
- b. Planos de negócio
- c. Planos de marketing e Vendas

(ver 4.1.1 – tabela 5 – resumo das entrevistas – expectativas quanto aos benefícios)

3. Criação de programas de apoio à certificação de produtos e sistemas de gestão.

- a. Assegurar infraestruturas laboratoriais para a realização de ensaios a produtos e equipamentos, com crédito e/ou facilidades de pagamento (ver 4.1.1 – tabela 5 – resumo das entrevistas – expectativas quanto aos benefícios)

4. Criação de linhas de apoio/ incentivos à modernização dos recursos e criação de infraestruturas (*É necessário modernizar o parque empresarial para podermos criar sustentabilidade e competitividade internacional*) (ver 4.1.1 – tabela 5 – resumo das entrevistas – expectativas quanto aos benefícios)
  
5. Disponibilização de plataformas para gestão e partilha de recursos logísticos (*Uma forma de reduzir custos de produção, principalmente tendo em conta as distâncias no país, facilitando grupagem*).
  
6. Criação de uma loja online onde os produtos e serviços “Marca” possam ser comercializados a preços mais baixos (*As grandes superfícies tendem a provocar erosão dos preços de compra aos produtores para assegurarem uma melhor margem – numa loja online, as empresas poderiam disponibilizar os seus produtos a preços mais acessíveis do que nos pontos de venda tradicionais, assegurando uma margem até superior. Representaria também uma forma de atrair os consumidores para os produtos com a “Marca”, fomentando a preferência por produtos “Marca”, o que atrairia novas empresas para a família da “Marca”*) (Ver 5.5 - Resumindo, tabela 31 – Marca País África do Sul).

Tabela 40: Factor - Qualidade

**FACTOR:** Imagem internacional dos produtos locais

Aparência do produto versus desempenho

Atractividade das etiquetas e logo da marca-país

**MEDIDAS PROPOSTAS**

1. Rebranding e criação de nova imagem (*Tanto pelas entrevistas como pelos inquéritos, verifica-se algum desgaste da marca “Made in Mozambique”. É*

*importante mudar. A nova imagem deve reflectir de algum modo o país, a sua natureza, cores – sugestão de análise da marca Brasil de 2005) (Ver 5.5 – Tabela 36- Marca País Brasil).*

- a. Criação de um projecto de rebranding com envolvimento das empresas e da população. Para criação da imagem da Marca, sugere-se que seja feita uma auscultação aos *stakeholders*, quer empresas quer consumidores, assente em vários princípios. *(A auscultação e envolvimento dos consumidores e das empresas trará, com certeza, maior adesão)*
2. Criação de um site dedicado à Marca Nação, o qual deverá manter-se actualizado em termos de informação. No ponto 6.1.1 poderá encontrar-se mais alguns detalhes acerca do site e da sua importância.
3. Apoio às empresas para a preparação de planos de *marketing* e imagem a reflectir-se nas embalagens dos produtos, nos prospectos de venda de serviços e nos sites das empresas.
4. Definição de requisitos de embalagem para produtos “Marca”, incluindo taxas de incorporação de conteúdo local, qualidade e visibilidade da embalagem.
5. Promoção de produtos e serviços “Marca” em feiras e eventos internacionais. Não se trata de algo novo pois têm sido feitos esforços no sentido da promoção dos produtos e serviços da Marca “*Made in Mozambique*”, em alguns eventos, como por exemplo na FACIM. No entanto, é necessário um maior investimento nesta divulgação e promoção, quer a nível nacional, quer internacional e importa colocar como requisito de participação em eventos ou feiras promovidos pelo ou em parceria com o Governo de Moçambique, a detenção do selo/ marca. (Ver 5.5 – tabela 31 – Resumo da Marca País África do Sul e tabela 32 – resumo da Marca País Portugal)

*Tabela 41:Factor – Imagem internacional dos produtos locais*

**FACTOR:** Custo de fazer negócio

Incentivo fiscal para investidores empresariais

Procedimentos de Registo de empresas

1. Identificação de sectores prioritários para o crescimento da Marca como por exemplo:
  - a. Agroindústria – sector primário e secundário, com foco na Fruticultura e Floricultura
  - b. Pescas – Marisco (*Dado o reconhecimento internacional da qualidade do Marisco Moçambicano, o mesmo pode revelar-se um meio de divulgação da “Marca”*)
  - c. Madeiras – Associação das madeiras ao artesanato (*O artesanato em madeira que pode promover a madeira moçambicana e pode ser uma imagem da “Marca”*).
  - d. Turismo – Viagens e Hotelaria
    - i. Parcerias entre a LAM e resorts Nacionais para uma linha de Charters de apoio ao turismo (*As praias Moçambicanas e a vida selvagem, são atractivos que podem ser explorados em projectos conjuntos com a comissão da “Marca”, a LAM e as empresas hoteleiras e de organização de eventos.*)
2. Criação de linhas de incentivo e apoio ao investimento, quer interno, quer externo, com maior foco nos sectores prioritários
3. Gabinetes de apoio ao empresário “Marca”, com suporte ou acesso a especialistas para:
  - a. Apoiar na criação e registo de negócios, empresas e marcas,
  - b. Esclarecimentos jurídico-legais,
  - c. Esclarecimentos quanto ao acesso aos apoios e à banca
  - d. Consultoria fiscal

Tabela 42: Factor – Custo de fazer negócio

FACTOR: Segurança	
	MEDIDAS PROPOSTAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimento na segurança física do país – trata-se de um ponto que se encontra parcialmente fora do âmbito deste projecto, mas que é considerado um factor primordial que limita o investimento em Moçambique. Importa investir na segurança.</li>   <li>2. Criar campanhas de divulgação de Moçambique como país seguro. De acordo com o GPI – Global Peace Index, Moçambique está classificado como mais seguro do que por exemplo o Brasil, a Índia ou os Estados Unidos e à frente de muitos países africanos, dos quais destaca a África do Sul (<i>GPI-2021-web-1.pdf</i>, 2021). <i>(Estas campanhas podem ajudar na dinamização da “Marca”, com base nos seis pilares e ser um incentivo ao turismo e ao investimento no país)</i></li> </ol>

*Tabela 43:Factor – Segurança*

### 6.1.1. Medidas Complementares

Em complemento às medidas propostas de revisão do Regulamento do uso do selo, “Orgulho Moçambicano. *Made in Mozambique.*” - Decreto 10/ 2012 de 11 de Março, sugere-se, dentro de cada parâmetro e de acordo com a auscultação e pesquisa realizadas:

#### **Requisitos de adesão à Marca:**

Os requisitos de adesão podem ser estruturados em quatro pontos:

1. Cumprimento da legislação e das obrigações fiscais
2. Conteúdo local
3. Prova de responsabilidade social e ambiental
4. Qualidade
  - a. Para a qualidade devem definir três níveis diferentes:

- i. Cumprimento das normas técnicas dos produtos e/ou serviços
- ii. Certificação dos produtos/ serviços
- iii. Certificação do sistema de gestão da qualidade da empresa por organismo certificador acreditado para o efeito

Para que este ponto funcione, é necessário que estejam disponíveis todas as normas técnicas para produtos e serviços, as quais devem estar acessíveis no site da Marca. Posteriormente, deve haver auditorias regulares, a serem realizadas pelo INNOQ e pelo INAE, no sentido da verificação do cumprimento das referidas normas.

### **Benefícios para as empresas:**

Tendo por base a análise das respostas aos inquéritos, as entrevistas e o estudo de casos, essencialmente associados a boas práticas, oportunamente documentados neste relatório, sugere-se a revisão do artº 28 por forma a englobar as medidas propostas e aceites. Assim, poder-se-á dividir o referido artigo em

- Iniciativas promocionais
- Apoio à Gestão
- Apoio à melhoria do desempenho
  - Capacitação
  - Análises e Ensaios de produtos
  - Implementação de normas e Sistemas de Gestão
- Preferência no *procurement* do Estado com através da atribuição de pontos na avaliação das propostas para empresas aderentes à marca (associado à revisão do decreto 5/2016 de 8 de Março)

### **Fiscalização do cumprimento dos requisitos:**

Relativamente à fiscalização do cumprimento dos requisitos de adesão e manutenção da marca:

1. A fiscalização/ acompanhamento do cumprimento do uso da “Marca” deve ser assegurada pela Comissão de Gestão da Marca.

2. As equipas de fiscalização devem ser pluridisciplinares e as empresas devem ser monitorizadas no mínimo anualmente. As acções de fiscalização podem alternar entre presenciais e remotas:

- Acções presenciais – Inspeção das condições de trabalho, entrevista aos trabalhadores e utentes, entrevistas aos consumidores/ clientes, atribuição e consulta de livro de reclamações, verificação das condições ambientais e de segurança e saúde no trabalho.
- Acções remotas – por verificação do cumprimento das obrigações fiscais por parte das empresas, solicitação de partilha e análise de certificados, planos de qualidade, registos e tratamento de reclamações dos clientes

**Outras medidas observadas durante o estudo realizado e consideradas relevantes:**

- O site da Marca Nação o qual deve ter uma gestão que garanta a segurança da informação, pode funcionar como elemento facilitador de todo o projecto de dinamização da Marca Nação, funcionando, por exemplo, como ponto de:
  - Inscrição das empresas que pretendam aderir à Marca,
  - Divulgação das empresas detentoras da marca
  - Distribuição das empresas e criação de grupos por sectores de actividade como forma de facilitar a promoção e implementação das medidas de apoio e capacitação,
  - Divulgação de programas de apoio e capacitação e inscrição para os mesmos,
  - Divulgação de resultados obtidos, reconhecimentos e boas práticas por parte das empresas aderentes
  - Divulgação de concursos públicos e de tutoriais de candidatura
  - Loja on-line
  - Divulgação do desempenho da Marca através da publicação dos relatórios trimestrais

- Implementar formas de monitorização do desempenho da Marca, com atribuição de indicadores de desempenho e metas e divulgar os resultados através de relatórios trimestrais de desempenho, a publicar no site da Marca.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>
- Cardoso, A. I. C. (2019). *A teoria do attachment em contextos de marketing público e social: Estudo do programa “Portugal Sou Eu”*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- elavis. (sem data). Requirements for Made in Germany. *MiG Portal EN*. Obtido 3 de julho de 2022, de <https://www.made-in-germany-portal.com/made-in-germany-requirements/GPI-2021-web-1.pdf>. (sem data). Obtido 10 de junho de 2022, de <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2021/06/GPI-2021-web-1.pdf>
- Hohner, D., Sirkin, H. L., & Zinser, M. (2021, janeiro 8). *Made in America, Again*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2011/made-in-america-again>
- Jaeger, B. C., & Bastos, I. M. (2021). O NATION BRANDING NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: O CASO DA NIGÉRIA. *Revista Brasileira de Estudos Africanos*, 6(12). <https://doi.org/10.22456/2448-3923.113874>
- Konatar, A., & Zugic, Jelena. (2017). *Comparative analysis of the value of national brands*. <https://core.ac.uk/reader/212470024>
- MacGregor, K. (2001). *Behind Proudly South African*. 3.
- Nation Brands Index 2021. (2021). *New York*, 6.
- Ogunyombo, O., & Azeez, O. (2018). *Exploring the Perspectives of Selected Public Relations Professionals on the Made-In-Nigeria Campaign*. 2, 1–20.
- President Obama Pushes «Made in America» to Boost Recovery*. (2010, agosto 6). Whitehouse.Gov. <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2010/08/06/president-obama-pushes-made-america-boost-recovery>
- Proudly South African / About us*. (sem data). Obtido 3 de julho de 2022, de [https://www.proudlysa.co.za/about\\_us\\_pg](https://www.proudlysa.co.za/about_us_pg)
- Quintela, D. H. (2021). Do “Projeto Marca Portugal” ao “Portugal sou eu”: Que políticas públicas para a Marca Portugal? *Sociologia, Problemas e Práticas*, 95, 61–83.

- Smith, S. (2015). Made in America: A Comparative Perspective on Country of Origin Labels for Manufactured Products in the United States and Canada. *California Western International Law Journal*, 45(2), 36.
- Swinnny, T. S. R. (2019). *Proudly South Africa campaign: The interplay between particular global trade policies and competition mechanisms with specific focus on the role of the WTO in developing an international competition policy*. [Thesis].  
<https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/18659>
- Umoren, M. S., Amushie, J. U., Oshionebo, E. E., & Uzoka, N. E. (2019). *Nation brand identity co-creation: Students' perception of Nigerian codes expressions and their patriotic behaviours*. <https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/7865>
- Welle (www.dw.com), D. (2012). *125 years of «Made in Germany»* / DW | 23.08.2012.  
DW.COM. <https://www.dw.com/en/125-years-of-made-in-germany/a-16188583>
- Decreto nº 10/2012 de 11 de Maio – Regulamento do Uso do Selo “Orgulho Moçambicano. *Made in Mozambique*”.
- Decreto nº 5/2016 de 8 de Março – Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado.
- Diploma Ministerial N.º 117/2007, de 03 de Setembro, revisto em 3 de Abril de 2008 – Regulamento para a concessão do direito de uso da marca “Orgulho Moçambicano. *MADE IN MOZAMBIQUE*”

## 9. ANEXOS

**ANEXO I – DECRETO 10/2012 DE 11 DE MAIO**

**ANEXO II – GUIÃO DAS ENTREVISTAS**

**ANEXO III – RESUMO DAS ENTREVISTAS**

**ANEXO IV- INQUÉRITOS**