



# Produtividade Organizacional em contexto Internacional – Uma experiência em Moçambique

AICEP Portugal Global

PEDRO MAGALHÃES MONTENEGRO ARAÚJO

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

**LISBOA**

2012

## Agradecimentos

Quando iniciamos um projecto seja ele internacional ou não, nunca o fazemos sozinhos. Por este motivo acredito que o mérito deste projecto deve-se sobre tudo às pessoas com quem nos cruzamos e partilhamos ideias, conhecimentos e experiências de formas várias em qualquer parte.

Neste sentido quero expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Miguel Varela, pelo modo como orientou a elaboração deste trabalho, e pelo incondicional apoio em cada etapa deste projecto. Agradeço igualmente ao Prof. Nuno Brandão pelas orientações sobre a temática referenciada nas aulas de Comportamento Organizacional.

À Dra. Maria João Bobone, em nome da AICEP, pelo profissionalismo à frente do Projecto INOV Contacto e pelos votos de confiança e oportunidade concedidos neste programa.

Ao Dr. Nolasco Lamas, Dr. Fernando Carvalho, Ana Vilhena e Isabel Santos da delegação da AICEP em Maputo, Moçambique, pela amizade e acompanhamento dos trabalhos de preparação de programas de contactos para empresas portuguesas e missões empresariais de visita ao mercado, estudos de mercado, contactos com entidades oficiais e instituições moçambicanas.

Uma palavra ainda de agradecimento aos colegas *contacteantes*, em especial à edição C14, que tornaram esta experiência ainda mais enriquecedora.

Por fim, desejo agradecer aos meus pais e irmãos o apoio ao longo deste percurso académico e profissional em contínuo desenvolvimento internacional.

“The next decade could prove to be an extraordinary era for business and society – a period in which companies and governments work together to produce an environment capable of supporting wealth creation and social cohesion around the globe. The world is connected as it has never been before, and the power of collaboration is beginning to emerge.”

*Akhil Gupta*  
CEO, Bharti Airtel Limited, India

## **Resumo**

A produtividade organizacional assume hoje um papel preponderante na vida de todos nós: organizações, empresários, gestores e colaboradores. Este facto condiciona o grau de competitividade nas empresas e nos mercados e determina o sucesso no mundo dos negócios. Por outro lado empresas competitivas (ou não) veem na internacionalização a oportunidade de explorarem novos caminhos e conquistarem novos mercados. As empresas portuguesas não constituem excepção.

Assim, este trabalho procura reflectir sobre os diferentes factores que determinam a eficácia e eficiência organizacional segundo uma perspectiva organizacional e humanista da mesma, tendo em vista o processo de internacionalização das empresas. A responsabilidade, a motivação, a cultura e a liderança fazem parte desse conjunto de factores, e serão alvos de análise pormenorizada ao longo deste documento.

O relatório inclui ainda a identificação das principais razões ligadas aos processos de decisão pela internacionalização das organizações, bem como as fases e o modo pelo qual realizam com perseverança este processo de aprendizagem contínua.

A AICEP tem especial destaque nos apoios concedidos às empresas portuguesas neste domínio e assume-se como uma instituição de referência no processo de dinamização dos negócios internacionais e na ajuda ao tecido empresarial português – neste caso especial em Moçambique.

Este documento procura também evidenciar os contributos da preparação académica e do estágio (ao abrigo do Programa INOV Contacto) para a formação profissional, terminando com a apresentação de conclusões sobre o trabalho desenvolvido.

### **Palavras-chave:**

Produtividade Organizacional; Internacionalização e Investimento; Comércio Internacional; AICEP; Moçambique

## **Abstract**

The organizational productivity has assumed a leading role in all our lives: organizations, entrepreneurs, managers and employees. This determines the degree of competitiveness in business and markets and drives the success in the business world. Conversely competitive businesses (or not) see the internationalization opportunity to explore new avenues and conquer new markets. The Portuguese are no exception.

Thus, this paper seeks to reflect on the different factors that determine the effectiveness and organizational efficiency and organizational perspective according to the same humanist, in view of the internationalization process of firms. The responsibility, motivation, culture and leadership are part of this set of factors, and will be targets of detailed analysis throughout this document.

The report also includes the identification of the main reasons relating to decision-making by the internationalization of organizations, as well as the phases and the way in which they carry out with perseverance this process of continuous learning.

AICEP has a special focus on support granted to Portuguese companies in this field and is assumed as a reference institution in the process of promotion of international business and help the Portuguese business community - in this special case in Mozambique.

This document also seeks to highlight the contributions of academic preparation and stage (under the INOV Contacto) for vocational training, ending with the presentation of conclusions on the work.

### **Key-words:**

Organizational Productivity; Internationalization & Investment; International Trade; AICEP; Mozambique

# ÍNDICE

## Parte I

Introdução .....	1
1 Produtividade Organizacional.....	2
1.1 Responsabilidade.....	2
1.2 Motivação.....	4
1.3 Cultura.....	8
1.4 Liderança .....	9
1.4.1 Estilos de Liderança .....	10
1.4.2 Inteligência Emocional.....	13
2 Internacionalização .....	17
2.1 Razões da Internacionalização .....	17
2.2 Motivações para Internacionalização das Empresas .....	18
2.3 Fases da Internacionalização.....	21
2.4 Condicionismos no caminho da Internacionalização .....	23
2.5 Formas/Processos de Internacionalização.....	26
2.6 Internacionalização de Empresas em países em desenvolvimento .....	31

## Parte II

3 Objectivos e Enquadramento do Estágio - Programa Inov Contacto .....	33
3.1 AICEP Portugal Global.....	35
3.2 Políticas e Objectivos da AICEP .....	37
3.3 Análise do Mercado de Moçambique - País de destino .....	38
Conclusão .....	40
Bibliografia.....	43

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Evolução das Empresas Internacionais .....	22
Figura 2 - Matriz de Risco / Controlo da Internacionalização .....	31

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Participação de países emergentes e desenvolvidos no PIB mundial.....	32
---	----

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 - Teorias Motivacionais.....	6
Quadro 2 - Estilos de Liderança .....	15
Quadro 3 - Evolução das Exportações .....	18
Quadro 4 - Motivações da Internacionalização .....	19
Quadro 5 - Motivações Pró-activas e Reactivas.....	20
Quadro 6 - Barreiras no caminho da Internacionalização .....	24
Quadro 7 - Formas/Processos de Internacionalização.....	30
Quadro 8 - Políticas e Objectivos da AICEP .....	37

## **Acrónimos**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo

BAD – Banco Africano para o Desenvolvimento

CPI – Centro de Promoção de Investimento

CPLP – Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa

EIU – Economist Intelligence Unit

EME – Empresas Multinacionais

GAZEDA - Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

IDPE – Investimento Directo de Portugal no Exterior

IE – Inteligência Emocional

INE – Instituto Nacional de Estatística

ITS – International Trade Statistics

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

OCI – Organização da Conferência Islâmica

ONU – Organização das Nações Unidas

PME – Pequenas e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

PIN – Potencial Interesse Nacional

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

PPP – Paridade de Poder de Compra

PSI – Policy Support Instrument

QREN – Quadro de Referência Nacional e Estratégico

SADC – South African Development Community

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WTO – World Trade Organization

## **Parte1**

### **Introdução**

Este relatório procura descrever a actividade desenvolvida durante um estágio curricular na AICEP Portugal Global, EPE em Moçambique realizado entre 23 de Novembro de 2009 e 30 de Junho de 2010, ao abrigo do Programa INOV Contacto – Edição C14. Este estágio contou ainda com a formação de um curso de práticas internacionais (Campus) nas instalações do ISCTE – IUL no dia 23 de Novembro de 2010. O referido estágio foi orientado, na delegação da AICEP em Maputo, pelo Dr. Nolasco Lamas e ainda pelo Dr. Fernando Carvalho – actual director da agência de investimento – nas áreas de Promoção da Imagem de Portugal, do Comércio Externo e do Investimento entre Portugal e Moçambique (VIDE ANEXO 1).

#### **- Metodologia**

Visto o presente documento não se tratar de uma dissertação clássica mas sim de um relatório de estágio, optei por dividi-lo em duas partes: a primeira procura aprofundar duas temáticas relevantes quanto à capacidade de gestão e produtividade das empresas em contexto internacional – Produtividade Organizacional e Internacionalização – e ao seu grau de sucesso no mercado; a segunda parte explora o trabalho desenvolvido em contexto internacional no apoio a empresas e missões empresariais portuguesas enquanto facilitador e dinamizador de negócios pelo contacto privilegiado com entidades oficiais e empresas moçambicanas. Por fim, o estudo termina com a apresentação de conclusões referentes à revisão bibliográfica e ao trabalho de estágio.

O relatório descreve também a estrutura e posicionamento da AICEP bem como o seu desígnio no apoio à internacionalização das empresas portuguesas, à actividade exportadora, à captação de investimento estruturante e à promoção da imagem de Portugal, com iniciativas criadoras de valor para o nosso país.

Por conseguinte, são identificados os principais contributos da preparação académica e do estágio para a formação profissional e apresentadas nas conclusões do trabalho desenvolvido.

## **1 Produtividade Organizacional**

A definição de Produtividade no seio das organizações tem registado ao longo dos tempos alterações significativas. No entanto, Pritchard (1990) considera que apesar da diversidade de definições, esta pode ser considerada numa das três categorias seguintes: produtividade como função entre inputs e resultados; produtividade como uma combinação de eficiência e eficácia; e produtividade como uma característica que conduz ao bom funcionamento da organização.

A primeira categoria referenciada permite calcular a produtividade de determinado indivíduo numa organização através do rácio entre resultados e os inputs gerados por estes. Já a segunda categoria, por seu lado, considera a produtividade uma combinação entre a eficiência e a eficácia organizacional, alcançada a partir da relação resultados/inputs e dos resultados alcançados em função dos definidos. Por fim a terceira categoria, de todas a mais abrangente, perpétua qualquer característica que permita um melhor funcionamento e desenvolvimento organizacional, bem como outros factores como é o caso do absentismo, do *turnover*, a satisfação do cliente, etc.

Uma vez que o capital humano é o mais importante no cerne da organização, há que depositar nele toda a atenção necessária a fim de maximizar o seu desempenho e consequentemente a sua produtividade. Mas, para se chegar a uma produtividade organizacional elevada, devemos ter em conta factores estruturais intrínsecos ao indivíduo e à organização como a responsabilidade, motivação, cultura e liderança.

### **1.1 Responsabilidade**

A responsabilidade numa organização desenvolve-se através das relações mútuas estabelecidas entre indivíduos que partilham ou anseiam por objectivos comuns. Sendo assim, estas relações devem ser constituídas de carácter cooperativista e não meramente obrigacionista com vista o resultado fácil e imediato.

A responsabilidade é algo que deve ser fomentado nas relações laborais não como forma de pressão, mas sob a forma de transmissão de valores, atitudes positivas e exemplares. Segundo Rego e Cunha (2009), “os líderes exemplares têm mais legitimidade para exigir maior sentido de responsabilidade”.

Por outro lado, se não forem assegurados níveis de responsabilidade minimamente aceitáveis, a organização corre o risco de sofrer consequências irreversíveis quer na saúde física e psicológica de todos os colaboradores, quer ao nível dos resultados operacionais e financeiros a alcançar.

Para contrariar esta tendência, há que estimular o sentido de responsabilidade em toda a organização percebendo para tal, que a organização que não obtém resultados, conseqüentemente, não pode proporcionar condições dignas de trabalho, de respeito e desenvolvimento, correndo o risco de as pessoas não estarem motivadas. Desta forma, a responsabilidade pode degenerar num ciclo vicioso e prejudicial caso seja induzida em erro aquando da transmissão de valores.

A confiança organizacional é um factor incontornável quando se analisa a performance organizacional e a gestão de recursos humanos. Evidências empíricas relacionam a confiança organizacional e o comportamento dos colaboradores na organização, salientando a importância estruturante da mudança e do desenvolvimento organizacional consciente (Tzafrir & Dolan, 2004).

Segundo Mishra e Spreitzer (1998), citados por Freire C. (2007), a confiança e a responsabilidade organizacional percebida constituem influências directas na avaliação de desempenho e permitem minimizar os efeitos do *downsizing* organizacional. Esta análise constitui um exemplo do potencial de confiança na explanação das reacções dos indivíduos à ameaça e mudança ambígua nas organizações. Sem confiança os colaboradores sentem-se expostos e ameaçados pelo *downsizing*, conduzindo-os a comportamentos típicos de resistência e retaliação. Simultaneamente, os colaboradores podem apresentar ausência de comportamentos construtivos e de cooperação, tão indispensáveis à mudança.

Freire C. (2007) defende ainda que quando há confiança, os colaboradores acreditam que os gestores contribuem para o processo de credibilização das suas acções em prol da organização que representam (Kickul, Gundry e Posig, 2005;

Dirks e Ferrin, 2002; Kouzes e Posner, 2003; Flaherty e Pappas, 2000). No entanto, elevados níveis de confiança nos gestores de topo, associados a baixo *empowerment* poderá resultar em atitudes de fraca lealdade e, ainda, conduzir a uma acomodação passiva dos colaboradores. Elevados níveis de confiança podem gerar sentimentos de extrema segurança (Golembiewski e McConkie, 1975; Luhmann, 1979; Dirks e Ferrin, 2002) diminuindo a eficácia das próprias organizações.

## 1.2 Motivação

A motivação faz parte do quotidiano de qualquer indivíduo, dentro ou fora das organizações, e está presente em qualquer gesto por este manifestado. Os indivíduos diferem uns dos outros através de modos de pensar, estar e sentir, acontecendo o mesmo com as motivações ao longo do tempo. Factores motivadores idênticos traduzem índices de motivação diferenciados de indivíduo para indivíduo. Lyman Porter e Raymond Miles (Bergamini, 1997), citados por Moraes (2004), com uma perspectiva sistémica sobre motivação, acreditam que existem três conjuntos de características que afectam a motivação nas organizações. Assim temos:

- As características individuais: constituem os interesses, os valores, as competências, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação de trabalho. Obviamente as pessoas diferem nessas características, de modo que as suas motivações também diferem.
- As características do trabalho: traduzem os atributos das tarefas do colaborador e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas acham satisfatórias. Um trabalho intrinsecamente satisfatório tenderá a ser seguramente mais motivador.
- As características da situação de trabalho: consiste num conjunto de variáveis que podem afectar a motivação, compreendendo: as acções, as políticas e a cultura da organização como um todo e, também, o próprio ambiente de trabalho (Fleury & Fischer, 1989).

As motivações são então definidas como um conjunto de predisposições que os indivíduos percebem, com o intuito de atingirem objectivos específicos. Assim, e segundo Chiavenato (2005), a motivação traduz-se no desejo de exercer altos níveis

de esforços direccionados para objectivos organizacionais determinados, sendo estes, condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais. Deste modo, a motivação depende da direcção (objectivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e respectivamente da duração e persistência por parte dos indivíduos.

Segundo Lopes (1980) e Kannane (1995), citados por Moraes (2004), o conceito de motivação ao nível individual está fortemente relacionado ao conceito de clima organizacional e ao nível da organização. Os autores defendem que os indivíduos estão continuamente interligados no ajustamento a uma variedade de situações, com o sentido de colmatarem necessidades e manterem um equilíbrio emocional.

Este facto pode ser entendido como um estado natural de ajustamento, que não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertença a um grupo social de estima e de auto-realização. Os problemas de ajustamento têm origem, precisamente, na frustração dessas necessidades insatisfeitas. Uma vez que a satisfação dessas necessidades superiores dependem de outras pessoas (com posições de autoridade), torna-se importante para a equipa de gestão compreender e assimilar a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

No entanto, para as pessoas estarem motivadas é necessário assegurar um conjunto de necessidades de dignidade e respeito. A própria teoria da hierarquia das necessidades ou teoria de Maslow aponta para a satisfação hierarquizada das necessidades fisiológicas, seguidas das de segurança, sociais (ou de pertença), de estima e de auto-realização respectivamente. Existindo assim, patamares de necessidades que devem ser solidificados aquando da passagem para o estado superior e imediatamente a seguir.

Ao longo dos tempos muitos foram aqueles que contribuíram com teorias sobre motivação. Estes contributos podem ser sintetizados segundo o quadro resumo que se segue.

**Quadro 1 – Teorias Motivacionais**

	<b>TEORIAS GERAIS</b>	<b>TEORIAS ORGANIZACIONAIS</b>
<p style="text-align: center;"><b>TEORIAS DE CONTEÚDO</b></p> <p>(Procuram explicar a motivação através da análise de elementos motivadores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Hierarquia das necessidades (1951)</b> [Abraham Maslow] as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis.</li> <li>○ <b>Teoria ERG – Existence Relatedness, Growth (1972)</b> [Alderfer] <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necessidades de Existência: correspondem as necessidades de segurança e fisiológicas de Maslow.</li> <li>-Necessidades de Relacionamento: correspondem as necessidades sociais e de estima de Maslow.</li> <li>-Necessidades de Crescimento: correspondem a necessidade de auto-realização de Maslow.</li> </ul> <p>Ao contrário de Maslow, que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tendo sido já satisfeitas</p> </li> <li>○ <b>Teoria dos motivos (1961)</b> [MaccLelland] <p>Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação). Tem por base a necessidade de realização, afiliação e poder.</p> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Teoria bifactorial ou teoria dos dois factores (1976)</b> [Fred Luthans e Robert Kreitner] <p>Considera que o comportamento humano é produto de estímulos provenientes do exterior. Neste contexto, o comportamento das pessoas pode ser previsto e controlado, já que de acordo com esta teoria o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento que é punido tende a ser eliminado.</p> </li> <li>○ <b>Teoria das características da função (1980)</b> [Hackman e Oldham] <p>Cinco características motivadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Variedade: exige diferentes competências, deve estar ligada ao significado da actividade para ser factor motivador.</li> <li>-Identidade: função que requer a realização de uma unidade de trabalho, exemplo, um artista produz um quadro, está ligada ao significado experimentado para ser factor motivador.</li> <li>-Significado: diz respeito ao impacto do resultado do trabalho na vida das pessoas, significado experimentado.</li> <li>-Autonomia: a independência e a execução do trabalho, estando ligada a responsabilidade experimentada assumida como factor motivador.</li> <li>-Feedback: informações sobre o nível de desempenho alcançado, conhecimento dos resultados.</li> </ul> </li> </ul>

Continua ...

	TEORIAS GERAIS	TEORIAS ORGANIZACIONAIS
<p><b>TEORIAS DE PROCESSOS</b></p> <p>(Analisam a motivação de forma mais dinâmica, procurando sobretudo resposta para a questão: como se desenvolve o comportamento motivado?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Teoria da equidade (1965)</b> [J. Stacy Adams] Parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).</li> <li>○ <b>ModCO (1984)</b> [Luthans e Kreitner] Considera que o comportamento humano é produto de estímulos provenientes do exterior. O comportamento das pessoas pode ser previsto e controlado, já que de acordo com esta teoria o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento que é punido tende a ser eliminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Definição de objectivos (1990)</b> [Locke e Latham] A teoria baseia-se na premissa de que o comportamento é regulado por valores e metas. Esta teoria defende que as pessoas empenham os seus esforços na consecução dos seus objectivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objectivos definidos.</li> <li>○ <b>Teoria das expectativas (1964)</b> [Devroom] Base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são escolhas conscientes. O comportamento escolhido é aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa. Três pilares: -Expectativa: -Valência: a recompensa deve ser percebida como valiosa. -Instrumental: o acesso que esse resultado proporciona para o alcance de outro.</li> <li>○ <b>Teoria da avaliação cognitiva</b> [Deci] Defende que as variáveis externas são importantes e que devem ser geridas com cuidado, porque quando são percebidas como controlando o comportamento individual, tendem a provocar diminuição da motivação intrínseca. Introduce a noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo, sendo mais complexa que simplesmente a contraposição entre factores internos e externos. Quatro níveis de causalidade: -Externa -Intrometida -Identificada -Intrínseca</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2005)

Este quadro traduz, na sua essência, o cruzamento de dois critérios: a teoria de conteúdo e a teoria de processo, as quais remetem para as teorias gerais e organizacionais. Na sua essência, reflecte a evolução das diferentes abordagens sobre as teorias de motivação organizacional.

### **1.3 Cultura**

A cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo pertencente à organização cria, descobre ou desenvolve durante o processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez considerados válidos, esses pressupostos devem ser transmitidos de forma correcta para os restantes membros pertencentes à organização de modo a perpetuar um modelo comportamental uniforme para situações idênticas.

Segundo Arménio Rego, todas as organizações têm uma cultura, ou seja, um conjunto de valores e crenças partilhadas pela generalidade das pessoas que a constituem e que orientam o seu quotidiano. Neste contexto, os valores traduzem convicções fundamentais a propósito da conduta ou acção, individual ou socialmente consideradas como desejáveis ou benéficas.

As organizações tendem a personalizar os seus valores, mas, no entanto, verificam-se algumas características comuns entre elas, como por exemplo, a importância atribuída ao consumidor. Já as crenças são usadas como sinónimos para expressar aquilo que é tido como verdade no seio da organização, orientando assim, decisões bem sucedidas para processos sistematizados inquestionáveis quanto à sua veracidade. Assim, o Gestor deverá actuar de forma a preservar a identidade cultural organizacional, através de funções estratégicas que promovam a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais significativas.

É fundamental que as organizações tomem consciência da importância que a cultura possui sobre as atitudes das pessoas envolvidas nas diferentes actividades da organização, procurando assim, desenvolver uma cultura capaz de promover o valor

dos objectivos e metas, estabelecidos pelos gestores, motivando ao mesmo tempo todos os colaboradores envolvidos.

#### **1.4 Liderança**

A importância de um líder está relacionada com a capacidade de chamar a si a responsabilidade na resolução de tarefas, utilizando o ascendente que exerce sobre um grupo de pessoas, influenciando-as e levando-as a colocar as suas melhores características ao serviço dos objectivos e do sucesso da organização.

A importância da liderança no sucesso de uma organização é hoje reconhecida universalmente e tem sido alvo de aturado estudo por parte de inúmeros investigadores. Contudo, o conceito de liderança não é consensual e, através da revisão da literatura, é possível encontrar diversas definições e visões sobre este mesmo conceito. Assim, ilustramos esta situação com duas definições, citadas por Ramos (2009), a saber: “Liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização” (House et al., 1999) ou ainda, segundo Richards & Engle (1986), “Liderança é o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado de forma a alcançar um determinado objectivo”.

As características de líder, inatas e/ou adquiridas, repercutem resultados nos seus seguidores. Tendo como base o respeito e a confiança, o líder inspira os outros ao empenho, aglutinando os esforços, capacidades e criatividade de cada indivíduo, para a prossecução de um objectivo comum. As pessoas, por seu lado, esperam respeito, confiança, alguma responsabilidade e um determinado grau de independência para poderem contribuir com o seu melhor. Contudo, se forem tratadas como coisas ou números, elas responderão sem entusiasmo, não revelarão vontade, iniciativa, convicção ou empenho.

O líder deve, igualmente despertar o entusiasmo por forma a gerar coesão na equipa, a partir de propósitos e prioridades bem definidas, levando as pessoas a trabalhar, mais e melhor, com elevado sentido de realização e integração. Exige-se, igualmente ao líder, que demonstre confiança nos seus seguidores, que tenha consciência das necessidades do grupo, e de cada um individualmente, e que

aposte na delegação de tarefas. Este tipo de atitude será catalisadora de autoconfiança, autonomia e desenvolvimento individual (os colaboradores sentem que têm uma contribuição a dar para alcançar o objectivo o que aumenta o seu desempenho).

Também não existe um típico único de líder ou um estilo único de liderança que possa ser importado para a personalidade de cada um. Todos têm pontos fortes, personalidade e carácter que varia de indivíduo para indivíduo. A confiança dos seus seguidores está correlacionada com a coerência dos valores transmitidos e a integridade e consistência do seu comportamento, provocando maior identidade entre o líder e os seus seguidores.

Na constituição de equipas, a humildade constitui um atributo de liderança. As equipas de trabalho são, normalmente, constituídas por indivíduos com conhecimentos e experiência em áreas específicas (que o líder não têm obrigação de possuir), contribuindo para um melhor desempenho deste. A maior parte dos líderes, encaram a liderança como uma capacidade ou aptidão que se pode aprender, praticar ou aperfeiçoar. Quer dizer, tendo sido dotados e descoberto um potencial de liderança propuseram-se a desenvolvê-lo conscientemente. Isto vai desde a sua cultura geral (que deve ser elevada), aos padrões elevados de rendimento pessoal, à aceitação dos riscos de liderança e estabelecimento de orientações gerais na direcção de tarefas e objectivos, utilizando métodos apropriados e uma linguagem clara, mantendo as pessoas informadas e envolvidas.

#### **1.4.1 Estilos de Liderança**

No que concerne aos estilos de liderança, os autores Lewin, Lippitt e White (1939), citados por Ramos, A. (2009), são considerados os pioneiros no estudo dos estilos de liderança. Estes autores identificaram três estilos que posteriormente foram alvo de diferentes abordagens por outras escolas. Resultante destes trabalhos houve a aceitação em termos, genéricos, de quatro estilos de liderança: autocrático, democrático, participativo e *laissez-faire*.

O líder autocrático ou autoritário determina as *guidelines* para o grupo, sem a participação deste, definindo as técnicas e os resultados a obter pelos seus

subordinados. Constitui um líder dominador e que exerce um elevado controlo, retirando espaço à criatividade e participação dos seus subordinados. Este tipo de líder acredita que os colaboradores não são ambiciosos e que possuem uma inevitável tendência para evitar o trabalho.

Este tipo de liderança pode provocar ausência de iniciativa e espontaneidade por parte dos subordinados, o que leva a um sentimento de frustração e alheamento. A liderança autoritária observa-se, geralmente, na execução de tarefas simples e rotineiras, onde a relação líder – subordinado é estabelecida num curto espaço de tempo.

O líder democrático tenta conciliar posições reflectindo a tendência das maiorias – promove o debate entre todos os indivíduos de forma harmoniosa, orientando o grupo a determinar as técnicas e os resultados a atingir. O líder democrático é objectivo, quando critica ou elogia, limitando-se a aspectos factuais. Tem como principais tarefas a orientação e o apoio ao grupo segundo uma deste tipo de líder que tenta ter comportamento igual relativamente aos demais elementos.

O estilo de liderança democrático aduz consequências positivas ao nível do relacionamento interpessoal. Entre os elementos do grupo estabelece-se estreito relacionamento e até amizade, susceptível de melhorar o ritmo de trabalho de forma progressiva e segura. Registam-se, conseqüentemente, elevados níveis de produtividade nas empresas que o adoptam.

O líder participativo caracteriza-se pela sua intuição e capacidade de utilizar métodos não convencionais, tendentes a potenciar a interacção com os seus colaboradores visando o desenvolvimento das capacidades e competências destes em favor dos objectivos da organização. Através da utilização eficaz do *feed-back*, fundamentalmente sobre resultados e desempenho, este tipo de líder estimula o envolvimento e a participação de todos os colaboradores nos processos tendentes ao sucesso e desenvolvimento da organização. Este tipo de liderança caracteriza-se, normalmente, por deter um controlo elevado que deriva do apoio incondicional que lhe é dedicado pelos seus subordinados.

O líder *laissez-faire* é aquele que não impõe regras nem se envolve no trabalho de grupo, permitindo que os subordinados assumam todo o processo de tomada de decisão no que concerne às técnicas a utilizar e à divisão de trabalho. À liderança *laissez-faire* é geralmente associado um carácter degenerativo de desordem e confusão, pautada pelo desrespeito e ausência de arbitragem na resolução de conflitos. Estas características contribuem negativamente para a redução do grau de produtividade.

Apesar da aceitação e definição destes quatro estilos de liderança, devemos salientar que os líderes, na sua acção quotidiana, não assumem um único estilo ou, dito de outra forma, não são puristas no sentido de serem completamente fieis a um estilo, antes se inspiram ou sentem mais atraídos, também por uma questão de personalidade, por um determinado estilo.

Esta atitude por parte dos líderes, prende-se com a análise que o mesmo faz do contexto em que está inserido e que melhores resultados será capaz de aportar à organização, aos seus subordinados e, por inerência, a si próprio. Assim, existem três factores que assumem particular relevância na determinação do estilo de liderança a adoptar, a saber:

- As características pessoais do líder – A sua personalidade, auto-estima, convicções e confiança nos subordinados irão determinar o estilo de liderança a adoptar. Facilmente se poderá inferir que um líder com baixa auto-estima ou inseguro não será capaz de se expor adoptando um estilo que não seja autocrático.
- As características da equipa – A dinâmica da equipa, o gosto pelo trabalho que desenvolve, a experiência na resolução de problemas, as competências que possui e a expectativa de vir a ser chamado a participar de decisões, poderão ter um impacto muito importante no estilo de liderança a ser adoptado. Igualmente relevante para este aspecto é o número de elementos que constituem a equipa e a idade dos mesmos. Em função destas características tornar-se-á francamente desaconselhável a aplicação de alguns estilos de liderança.

- As características do contexto – O tipo e complexidade da organização, os seus valores, visão, missão e objectivos influenciarão também a escolha de liderança.

#### **1.4.2 Inteligência Emocional (IE)**

Quando se questiona a sociedade em geral sobre quais as atribuições, as tarefas ou, principalmente, como os líderes devem exercer a sua actividade, mais uma vez, obtemos respostas díspares e variadas. Assim, os investigadores têm desenvolvido e elaborado inúmeros estudos destinados a aprofundar e melhor compreender esta temática, tendo como base a auscultação e aferição da experiência das pessoas que integram as organizações.

Desses estudos assume particular importância, pela amostra abrangente utilizada e pelo seu carácter quantitativo, aquele que foi desenvolvido por Daniel Goleman (2000) – intitulado “*Leadership that gets results*” – e que se propunha estudar os diferentes estilos de liderança. Este estudo contou com uma amostra de 3.871 pessoas, seleccionadas aleatoriamente, a partir de uma base de dados de mais de 20.000 executivos.

As conclusões apresentadas pelo investigador permitiram a definição de seis estilos de liderança diferenciados entre si pela ênfase colocada nas componentes de inteligência emocional. Estas traduzem a capacidade de conciliar de forma eficaz, as emoções e a razão, na medida em que as primeiras devem ser usadas para facilitar a razão e o raciocínio inteligente deve ser usado para controlar as emoções.

Assim, a inteligência emocional, no âmbito da liderança, define-se como os *skills* necessários para gerir de forma eficiente outras pessoas e as inter-relações que entre elas, e para com o líder, se estabelecem. Esta habilidade ou competência está, segundo Daniel Goleman (2000), citado por Ramos A. (2009), assente em quatro capacidades, que são: Consciência do “Eu”, auto-gestão, consciência social e competências sociais.

### 1. Consciência do “Eu” (*self-awareness*)

- Consciência emocional – Capacidade de compreender as emoções e os seus impactos no nível de desempenho e nas relações laborais;
- Auto-avaliação realista – Capacidade de se auto-avaliar, de forma realista, relativamente aos seus próprios pontos fortes e fracos;
- Auto-confiança – Forte noção do seu próprio valor e auto-estima.

### 2. Auto-gestão (*self-management*)

- Auto-controlo – Capacidade para controlar emoções e acções por impulso;
- Confiável – Postura reveladora de honestidade e integridade;
- Consciencioso – Capacidade de articular a gestão de próprio e das suas responsabilidades;
- Adaptável – Capacidade de se adaptar a situações de mudança e superar obstáculos;
- Orientação para resultados – Motivação pessoal para atingir níveis de excelência pessoal;
- Pró-activo – Predisposição para procurar, activamente, novas oportunidades.

### 3. Consciência social (*social awareness*)

- Empatia – Capacidade para compreender as emoções alheias e escutar os seus pontos de vista;
- Consciência organizacional – Capacidade para compreender as correntes organizacionais, construindo redes de decisão, e funcionando como facilitador no seio da organização;
- Orientação para o trabalho – Capacidade de identificar e encontrar as necessidades dos consumidores.

### 4. Competências sociais (*Social skills*)

- Liderança visionária: Capacidade de liderar e inspirar com uma visão persuasiva;
- Influência: Capacidade de gerir um conjunto de técnicas persuasivas;
- Desenvolvimento dos outros: Disponibilidade para o desenvolvimento das capacidades dos outros através do seu *feedback* e orientações;

- Comunicação: Capacidade para escutar, esclarecedor, convincente, e transmitir mensagens;
- Catalisador de mudança: Capacidade em promover novas ideias e liderar pessoas para novas direcções;
- Gestor de conflitos: Capacidade para resolver conflitos e encontrar soluções;
- Estabelecer laços: Excelência no cultivo e manutenção da rede de relações;
- Espírito de equipa e colaboração: Capacidade para promover a cooperação e o trabalho em equipa.

Utilizando uma chave de componentes de inteligência emocional, o autor definiu seis estilos de liderança:

**Quadro 2 - Estilos de Liderança**

Estilos de liderança	Componentes de IE utilizadas	Caracterização
Coercivo	Auto-gestão - auto-controlo - pró-activo - orientação para resultados	Líder exerce o seu poder coercivo sobre os subordinados, obrigando-os a fazer exactamente o que lhes é dito. Este estilo deve ser usado com extrema precaução e apenas em situações em que seja indispensável este tipo de actuação. A longo prazo, este tipo de liderança pode produzir resultados negativos pela instabilidade do líder para com os sentimentos e aspirações dos subordinados.
Autoritário	Consciência do “Eu” - auto-confiança Consciência social - empatia Competências sociais - catalisador da mudança	Líder autoritário. Define o objectivo geral, mas dá às pessoas a liberdade de escolher os seus próprios meios para o atingir. Este estilo é menos afectivo quando o líder está a trabalhar com uma equipa que têm mais experiência que ele. O líder autoritário é o mais eficaz, um visionário que motiva as pessoas mostrando-lhes como o trabalho delas se encaixa no grande plano. Os colaboradores que trabalham com estes líderes compreendem que o seu trabalho é importante e para que serve. Líderes autoritários dão aos colaboradores a liberdade para inovar, experimentar e tomar riscos calculados. Dado o impacto positivo, este tipo de liderança funciona bem em particularmente qualquer situação empresarial. Contudo, por mais poderoso que possa ser, o estilo autoritário não funciona em algumas situações. Por exemplo, quando o líder é menos experiente que a sua equipa. Nesse caso as pessoas podem considerá-lo um pouco deslocado.

Continua ...

Estilos de liderança	Componentes de IE utilizadas	Caracterização
Afiliativo	Consciência social - empatia Competências sociais - estabelecer laços -comunicação	A imagem de marca de um líder afiliativo é a atitude “As pessoas primeiro”. Este estilo é particularmente útil para construir harmonia numa equipa ou aumentar a moral. Mas o seu focus exclusivo no elogio/incentivo pode permitir que fracas performances não sejam corrigidas. Além disso, um líder afiliativo raramente dá conselhos, o que muitas vezes deixa os subordinados num dilema. O impacto deste estilo de liderança na organização é positivo.
Democrático	Competências sociais - trabalho de equipa e colaboração - comunicação	Um líder democrático adopta uma abordagem “O que é que tu pensas?”. O impacto deste estilo de liderança no clima da organização não é tão grande como se imagina. Dando voz aos colaboradores nas decisões, os líderes democráticos constroem uma organização flexível, responsável e ajudam na criação de novas ideias. Mas, por vezes, esta liderança resulta em longas reuniões e uma confusão para os colaboradores sobre quem exerce a liderança. Na sua globalidade, o líder democrático tem um impacto positivo na organização.
Marca o ritmo	Auto-gestão - consciencioso -orientado a resultados -pró-activo	Um líder “marca o ritmo” assume como postura “Faça como eu faço, agora”. Um líder que define elevados padrões de desempenho e dá o exemplo, tem um impacto positivo nos colaboradores que estão auto-motivados e são muito competentes. No entanto, outros tendem a sentir-se saturados pelo nível de exigência.
<i>Coaching</i>	Consciência do “Eu” - auto-confiança Consciência social - empatia Competências sociais - desenvolvimento dos outros	Um líder <i>coaching</i> segue a postura “tente isto”. Este estilo de liderança foca-se mais no desenvolvimento pessoal dos colaboradores do que nos resultados imediatos do trabalho. Este estilo de liderança funciona bem quando os colaboradores estão previamente conscientes das suas fraquezas e querem melhorar, mas não quando estes estão resistentes à mudança de comportamento. O impacto deste estilo de liderança na organização é positivo.

Fonte: Adaptado de Ramos A. (2009)

Em síntese, podemos dizer que será particularmente de salutar que o líder seja capaz de praticar mais do que um estilo e será tanto melhor quantos mais estilos de liderança já tiver vivenciado.

O líder deverá certificar-se de que cada indivíduo sabe e sente que a sua tarefa é importante para a tarefa global, para que ele o possa sentir como sua meta pessoal. Estes elementos – tarefa, equipa e indivíduo – constituem a responsabilidade nuclear do líder.

## **2 Internacionalização**

O conceito de internacionalização tem por base a ideia de um processo faseado de aumento de compromisso com o mercado internacional resultante da interacção entre estímulos e dificuldades operacionais (Martins, 2011).

Segundo (Teixeira e Diz, 2005) este processo não constitui “um fenómeno recente; em certa medida, o conceito de internacionalização sempre existiu. O que é novo é o crescimento e a dimensão relativa que atingiu já nos nossos dias, bem como a forma como se processa e o tipo de empresas em que assenta”.

### **2.1 Razões da Internacionalização**

Segundo informação da Organização do Comércio Mundial (WTO) em 2010 o volume das exportações de mercadorias em todo mundo cresceu a uma taxa de 14%. Isto significa uma das taxas de crescimento mais elevada das que se registaram em mais de duas décadas (cf. quadro seguinte). Já a produção a nível mundial registou um crescimento de 3,5% no mesmo período.

Possivelmente devido à forte contracção económica que assolou mercados e economias em 2008 e 2009, as exportações de mercadorias cresceram quatro vezes mais rápido do que a produção a nível mundial em 2010.

Teixeira e Diz (2005) defendem que o “crescimento do comércio internacional a uma taxa superior ao crescimento da produção mundial é uma tendência que se tem verificado e reflecte a importância das trocas comerciais entre as diversas nações e áreas geográficas do globo”.

O quadro que se segue é disso exemplo e procura ilustrar o registo histórico das trocas comerciais (baseado nas exportações) ao longo das últimas duas décadas.

**Quadro 3 – Evolução das Exportações (em Volume)**

Regiões	Crescimento das Exportações (em %)								
	1990/95 (média)↑	1995↑	95/2000 (média)↑	2000↑	00/2005 (média)↓	2005↓	2009↓	05/2010 (média)↓	2010↑
<b>Total Mundial</b>	<b>6,0</b>	<b>8,0</b>	<b>7,0</b>	<b>12,0</b>	<b>4,5</b>	<b>6,0</b>	<b>-12,0</b>	<b>3,5</b>	<b>14,0</b>
América do Norte (1)	7,0	8,5	7,0	10,0	1,5	6,0	-15,0	2,5	15,0
América Latina	8,0	11,5	9,5	9,5	7,0	8,5	-8,0	1,0	5,5
Europa Ocidental	5,5	7,0	6,0	10,5	3,5	3,5	-14,0	1,5	11,0
União Europeia	5,5	7,0	6,0	10,5	3,0	3,5	-14,5	1,5	11,5
Ásia	7,5	9,5	8,5	16,0	8,5	10,0	-11,0	8,0	23,0
Japão	1,5	2,5	4,5	9,5	2,5	0,5	-25,0	3,5	27,5
“Os Seis” da Ásia Oriental (2)	11,0	14,5	9,5	16,5	6,5	7,5	-7,5	7,0	20,0

(1) Estados Unidos e Canadá

(2) China, Hong-Kong, Rep. Coreia, Malásia, Singapura e Tailândia

Fonte: Adaptado de WTO – World Trade Organization, International Trade Statistics (ITS 2006, 2010 e 2011)

A exportação é comumente a primeira etapa do processo de internacionalização da generalidade das empresas. Alguns autores defendem que a decisão de avançar para este processo não carece necessariamente da aplicação de um modelo (Camara, Kotler, entre outros). No entanto é importante distinguir as principais motivações que levam as empresas a se internacionalizarem.

## 2.2 Motivações para Internacionalização das Empresas

De uma forma geral as motivações correlatas à internacionalização podem se agrupar em cinco grupos: factores internos da empresa (Endógenas); características dos mercados; quesitos de relacionamento (Relacionais); acesso a recursos no exterior; e incentivos governamentais (Simões, 2001).

#### Quando 4 – Motivações da Internacionalização

Motivações da Internacionalização	
Endógenas	Necessidade de crescimento da empresa
	Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
	Obtenção de economias de escala
	Exploração de competências
	Diversificação de risco
Características dos mercados	Limitações do mercado doméstico
	Percepção de dinamismo dos mercados externos
Relacionais	Resposta a concorrentes
	Acompanhamento e controlo internacional de clientes
	Abordagens por empresas estrangeiras
Acesso a recursos no exterior	Redução de custos e optimização da produção no exterior
	Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos governamentais	Apoios governamentais no país de destino

Fonte: Adaptado de Simões e outros (2001)

Este modo de classificação foi de certa forma sempre consensual entre os autores ao longo dos tempos. No entanto, segundo Martins (2011), desde a queda do «muro de Berlim» (ano de 1989) “a internacionalização das empresas portuguesas deixou de ser uma questão de opção, para se tornar num imperativo competitivo”.

Czincota et al. (1999), citado por Martins (2011), distingue assim dois tipos de motivações para a internacionalização das empresas, estabelecendo critérios únicos de “opção” ou “imposição”, respectivamente: Motivações pró-activas e reactivas. (cf. Tabela).

### Quadro 5: Motivações pró-activas e reactivas

Motivações pró-activas	Motivações reactivas
▪ Vantagem de lucros;	▪ Pressões competitivas;
▪ Produtos únicos;	▪ Superprodução;
▪ Vantagem tecnológica;	▪ Declínio das vendas domésticas;
▪ Informação exclusiva;	▪ Excesso de capacidade produtiva;
▪ Compromisso directivo;	▪ Mercados domésticos saturados;
▪ Benefícios de impostos;	▪ Proximidade dos clientes;
▪ Economias de escala;	

Fonte: *Czincota et al.* (1999)

As motivações pró-activas são essencialmente alavancadas tendo em vista o acesso a recursos mais baratos (matérias-primas e/ou mão de obra), um maior retorno do investimento (através da diversificação da “carteira” de investimento em países diferentes – controle de risco), um aumento da cota de mercado (com lucro decorrente de economias de escala incrementada pelo crescimento das vendas no mercado de destino) e benefícios tributários (pela isenção ou redução de impostos e benefícios ao investimento directo estrangeiro concedidos em alguns países), (Simões, 2001).

Por vezes as actividades internacionais das empresas conseguem dinamizar os seus processos internos, afectos ao país de origem, incrementando reduções significativas nos custos e tornando-as mais competitivas, inclusivamente no mercado doméstico.

Já as motivações reactivas caracterizam-se nos tempos mais recentes pela necessidade premente de manutenção ou reforço da rede de relações (sinergias), resposta a movimentos de concorrentes (concorrência global) e acesso a competências (aquisição de conhecimentos, *know-how* e inovação potenciadores de vantagem competitiva). A empresa procura deste modo responder a alterações ambientais pelo acesso a mercados com taxas de crescimento mais elevadas.

### 2.3 Fases da Internacionalização

As motivações estão por vezes associadas à fase em que a empresa se encontra do seu processo de internacionalização (Rego e Cunha 2009). Contudo não se consegue estabelecer uma relação causal uma vez que nem todos os casos se desenvolvem do mesmo modo. Assim, no seu périplo para a internacionalização as empresas pervagam normalmente por quatro fases principais – internacional, multinacional, global e transnacional. O posicionamento de cada empresa em cada fase específica depende de um conjunto de factores indissociável ao tipo de indústria, estratégia, mercado, entre outros factores. Por este motivo as empresas não têm forçosamente que provar uma sequência lógica entre fases ou estágios durante este processo. É espectável que algumas reúnam condições suficientes susceptíveis de conseguirem dar saltos entre fases, como por exemplo da fase internacional para a fase global, da multinacional para a transnacional, etc.

No entanto, é de salutar que com o aumento gradual de envolvimento nos negócios em diferentes mercados, uma empresa se posicione numa das quatro fases seguintes:

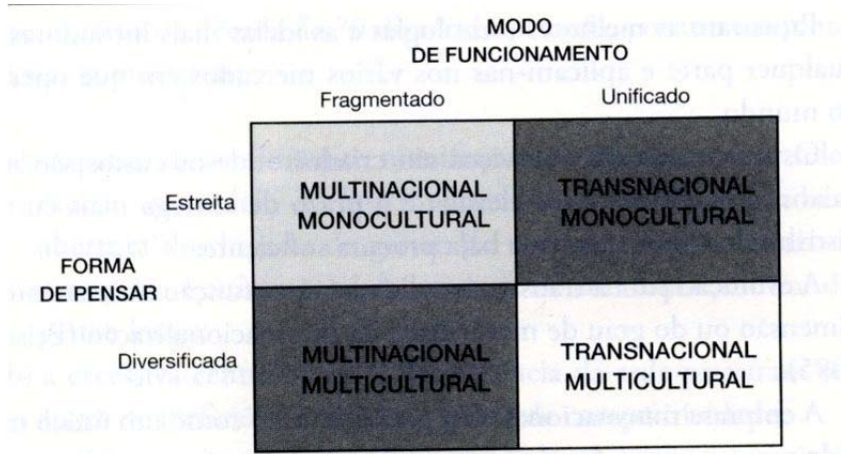
- A **empresa internacional** desenvolve a sua actividade fora das suas fronteiras com uma mentalidade doméstica, apoiada no mercado interno, como se de uma extensão transfronteiriça se tratasse. Actua segundo uma orientação etnocêntrica, centralizando o processo de gestão no seu país de origem. Esta atitude tem a vantagens de minimizar os investimentos exteriores ao mesmo tempo que permite ir conhecendo gradativamente o mercado.
- A **empresa multinacional** caracteriza-se por seguir uma estratégia multidoméstica, em que as operações em cada mercado passam a ser vistas como entidades autónomas. Preserva uma atitude policêntrica obedecendo a uma lógica de comando e controlo de relacionamento entre a casa-mãe e as subsidiárias.
- A **empresa global** representa na sua essência uma orientação mista pautada pelo equilíbrio etnocêntrico e policêntrico característico de empresas internacionais e multinacionais. Desenvolve o seu negócio internacional segundo uma perspectiva de mercado global a partir de um único país de onde centraliza as operações. Por

vezes faz uso dos seus canais de distribuição no mercado interno para abastecer e alavancar o mercado externo.

- A **empresa transnacional** é tendencialmente a empresa de futuro. Olha para o mundo como um único mercado reconhecendo as semelhanças e diferenças, construindo vantagens competitivas alicerçado na integração de recursos e mercados globais. Adota por excelência uma orientação geocêntrica percutora de pensamento global e actuação local (*glocal*).

Para Camara (2008), a evolução das empresas que se internacionalizam implica uma mudança não só do modo de funcionamento como também da sua forma de pensar.

**Figura 1 - Evolução das empresas internacionais**



Fonte: Camara (2008)

Segundo o autor a mutação se dá quando a empresa reúne alguns ingredientes fundamentais que a viabilizam, através de: visão estratégica (“a existência de objectivos estratégicos de longo prazo para melhoria e crescimento são uma característica essencial das organizações em mudança.”), liderança (“A capacidade para criar e implementar novas orientações, novas alianças, (...), novos modelos organizacionais, novas formas de cooperação, de medição de desempenho, de recompensa da contribuição para os resultados, etc. são fundamentais e têm que existir.”) e comunicação interna (alavanca fundamental para que as “mensagens

claras, curtas e consistentes, (...) sejam escutadas e entendidas da mesma forma em diferentes partes do mundo”).

## **2.4 Condicionalismos no caminho da Internacionalização**

Neste processo interactivo e gradual de ajustamento as empresas têm de ter consciência das diferenças existentes e levar em consideração os múltiplos condicionalismos que tornam as operações internacionais mais complexas nos diferentes mercados – barreiras internacionais.

Da mesma forma, os gestores têm de estar preparados para lidar com situações imprevistas, de modo a superar mais facilmente obstáculos, reduzindo o risco de incertezas e insucessos no mundo dos negócios.

Empresas, Parceiros, e Mercados estão hoje mais ligados do que alguma vez estiveram. A partilha de conhecimento/informação face aos desafios contingenciais pode contribuir, em certa medida, para colmatar a experiência internacional incipiente de algumas empresas.

Obstáculos financeiros, comerciais, logísticos, culturais e legais constituem alguns exemplos de condicionalismos indissociáveis à expansão internacional das actividades das empresas e serão alvo de escrutínio (cf. tabela).

Quadro 6 – Principais barreiras na internacionalização de empresas

Factores	Dificuldades
Factores internos à empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos fracos (financeiros, humanos);</li> <li>▪ Dimensão reduzida;</li> <li>▪ Conhecimento limitado dos mercados externos;</li> <li>▪ Falta de conhecimento do mercado local: preferências nos gostos e sensibilidade nos costumes e nas tradições;</li> <li>▪ Problemas de controlo e de coordenação de gestão;</li> <li>▪ Escassez de gestores com experiência internacional;</li> <li>▪ Dificuldades na identificação dos parceiros locais adequados ao tipo de negócio.</li> </ul>
Factores relativos a parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lacunas no domínio do mercado;</li> <li>▪ Posicionamento competitivo fraco no mercado;</li> <li>▪ Insuficiências nos canais de distribuição e qualidade fraca;</li> <li>▪ Domínio tecnológico fraco;</li> <li>▪ Dessincronização estratégica;</li> <li>▪ Diferenças na cultura organizacional;</li> <li>▪ Comportamento oportunista.</li> </ul>
Factores relativos ao ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldades no acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento;</li> <li>▪ Medidas insuficientes de apoio à exportação, ao investimento e ao risco;</li> <li>▪ Distância geográfica: custos de exploração de novos mercados, dificuldades de controlo dos canais de distribuição, inexistência de recursos humanos qualificados e longitude;</li> <li>▪ Enquadramento fiscal local;</li> <li>▪ Função administrativa local;</li> <li>▪ Restrições governamentais locais: repatriação de rendimentos, fabricação obrigatória de produtos com «conteúdo» local e controlo de propriedade;</li> <li>▪ Limitações de financiamento local;</li> <li>▪ Situação económico-social e falta de infraestruturas;</li> <li>▪ Mercado local pouco dinâmico.</li> </ul>

Fonte: Martins (2011)

No caminho para a internacionalização as empresas devem acautelar alguns condicionalismos quanto a factores que lhe dizem respeito - internos à empresa. Quando a empresa apresenta reduzidos recursos humanos qualificados e, simultaneamente, se debate com frágil capacidade financeira torna-se difícil proceder a estudos de selecção de mercados e identificação de parceiros locais. Deter um bom produto ou portfólio não constitui condição suficiente para consolidação do processo de expansão internacional. Há por isso, inúmeras dificuldades que se levantam em virtude de a empresa desconhecer as

oportunidades de negócios. Dificuldades essencialmente de contactos com clientes e mercados, e sobretudo pelo desconhecimento das práticas comerciais locais nos países de destino.

Devem também ser analisados condicionalismos decorrentes de operações logísticas, que tomam relevo em função da distância dos mercados (visíveis em custos de prospecção de oportunidades de negócio), de coordenação e mesmo controlo de funcionamento das actividades a desenvolver pela empresa.

Entre as comuns dificuldades financeiras sentidas pelas empresas destaca-se a obtenção de créditos e prazos para a internacionalização com recurso à exportação. Há ainda que considerar aspectos decorrentes de diferenças culturais (idiomas, costumes, tradições, crenças, etc.) que exigem um conhecimento e/ou adaptação mais concertados em função dessas mesmas especificidades.

Sem conhecimento suficiente do mercado local surgem várias dificuldades. A internacionalização das empresas assenta, por vezes, em contratos onde o parceiro local desempenha um papel fundamental. Em regra, cabe aos agentes o desenvolvimento, distribuição e comercialização dos produtos e os serviços de apoio directo ao consumidor e de assistência pós-venda. A identificação e selecção de agentes idóneos, capazes de se ajustarem à política de actividades determinadas pela empresa, constituem um desafio operacional acrescido.

Uma opção operativa de cooperação oferece vantagem quando o parceiro local assume o papel de supervisor. Neste caso a empresa tem a possibilidade de efectuar um conhecimento gradual da aceitação dos seus produtos e da rede de comercialização internacional que a compõe.

As empresas tendem a seleccionar os mercados com menos obstáculos à entrada. A envolvente externa dos mercados condiciona muitas vezes o acesso a oportunidades de negócio. Esse condicionalismo é provocado em larga medida, por um conjunto de factores, correlatos a certas características dos produtos produzidos (matérias primas, incorporação de materiais, *design*, etc.), forças de competitividade do sector (concorrentes, clientes e fornecedores) e restrições governamentais.

## 2.5 Formas/Processos de Internacionalização

As empresas contam hoje com um conjunto alargado de formas de intervenção nos mercados externos. Estas formas variam de acordo com o grau de complexidade das operações e com o nível de envolvimento internacional pretendido (objectivo) pelas empresas em cada caso específico.

É consensual entre os autores (Kotler, 2004; Santos, 2004; Camara, 2008; Martim, 2011; e, Ferreira, 2011, entre outros) a existência de um grau de comprometimento crescente das empresas relativamente aos principais modos de entrada nos mercados internacionais, a saber: Exportação (indirecta, partilhada e directa), Licenciamento, *Franchising*, Subcontratação, *Joint-ventures*, Alianças, Aquisições e Investimentos de raiz (*greenfield*).

- Exportação: É de todas as formas a mais consensual e utilizada por empresas e empresários internacionalmente incipientes na abordagem a novos mercados. Constitui o primeiro passo do processo de internacionalização de muitas empresas e potencia, na generalidade dos casos, uma evolução futura para outros graus de comprometimento.

A exportação pode ser classificada segundo três modelos distintos de acordo com o número e o tipo de intermediários intervenientes neste processo de negócio: *exportação indirecta* (pela utilização de agentes individuais ou empresas em actividades de distribuição), *exportação partilhada* (pelo estabelecimento de acordos de cooperação interempresas) e *exportação directa* (pela organização comercial própria no país de destino). Esta forma de entrada com recurso à utilização de intermediários permite não só ultrapassar algumas barreiras culturais que condicionam a actuação das empresas, como também mitigar o risco inerente das operações. Assim a escolha do intermediário revela-se preponderante neste processo à medida que as empresas vão conhecendo gradativamente o mercado.

Em suma as exportações apresentam como principais vantagens: uma baixa exposição financeira; permissão de entrada gradual; falta de conhecimento do mercado local; e evita restrições ao investimento directo estrangeiro. Apresentam ainda desvantagens quanto: à vulnerabilidade a tarifas, quotas, etc., complexidade e custos logísticos; potenciais conflitos com distribuidores e intermediários; e fraca aquisição de conhecimento do mercado externo (Ferreira, 2011).

- Licenciamento: A forma de licenciamento ou contrato de licença como é habitualmente designado representa um acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilização de um activo, legalmente protegido, susceptível de adicionar valor à sua oferta de mercado. Este activo, especialmente relevante para empresas com propriedade intelectual, pode se traduzir em uma tecnologia, uma marca, um produto, um processo operativo, entre outros. Em contrapartida pelo licenciamento a empresa proprietária da licença recebe um pagamento que geralmente assume a forma de “royalty” (por regra variável em função do volume de vendas previamente estipulado no contrato).

É no contrato de licenciamento que são definidos os termos da licença quanto ao uso do activo e um conjunto de outras condições e restrições. Estes contratos podem incluir ainda serviços adicionais de assistência técnica, prestação de serviços e formação de pessoal.

Como vantagens do licenciamento temos: o baixo risco financeiro e necessidade de capital; o baixo custo para entrar e avaliar o potencial de um dado mercado externo; a não necessidade de aprender sobre o mercado local; evita tarifas, barreiras não tarifárias e restrições ao investimento estrangeiro; o licenciado fornece o conhecimento do mercado local. Como desvantagens, apresenta: lucros relativamente limitados; dependência do licenciado e pouco controlo; potenciais conflitos com o licenciado; e possibilidade de criar um futuro competidor e/ou de perder tecnologia (Ferreira, 2011).

- *“Franchising”*: Esta forma particular de licença, em tudo semelhante aos contratos de licença, não é mais que um acordo envolvendo uma activo sob a forma de uma franquía. Deste modo o *“franchising”* é um acordo através do qual uma empresa - *“franchisor”* – concede a outra – *“franchisee”* – o direito de explorar com exclusividade sob condições contratualmente estabelecidas o negócio desenvolvido pelo primeiro. A gestão do negócio inclui o direito de uso do nome, da marca registada, do *how-know* e de métodos de negociação do *“franchisor”* (Teixeira e Diz, 2005).

As vantagens associadas a esta forma de entrada no mercado externo são em tudo idênticas às verificadas nas licenças de exploração, porém mais evidentes. Contudo, exigem da empresa que cede a tecnologia e a marca um acompanhamento mais rígido e rigoroso no sentido de ultrapassar alguns obstáculos decorrentes das especificidades dos mercados locais e restrições legais em vigor. A necessidade de encontrar/estabelecer parcerias suficientemente qualificadas que garantam os níveis de exigência e qualidade exigidas pelas franquias poderá constituir um desafio acrescido.

- *Subcontratação*: Esta forma de internacionalização consiste numa encomenda realizada por uma empresa (internacional ou em vias de) a uma outra subcontratada (do país de destino) por intermédio de um acordo com especificidades pré-definidas. Em regra a empresa subcontratada fica responsável pela fabricação de produtos (completos ou componentes) e a empresa contratante pela sua montagem, distribuição e comercialização.

Martins (2011) defende que a subcontratação é “uma forma de desintegração vertical através da qual as unidades económicas se especializam em determinadas funções da cadeia de valor, provavelmente aquelas em que possuem vantagens competitivas”.

- *Joint venture*: Por definição uma *joint venture* compreende um acordo entre empresas com a finalidade de desenvolver um negócio segundo a constituição de uma nova unidade jurídica independente susceptível de gestão, lucros, investimentos, património, custos e riscos de negócio partilhados.

Trata-se por isso de uma forma de entrada que exige um maior compromisso de recursos pelas empresas e possibilita aos parceiros um controlo sobre as operações, ainda que em níveis diferentes, de modo incontornável. Este facto poderá em alguns casos originar conflitos quanto ao licenciamento. Por outro lado, e segundo uma perspectiva cooperativista, esta forma de internacionalização poderá representar uma conjugação de sinergias e de competências complementares entre as empresas, decisiva e determinante para o sucesso do negócio.

- Alianças: Martins (2011), acredita que as alianças têm por finalidade a “cooperação entre as empresas que procuram tirar partido de uma situação de complementaridade de activos”. Ao contrário do que se sucede em processos de *joint venture*, nas alianças não há lugar à constituição de uma nova empresa. As empresas mantêm a sua autonomia jurídica e estratégica. No entanto, este facto, não limita o envolvimento de participações de capital de acordo com o interesse e objectivo de cada empresa.

Diferenças de objectivos entre empresas e parceiros locais podem gerar conflitos e traduzir, frequentemente, a taxas de sucesso ou sobrevivência de alianças muito baixas. Por este motivo a selecção do(s) parceiro(s) torna-se decisiva.

- Investimento directo: As empresas que recorrem ao IDE como instrumento de internacionalização fazem-no essencialmente no país de destino com a intenção de aquisição de activos operacionais sob duas opções distintas: **Investimentos de raiz** (*greenfield*) – quando a empresa internacional investe na criação de raiz de uma nova subsidiária, assumindo o risco e maior controlo sobre as decisões e operações; **Aquisições**: quando uma empresa adquire parte ou a totalidade do capital de outra empresa (estas geralmente de países ou nacionalidades diferentes) em actividade no país de destino, conseguindo um acesso mais rápido ao mercado.

As formas de IDE para além de ajudarem as empresas a ultrapassar barreiras correlatas ao comércio internacional permitem, em alguns casos, beneficiar de incentivos provenientes dos países receptores. Apesar de potenciar lucros elevados, se for bem sucedida, esta forma exige uma maior complexidade de coordenação bem como de investimentos avultados em recursos financeiros, humanos e de gestão. Não nos devemos esquecer a extrema exposição política a que este instrumento está sujeito.

O quadro seguinte resume as formas de internacionalização aqui enunciadas e aglomera-as em três grandes grupos.

Quadro 7 – Formas/Processos de Internacionalização

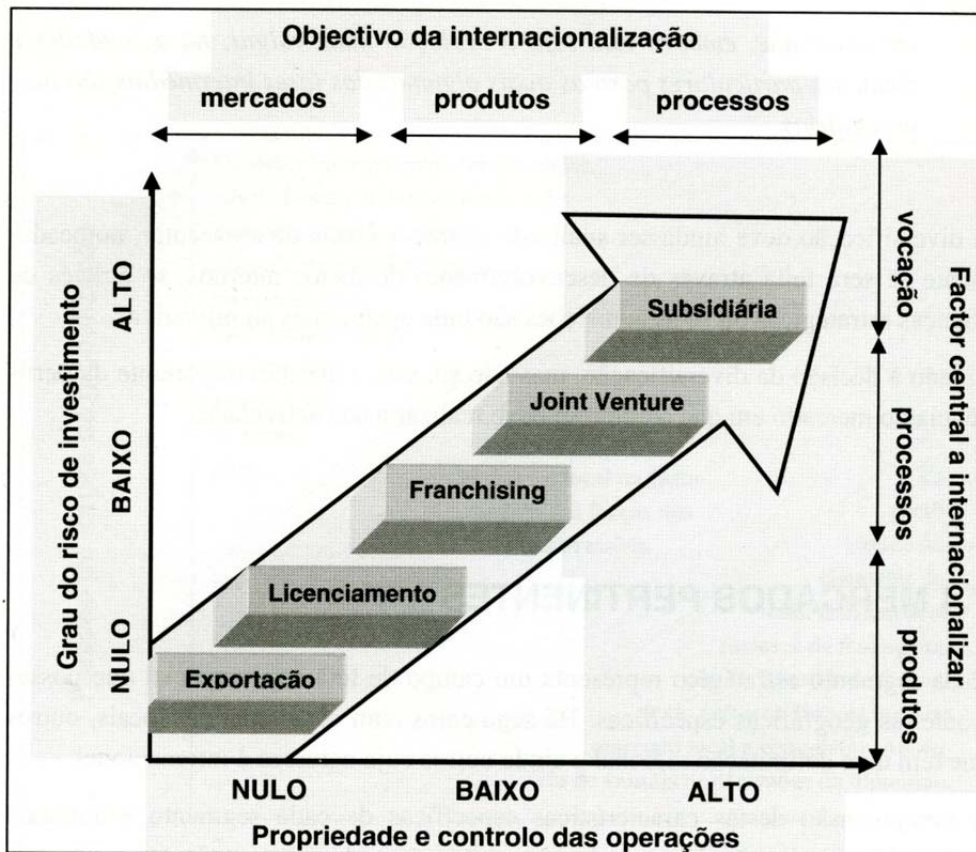
Exportação	▪ Indirecta
	▪ Partilhada
	▪ Directa
Contratual	▪ Licenciamento
	▪ <i>Franchising</i>
	▪ Subcontratação
	▪ <i>Joint-ventures</i>
	▪ Alianças
Investimento directo	▪ Investimento de raiz
	▪ Aquisições

Fonte: Adaptado de Teixeira e Diz (2005)

Santos (2004), partilha a ideia de que antes mesmo de as empresas iniciarem o seu processo de internacionalização estas devem definir com exactidão o que pretendem internacionalizar (- produtos ou serviços; - processos; - uma dinâmica baseada na vocação e na missão da empresa) e o que pretendem adquirir (- mercados; - produtos ou serviços e mercados; - processos).

Com o cruzamento destas variáveis o autor estabelece uma matriz risco *versus* controlo de múltiplas entradas, posicionando-as quanto às diferentes formas de intervenção nos mercados externos.

Figura 2 - Matriz Risco/Controlo na Internacionalização



Fonte: Santos, 2004

Assim, é possível identificar nesta matriz um comprometimento crescente entre as fases da internacionalização à medida que aumenta a massa crítica no mercado de destino. Esta matriz permite ainda definir de forma clara um posicionamento da empresa em função daqueles que são os seus objectivos estratégicos e operacionais para o mercado alvo.

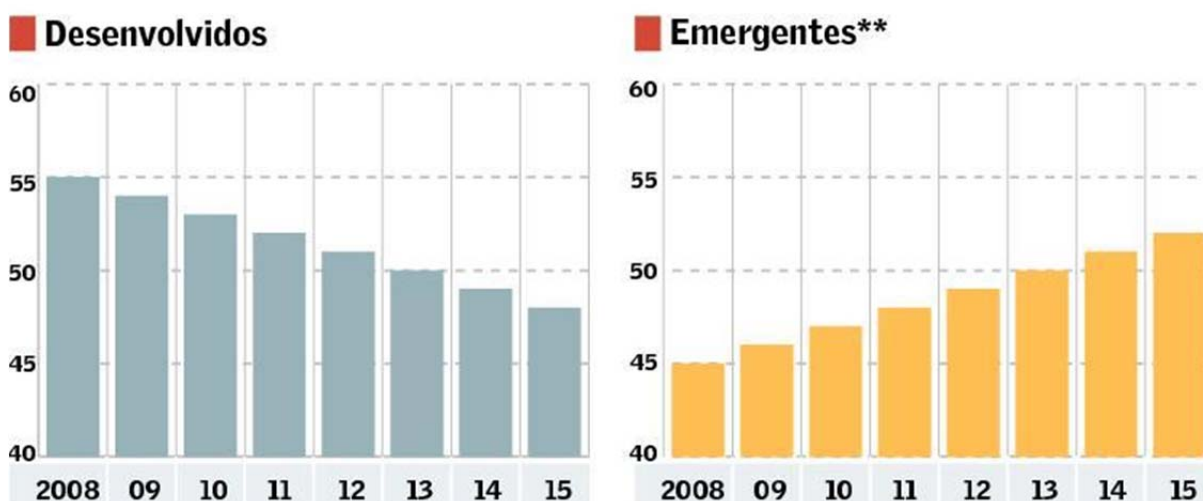
## 2.6 Internacionalização de Empresas em países em desenvolvimento

No alargamento internacional dos negócios a outros mercados, cada vez mais empresas procuram desenvolver as suas operações expandindo para economias emergentes. Caracterizadas por apresentarem crescimentos económicos mais acelerados e atractivos, estas economias tendem a assumir maior relevância no cenário internacional.

Os países pertencentes às economias emergentes ou ditos em desenvolvimento têm, geralmente, níveis de PIB *per capita* (níveis de rendimento) relativamente baixos. A este facto, acresce a volatilidade e instabilidade (resultante de uma economia em profunda transformação e liberalização), como também a falta de infra-estruturas ou mão-de-obra qualificada e níveis relativamente elevados de corrupção.

No entanto, e segundo o Banco Mundial, desde 2008 é possível verificar uma tendência crescente da participação dos países emergentes no desenvolvimento do PIB mundial (em PPP). É mesmo espectável que a partir de 2013 assistamos a um novo paradigma.

Gráfico 1 – Participação de países emergentes e desenvolvidos no PIB mundial (%)\*



Fonte: Banco Mundial, usando projecções do Panorama Economico Mundial do FMI.

\* Pelo conceito de Paridade de Poder de Compra (PPP).

\*\* Inclui economias em desenvolvimento

As empresas que se instalem nestes países geralmente beneficiam de vantagens de localização ao nível dos custos, de acesso a recursos, de proximidade ao mercado e de cotas de mercado (em crescimento), à medida que as populações locais aumentam os seus rendimentos.

Daqui resulta a necessidade primordial de investidores conhecerem em detalhe as especificidades de cada mercado e das estratégias políticas seguidas por cada país.

Portugal estabelece no seu plano de interesse estratégico (PIN) vários investimentos em países emergentes. O investimento realizado na área da África Subsariana constitui exemplo, embora com um protagonismo díspar, visto que é qualitativamente diferente, e por vezes, decisivo para o futuro dos países de acolhimento.

Para Martins (2001), a “presença em mercados africanos menos desenvolvidos, tecnicamente menos exigentes e com perspectivas de crescimento elevado é um movimento natural a seguir pelas empresas portuguesas”.

Portugal confere assim vantagens comparativas aos investidores portugueses não apenas pela proximidade cultural e linguística, mas também pelo conhecimento anterior desses países (colonização) e pela facilidade de contacto (fruto das relações históricas).

## **PARTE II**

### **3 Objectivos e Enquadramento do Estágio – Programa INOV Contacto**

Este estágio curricular realizado ao abrigo do programa INOV Contacto – Estágios Internacionais de Jovens Quadros é um programa desenvolvido no âmbito do Plano Tecnológico, promovido pelo Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento e apoiado pela União Europeia e QREN/POPH (Quadro de Referência Nacional Estratégico / Programa Operacional Potencial Humano). É ainda gerido e coordenado pela AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.) que através dos seus gestores de cliente e da sua rede externa, em articulação com a rede diplomática e consular, asseguram a prestação de serviços essenciais a todas as empresas nacionais.

O programa INOV Contacto tem como propósitos principais a qualificação de jovens para integração em PME com potencial de internacionalização em sectores chave de actividade e mercados prioritários para Portugal; Apoiar estágios em entidades de carácter multinacional, preferencialmente localizados em centros de excelência nos domínios do conhecimento e da inovação; Promover a colocação de jovens licenciados com perfil adequado e perspectivas de realização de carreiras internacionais em locais chave de gestão no exterior, como futuros decisores em empresas que privilegiem a oferta nacional e o investimento em Portugal; Favorecer a inserção dos jovens estagiários em empresas nacionais com interesse relevante para processos integrados de promoção externa, rentabilizando o conhecimento adquirido ao serviço da internacionalização das mesmas.

Todos os participantes deste programa, desde o início de cada edição, são integrados na rede *Networkcontacto*. Em tudo semelhante a uma rede social de uso restrito, privilegia o contacto com agentes económicos e cria novas oportunidades de negócio. Com presença assegurada em cerca de 54 mercados estrangeiros, efectua “*lobbying*” internacional por incorporação de agentes de diplomacia económica, empresas ligas ao programa e Delegações da AICEP estrategicamente radicadas no mundo. Esta procura ainda estimular a criação de parcerias com empresas internacionais e entidades oficiais com a disponibilização na rede de informação objectiva, exclusiva e actual sobre mercados externos, sectores de actividade e produtos.

Para a decisão de realizar este estágio curricular pesou o facto de este programa oferecer uma primeira experiência profissional efectiva em contexto internacional nas áreas de estudo e permitir, assim, a confrontação de ensinamentos teóricos com a realidade na partilha de conhecimentos/experiências complementares aos conteúdos programáticos leccionados.

O processo de aculturação ao país/mercado de destino, o ambiente multicultural das organizações/instituições/empresas de acolhimento e os contactos privilegiados na rede constituíram igualmente factores positivos indissociáveis à determinação de participação no Programa INOV Contacto.

Este estágio realizado na delegação da AICEP em Maputo, com uma duração total de 998 horas, teve como actividade principal a Promoção da Imagem de Portugal, do Comércio Externo e do Investimento entre Portugal e Moçambique concretizado de acordo com tarefas de organização de base de dados de clientes, estudos de mercado, preparação e acompanhamento de programas de contactos para empresas portuguesas de visita ao mercado, visitas de Estado e Oficiais Portuguesas, e contactos com empresas e entidades oficiais moçambicanas (VIDE ANEXO 2).

Empresas, Mercados, Entidades e Empresários têm negócios como elo de ligação e detêm responsabilidades, motivações, culturas e lideranças diferenciados. Estes factores potenciam a eficácia e a eficiência organizacional e convidam, cada vez mais, a uma reflexão em contexto internacional.

A partilha de informação com empresários por intermédio da participação em feiras, congressos, representações e apresentações permitiu, em cada contacto, fomentar o espírito cooperativista empresarial nesta comunidade.

### **3.1 AICEP Portugal Global**

A AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial, tutelada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros (despacho n.º15681/2011), vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribui para a globalização da economia portuguesa.

Com uma experiência considerável na promoção da internacionalização das empresas portuguesas e no apoio à sua actividade exportadora, realiza captação de investimento estruturante e promove a imagem de Portugal.

A AICEP Portugal Global assume-se como um parceiro de confiança que presta às empresas portuguesas, em especial às PME's, serviços de aconselhamento e "informação à medida" de acordo com as necessidades de cada cliente, sobre

abordagens a mercados externos, identificação de oportunidades de negócios internacionais e suporte no desenvolvimento de processos de internacionalização para cerca de 80 mercados – através da rede diplomática e consular. Do Grupo AICEP Portugal Global faz parte a AICEP Global Parques, empresa especialista em gestão de parques e em localização empresarial. Esta é responsável por garantir condições de captação, e acompanhamento na instalação de projectos de investimento.

Com uma abordagem centrada no cliente/investidor a AICEP acompanha os projectos de investimento em todas as suas etapas – é o único elemento de contacto em todas as fases nos processos de investimento – prestando um serviço de excelência com selectividade e contribuindo para um aumento do Valor Acrescentado Bruto (VAB) através da redução do défice da balança comercial e da criação de oportunidades de emprego.

A AICEP tem como pilares basilares no desenvolvimento da sua actividade os seguintes princípios:

### **Visão**

Agência de referência para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a inserção internacional das empresas portuguesas.

### **Missão**

Aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque para as pequenas e médias.

### **Valores**

Orientação para as empresas. Procuramos ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes através de várias soluções e relacionamentos de longo prazo.

**Selectividade.** Dirigimos a nossa actividade para os projectos e mercados que melhor contribuam para a competitividade das empresas e a sustentabilidade da economia portuguesa.

**Excelência.** Procuramos atender às expectativas dos nossos clientes através de uma abordagem de rigor, eficácia, entusiasmo e vontade de inovar.

### 3.2 Políticas e Objectivos da AICEP

A AICEP pretende seguir políticas com impacto directo e positivo na Economia Nacional (Iniciativas criadoras de Valor e para Portugal), sujeitas a concorrência internacional e com potencial de crescimento (Competitivas Internacionalmente) perduráveis no tempo (Sustentáveis).

Deste modo, desenvolve esforços para ser reconhecida como dinamizadora de negócios (PIN) em três áreas essenciais: Investimento, Internacionalização e em Rede. (cf. tabela)

#### Quadro 8 – Políticas e objectivos da AICEP

Investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em Mercados Estratégicos e em Portugal:</li> <li>- Fazendo captação de investimento estruturante em Mercados Estratégicos;</li> <li>- Identificando oportunidades de negócio em Mercados Estratégicos;</li> <li>- Fazendo e divulgando estudos de mercado em Mercados Estratégicos;</li> <li>- Apoiando o investimento estruturante em Portugal;</li> <li>- Eliminando Custos de Contexto.</li> </ul>
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em Mercados Estratégicos;</li> <li>- Divulgando oportunidades de negócio internacional;</li> <li>- Apoiando a definição e o desenvolvimento de estratégias de internacionalização de PME;</li> <li>- Alargando a base de clientes e fornecedores locais;</li> <li>- Apoio local a empresas visando Exportações e Investimento.</li> </ul>
Actuando em Rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentando negócios entre as empresas;</li> <li>- Dinamizando projectos conjuntos entre as empresas;</li> <li>- Prolongando para os mercados as redes existentes em Portugal;</li> <li>- Dinamizando redes informais de cariz internacional.</li> </ul>

Fonte: AICEP Portugal Global (página institucional, 2012)

### 3.3 Análise do Mercado de Moçambique – País de destino

A posição estratégica de Moçambique constitui um atractivo crescente para o investimento estrangeiro neste país. Exemplo bem-sucedido de reconstrução e recuperação económica pós-guerra (desde 4 de Outubro de 1992) tem alcançado taxas médias de crescimento anual perto de 8%.

Localizado numa área de forte expansão, dotado de recursos naturais abundantes (entre os quais se destacam o potencial hidroeléctrico, reservas de gás natural, carvão e minerais), esta nação do sul de África conta com fortes relações internacionais. Para além de ser membro da ONU, da União Africana (criada em 2002), da Commonwealth e da CPLP, Moçambique é membro fundador da OCI (desde 1996) e da SADC. Este último facto confere a Moçambique uma porta privilegiada para o mercado da África Austral com um universo potencial de 250 milhões de consumidores, estimado em 318 mil milhões de euros (VIDE ANEXO 3).

Apesar de o ambiente empresarial em Moçambique ter registado algumas melhoras significativas, explicadas em larga medida por reformas estruturantes em todo o processo burocrático necessário para iniciar um negócio, o país não foi além da 146.<sup>a</sup> (quarto *quintil*) posição no ranking global do Relatório Doing Business 2013 – Banco Mundial, no conjunto de 185 países analisados. Isto reflecte a pior posição desde que faz parte deste ranking, sendo que o melhor resultado que o país já conseguiu foi a 126.<sup>a</sup> posição em 2010.

No entanto, a dinâmica diversificada em vários megaprojectos (alumínio, energia eléctrica, gás natural, titânio e carvão), bem como o crescimento do sector agrícola (beneficiando de condições climatéricas favoráveis e da ênfase que tem sido dada ao investimento e à reorganização do sector) e da construção de infra-estruturas básicas, contribuiram para que o país alcançasse em 2010 e 2011 um PIB aproximado de 7,2% (segundo dados da EIU).

Neste sentido, Moçambique conta com duas instituições relevantes: o Centro de Promoção de Investimentos (CPI) – organismo público responsável pela área de investimento, aprovação de projectos e apoio aos investidores em todas as fases do

processo, tendente à conclusão da sua implementação e atribuição dos benefícios concedidos pelo Estado; e o Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado (GAZEDA) – uma instituição sob tutela do ministro da Planificação e Desenvolvimento, com sede em Maputo e uma delegação na Zona Económica Especial (ZEE) de Nacala (na província de Nampula) que tem sob a sua gestão as Zonas Económicas Especiais (ZEE) e as Zonas Francas Industriais (ZFI), incluindo as empresas que estão em regime de zona franca industrial.

Os indicadores económicos e políticos conferem a este país uma estabilidade propícia ao investimento. Em parte se deve à intervenção do FMI no processo de estabilização macroeconómica por intermédio do apoio concedido a vários programas das autoridades moçambicanas ao abrigo do *Policy Support Instrument* (PSI).

É portanto expectável que haja poucas alterações ao padrão de evolução da economia moçambicana ao longo dos próximos anos. Algumas projecções apontam para que o ritmo de crescimento da actividade continue favorável e que o PIB se fixe em termos médios em 7,5% nos próximos anos, segundo o Banco Africano para o Desenvolvimento (BAD).

## Conclusão

O factor mais valioso em qualquer organização é, sem margem para dúvidas, o capital humano, pois é a partir do seu sucesso produtivo que as organizações obtêm resultados significativos. Para isso, e em nome da Ética Empresarial, é imprescindível que haja na organização uma gestão da Produtividade com base em princípios éticos, pautada por responsabilidade, motivação, cultura e liderança organizacional.

Todos os indivíduos que constituem as organizações são seres livres, de relação (porque existe o outro) e de sentido (construção de projectos de vida de cada um), e por isso ninguém pode instrumentalizar o ser humano (Professor Doutor Cassiano Reimão).

Analisando os factores que potenciam o pleno equilíbrio e desenvolvimento das organizações, bem como dos seus colaboradores, podemos dizer que cada organização deverá desenvolver e aperfeiçoar, em prol do sucesso, uma conduta de valores ímpar, pessoal e responsável, pois o factor humano é o único que não pode ser imitado ou copiado. Quando se aborda a questão da produtividade devemos ter sempre em especial atenção que esta temática pressupõe um conjunto de factores e características indissociáveis, que globalmente traduzem a eficácia e a eficiência organizacional. Deste modo, não nos podemos cingir na análise de variáveis isoladas pois não teriam qualquer expressão sobre a produtividade da empresa.

A época em que vivemos e os desafios que o contexto actual suscita às organizações, não se compadece com um líder que seja apenas mais um elemento a tomar decisões a partir do seu posto de comando. A competitividade do mercado passou a exigir líderes com capacidade para se diferenciarem por forma a conseguirem vencer a concorrência, transformando as suas equipas em fontes de vantagem competitiva ao serviço das organizações que representam. As organizações precisam de equipas empenhadas, motivadas e informadas, no que concerne aos valores organizacionais, sua visão, missão e seus objectivos. Os líderes de hoje têm a árdua tarefa de influenciar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor desempenho, estando essa *performance* intimamente ligada ao tipo da

cultura da empresa e a forma como ela é comunicada ou “vendida”, no sentido benigno do termo, aos colaboradores.

De facto, existe uma constante ligação entre cultura organizacional e liderança. As características e qualidades da cultura organizacional são passadas pelos líderes que procuram aumentar o grau de consciencialização dos colaboradores a respeito dela. Actualmente, a ideia de que o processo de tomada de decisão se confina apenas a um grupo restrito de “iluminados” não poderia estar mais errada. O sucesso da organização depende do comportamento da organização como um todo, pelo que o pensamento e a acção devem estar interligados, envolvendo todos os *stakeholders*, através de uma comunicação eficaz sendo, como não poderia deixar de ser, o líder o primeiro a disseminar essa cultura.

Se uma organização espera ou anseia por determinados comportamentos dos seus colaboradores, deve partir da organização a disseminação e o exemplo de boas práticas, criando condições e disponibilizando os meios necessários para atingir tal desiderato. Os líderes constituem peças fundamentais neste processo, visto terem a capacidade de funcionar como catalisadores e agentes facilitadores da disseminação da cultura da empresa, através dos seus actos e decisões. O líder a partir de sua visão e dos seus actos, socialmente responsáveis, angaria seguidores entre a sua equipa gerando impactos altamente positivos no comportamento e na produtividade organizacionais.

A internacionalização assume indiscutivelmente uma importância acrescida e relevante nos dias de hoje, na vida de todos nós. Constitui por si só um desafio (de opção ou “imperativo competitivo”) às empresas pelo modo como a projectam e implementam no envidamento por melhores resultados. Este processo de aprendizagem contínua, que inicia geralmente por mercados mais próximos em termos culturais e/ou geográficos, traduz-se num esforço acrescido e perseverante daqueles que nele participam – colaboradores/parceiros. As motivações inerentes à internacionalização estão normalmente correlatas a obtenção de vantagens competitivas. Estas motivações podem variar de acordo com o tipo de empresas em que assenta e a fase em que estas se encontram aquando do processo de internacionalização.

Antes mesmo de as empresas se iniciarem na internacionalização é imprescindível que definam com exactidão o que pretendem internacionalizar e o que pretendem adquirir. Esta definição (a par dos objectivos estratégicos da empresa, informações de mercados de destino e identificação de parceiros) contribui em larga medida para uma redução do risco da operação e maior capacidade em ultrapassar condicionalismos. Obstáculos financeiros, comerciais, logísticos, culturais e legais constituem alguns exemplos de condicionalismos indissociáveis à expansão internacional.

As empresas contam com um conjunto alargado de formas de intervenção nos mercados externos. Estas formas tendem a variar em função do grau de complexidade das operações e o nível de envolvimento pretendido pelas empresas. A exportação, o licenciamento, o *franchising*, a subcontratação, *joint-ventures*, alianças, aquisições e investimento de raiz integram os principais modos de entrada nos mercados internacionais.

Mercados em países em desenvolvimento (emergentes) tendem a oferecer condições mais atractivas de investimento e maiores oportunidades de negócio. Muito do investimento realizado revela-se estruturante e decisivo para o futuro destes países acolhimento. A contribuição crescente dos países emergentes no desenvolvimento do PIB mundial poderá conduzir já a partir de 2013 a um novo paradigma económico.

A presença em mercados africanos, em desenvolvimento, poderá significar um assim um “movimento natural a seguir pelas empresas portuguesas” (Martins 2011).

A interacção entre os diferentes *players* durante as actividades desenvolvidas em representação da delegação da AICEP em Moçambique permitiu conhecer melhor as especificidades deste mercado e estabelecer uma rede de contactos favorável ao ambiente dos negócios. Por outro lado o acompanhamento selectivo de projectos de investimento e de empresários, inclusivamente em reuniões bilaterais com parceiros locais, proporcionou compreender necessidades/condicionantes correlatas ao processo de internacionalização e ajustamento (entenda-se produtividade organizacional) pelo qual atravessam as empresas portuguesas nas suas diferentes fases e formas.

## **Bibliografia**

### **Livros:**

BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997). *Motivação nas Organizações*. 4º ed. São Paulo: Atlas.

CAMARA, Pedro B. (2008), *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Dom Quixote, 1 Ed., Lisboa.

CHIAVENATO Idalberto (2005), *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro. Elsevier.

CUNHA, M. P. et al (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. Lisboa: Editora RH

CZINKOTA, M. R., Ronkainen, I. a. E Moffett, M. H. (1999), *International Business*, Dryden Press, Orlando.

DIRKS, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87.

FERREIRA, M. P., Reis, N. R., Serra, F.R. (2011), *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*, Lidel, Lisboa.

FLAHERTY, K. & Pappas, J. (2000). The role of trust in Salesperson - Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4.

FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. (1989) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas.

GOLEMAN, Daniel (2000). *Leadership That Gets Results*, WorkingPaper, Harvard Business Review.

GOLEMBIEWSKI, R. T. & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in-group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Series of Group Processes*. NewYork: Wiley.

HAMEL, Gary (2007). *O Futuro da Gestão – Como a Gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. Actual Editora.

HOUSE, R. J.; Javidan M.; Hanges P.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman P. W. ; & Dickson, M. (1999). "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE". *Journal of World Business*, 37.

KANNANE, Roberto. *Comportamento Humano nas organizações*. Atlas [S1], 1995

KICKUL, J.; Gundry, L. K. & Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business*

Ethics, 56.

KOTLER, Philip, (2004), Administração de Marketing, 10.<sup>a</sup> Ed., Prentice Hall, São Paulo.

KOUZES, J. M. & Posner, B. Z. (2003). Credibility : How leaders gain and lose it, Why people demand it. Jossey-Bass, San Francisco

LEWIN, Kurt, Lippitt, R. e White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, vol.10. EUA.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro (1980), Motivação no trabalho. 1 ed. Rio de Janeiro:Fundação Getulio Vargas.

LUHMANN, N. (1979). Trust and Power. John Wiley & Sons.

MARTINS, J. M. (2011). Internacionalização e Globalização de Empresas, Edições Sílabo, Lisboa

MISHRA, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to Downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. Academy of Management Review, 23.

PRITCHARD, R. D. (1990), Organizational productivity. Editora Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough – Handbook of industrial and organizational psychology (vol.3). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press

REGO, Arménio e Cunha, Miguel Pina (2009), Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos, 1.<sup>a</sup> Ed., RH Editora, Lisboa.

RICHARDS D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), Transforming leadership. Alexandria, VA: Miles River Press.

SANTOS, Francisco Lopes dos (2004), Estratégia: passo-a-passo, 1.<sup>a</sup> Ed., Centro Atlântico, Lisboa.

SIMÕES, Vítor Corado, Castro, Alberto e Rodrigues, Vasco (2001), A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica, GEPE/Semário Económico, Lisboa.

TEIXEIRA, S. e Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização. Publisher Team, Lisboa

TZAFRIR, S.S. & Dolan, S. (2004). Trust ME: A Multiple Item Scale for Measuring Managers' Employee Trust', Management Research, Vol.2.

**Relatórios:**

WTO – International Trade Statistics (ITS), 2006, 2010 e 2011

Banco Mundial – Doing Business 2013

KMPG – As 100 maiores empresas em Moçambique, 2011

**Revistas:**

REGO, Arménio (2005), Revista Notícias Magazine (parte integrante do Jornal de Notícias) de 13 Março de 2005. Lisboa.

Revista Portugal Global nº. 39. AICEP Portugal Global, E.P.E. - Novembro 2011

**Legislação:**

Diário da República, 1.ª série – N.º 208 – 26 de Outubro de 2012

Diário da República, 2.ª série – N.º 222 – 18 de Novembro de 2011  
(Despacho N.º 15681/2011)

**Webgrafia:**

[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), Dezembro 2012

[www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-dos-negocios-estrangeiros.aspx](http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-dos-negocios-estrangeiros.aspx),  
Setembro 2012

[www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org), Outubro 2012

[www.cpi.co.mz](http://www.cpi.co.mz), Outubro 2012

[www.wto.org](http://www.wto.org), Maio, 2012

[www.kpmg.com/MZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/top-100-companies-Mozambique/Documents/KPMG\\_1002011WEB.pdf](http://www.kpmg.com/MZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/top-100-companies-Mozambique/Documents/KPMG_1002011WEB.pdf), Dezembro 2012

[www.wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2011_e/its2011_e.pdf), Dezembro 2012

[www.wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/its2010\\_e/its2010\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2010_e/its2010_e.pdf), Dezembro 2012

[www.wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/its2006\\_e/its2006\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2006_e/its2006_e.pdf), Dezembro, 2012

[www.wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/chp\\_1\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/chp_1_e.pdf), Dezembro 2012

### **Outras Publicações citadas no Relatório:**

FREIRE, Carla Maria Freitas da Costa (2007) – Tese de Doutoramento: Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D.

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6310/3/TESE%20CARLA%20FREIRE.pdf>

MORAES, Simone Alano de (2004), Monografia: Motivação e Liderança.

[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/motivacao%20e%20lideranca.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/motivacao%20e%20lideranca.pdf)

RAMOS, Ana Filipa dos Santos (2009), A influência da Liderança na Motivação: um estudo sobre o Programa de Trainees 2008 da Galp Energia.

<http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideranca%20na%20motivacao.pdf>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

## Declaração

Para os efeitos tidos por convenientes, declara-se que Pedro Magalhães Montenegro Araújo integrou o programa INOV CONTACTO, um programa de estágios internacionais promovido pela AICEP E.P.E com o apoio do Ministério da Economia e da Inovação.

O estágio teve início a 23/Novembro de 2009 e terminou a 30/Junho de 2010, sendo que em 2009 decorreu em Portugal e de Janeiro a Junho de 2010 teve lugar na Representação de AICEP em Moçambique. Este estágio teve uma duração de 998 horas, tendo obtido a classificação de Bom.

O estágio decorreu no escritório da AICEP em Moçambique-Maputo, tendo exercido as funções de Técnico Estagiário do Escritório (organização da base de dados de clientes; estudos de mercados; preparação de programas de contactos para empresas portuguesas de visita ao mercado; contactos com entidades oficiais e empresas moçambicanas.

O estagiário teve a orientação inicialmente do Diretor da AICEP Dr. Nolasco Lamas e posteriormente do Diretor da AICEP Dr. Fernando Carvalho

Lisboa, 20 de Dezembro de 2012

AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO  
COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL, E.P.E.  
Av. 5 de Outubro, 101  
1050-051 LISBOA

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. Bobone", is written over the stamp area.

Maria João Bobone  
Programa Inov Contacto

## **ANEXO 2**



aicep Portugal Global

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal



inov contacto

[www.inovcontacto.pt](http://www.inovcontacto.pt)

## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DO PROGRAMA DE ESTÁGIOS INTERNACIONAIS

(Dec. Reg. nº 35/2002)

Certificado nº 122810

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E., certifica que Pedro Magalhães Montenegro Araujo, nascido(a) a 8/13/1981, nacionalidade portuguesa, sexo Masculino, portador(a) do documento de identificação com o nº11944301, integrou a edição 2009/2010 do projecto 3271-2008-53 - Programa de Estágios Internacionais "Inov Contacto", realizado entre Novembro de 2009 e Junho de 2010, com uma duração de 998 horas, tendo obtido a classificação final de BOM

Lisboa, 20 / 09 / 2010

O Responsável pelo Programa



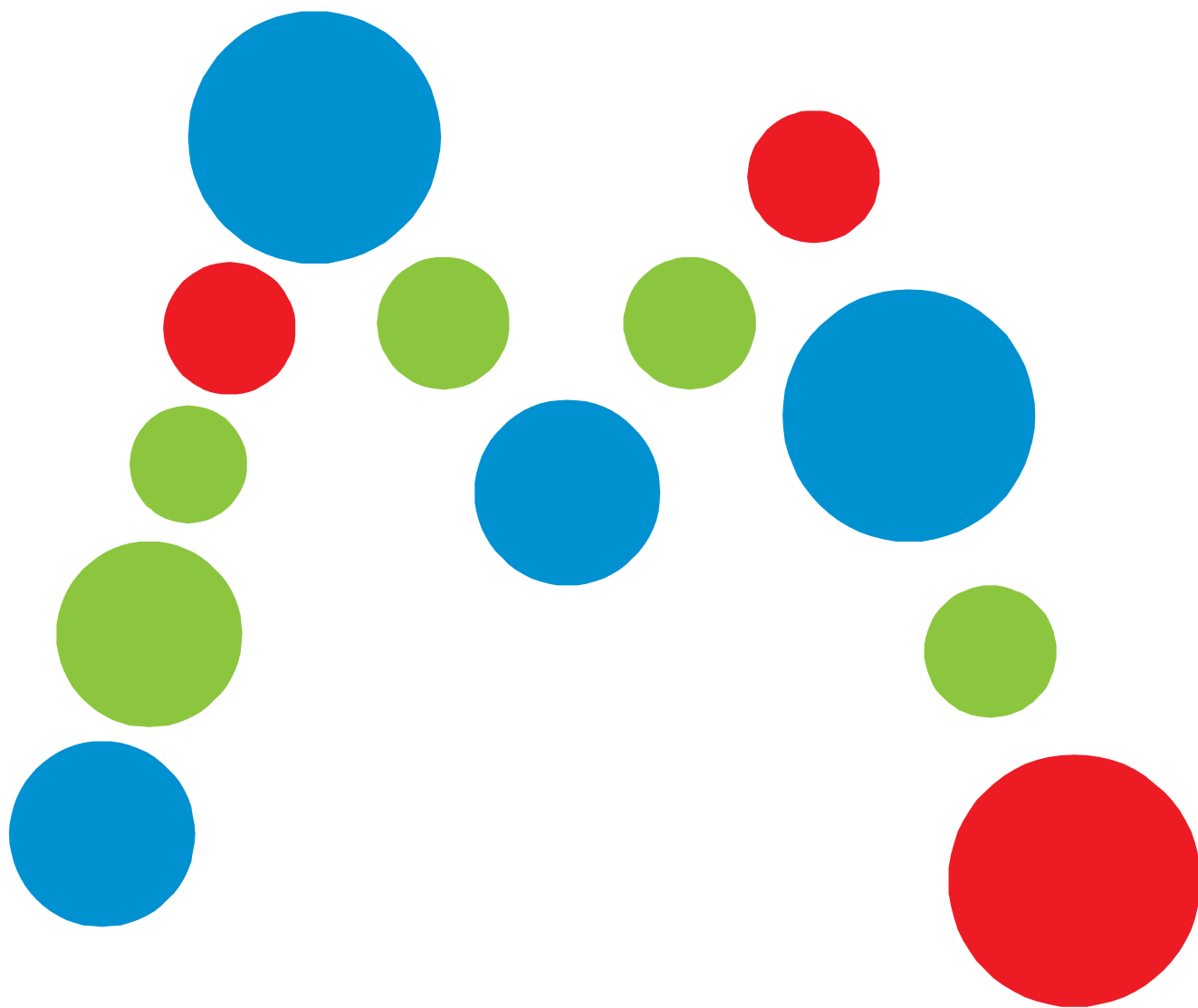
aicep Portugal Global



## **ANEXO 3**

# Mercados

informação global



## Moçambique Ficha de Mercado

Agosto 2012



aicep Portugal Global

## Índice

1. País em Ficha	03
2. Economia	04
2.1 Situação Económica e Perspectivas	04
2.2 Comércio Internacional	08
2.3 Investimento Estrangeiro	10
2.4 Turismo	13
3. Relações Económicas com Portugal	14
3.1 Comércio	14
3.2 Serviços	18
3.3 Investimento	19
3.4 Turismo	20
4. Relações Internacionais e Regionais	21
5. Condições Legais de Acesso ao Mercado	23
5.1 Regime de Importação	23
5.2 Regime de Investimento Estrangeiro	25
5.3 Quadro Legal	28
6. Informações Úteis	32
7. Endereços Diversos	33
8. Fontes de Informação	37
8.1 Informação Online <b>aicep</b> Portugal Global	37
8.2 Endereços de Internet	39

## 1. País em Ficha

Área:	799 380 km <sup>2</sup>
População:	23,9 milhões de habitantes (estimativa 2011 - EIU)
Densidade populacional:	29,9 hab./km <sup>2</sup> (estimativa 2011 - EIU)
Designação oficial:	República de Moçambique
Chefe do Estado e do Governo:	Armando Emílio Guebuza (reeleito em Outubro de 2009)
Primeiro-Ministro:	Aires Bonifácio Ali
Data da actual Constituição:	30 de Novembro de 1990; foi alterada em 1996 e 2004.
Principais Partidos Políticos:	Frente de Libertação de Moçambique (Frelimo), no Governo; Resistência Nacional de Moçambique (Renamo), principal partido da oposição; Movimento Democrático de Moçambique (MDM); Partido Humanitário de Moçambique (Pahumo). As últimas eleições legislativas e presidenciais realizaram-se em 28 de Outubro de 2009; as próximas eleições (presidenciais, legislativas e provinciais) deverão ter lugar, em simultâneo, no final de 2014
Capital:	Maputo (1.967 mil habitantes, incluindo Matola e a Província de Maputo - <i>World Gazetteer</i> )
Outras cidades importantes:	Nampula (576 mil); Beira (442 mil); Chimoio (273 mil); Nacala (230 mil); Quelimane (213 mil); Tete (182 mil) e Pemba (175 mil)
Religião:	Cerca de 50% da população professa religiões tradicionais africanas. As outras religiões representadas são principalmente a cristã (sobretudo a católica) e a muçulmana
Língua:	A língua oficial é o português, mas são falados diversos dialectos africanos (Makua-Lomwe, Tsonga e Sena-Nyanja)
Unidade monetária:	Metical (MZN) 1 EUR = 34,68 MZN (Banco de Portugal – final de Julho 2012)
Risco País:	Risco geral - BB (AAA = risco menor; D = risco maior) Risco Político - BB (EIU – Julho 2012)
Risco de crédito:	6 (1 = risco menor; 7 = risco maior) (COSEC – Agosto 2012)
Grau da abertura e dimensão relativa do mercado (est. 2011):	Exp. + Imp. / PIB = 55,6% Imp. / PIB = 34,3% Imp. / Imp. Mundial = 0,03%

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU) – Country Report July 2012  
Organização Mundial de Comércio (OMC); Companhia de Seguro de Créditos (COSEC); Banco de Portugal (BdP)

## 2. Economia

### 2.1 Situação Económica e Perspectivas

Moçambique é encarado como um caso de sucesso entre as economias africanas e tem assumido um papel cada vez mais determinante no contexto da África Austral, atendendo, nomeadamente, ao seu potencial como fornecedor de energia para a região. Beneficiando de uma localização estratégica, o país é considerado uma plataforma de entrada nos mercados do universo da SADC<sup>1</sup> (*Southern African Development Community*), que agrega cerca de 250 milhões de consumidores.

Moçambique dispõe de abundantes recursos naturais, entre os quais se destacam o potencial hidroeléctrico, reservas de gás natural, carvão e minerais (ouro, pedras preciosas, titânio e bauxite, entre outros). Possui ainda mais de 2.500 Km de costa com numerosos recursos pesqueiros que constituíam a principal fonte de exportação até ao desenvolvimento da indústria do alumínio.

A distribuição sectorial da economia moçambicana é relativamente diversificada. O sector agrícola tem um peso preponderante, contribuindo com 26,9% para o PIB em 2010 (é responsável por cerca de 80% do emprego), seguindo-se a actividade financeira (14,4%), a indústria transformadora (13,1%), o comércio e serviços (12,2%), os transportes e comunicações (11,7%), a administração, educação e saúde (9,7%), a electricidade e água (5,2%), a construção (3,8%), a hotelaria e restauração (1,8%) e a indústria extractiva (1,2%).

No entanto, atendendo aos vastos recursos minerais disponíveis, particularmente em termos de carvão<sup>2</sup> e gás natural<sup>3</sup> (colocando Moçambique, potencialmente, no *ranking* dos maiores fornecedores a nível mundial) e aos projectos de investimento já em curso ou em perspectiva, é expectável um peso muito mais significativo deste sector na estrutura económica do país (em 2014, o sector mineiro poderá ter uma contribuição para o PIB superior a 10%).

Ao longo dos últimos anos, a economia moçambicana revelou uma robustez digna de realce, com a manutenção de elevados índices de crescimento económico (taxa média anual superior a 7% na última década), sinalizando o ritmo de convergência do país em direcção a padrões de vida mais elevados<sup>4</sup>. Em 2008, e apesar dos efeitos da evolução em alta dos preços internacionais do petróleo e dos produtos alimentares, bem como do impacto da crise internacional, o crescimento do produto interno bruto (PIB) atingiu 6,8%. As repercussões da crise económica global conduziram a um abrandamento económico em 2009, tendo-se verificado uma taxa de crescimento de 6,4%.

<sup>1</sup> Constituída por 15 membros: África do Sul; Angola; Botswana; Ilhas Maurícias; Lesoto; Madagáscar; Malawi; Moçambique; Namíbia; República Democrática do Congo; Seicheles (que retomou a sua ligação); Suazilândia; Tanzânia; Zâmbia; e Zimbábue.

<sup>2</sup> Em 2011, a produção de carvão atingiu 1 milhão de toneladas (mt); em 2012 deverá aumentar para 5,9 mt, prevendo a OCDE que possa atingir 110 mt, anualmente, desde que surjam estruturas de escoamento adequadas. Com reservas superiores a 2,4 mil milhões de toneladas, Moatize representa a última grande reserva de carvão inexplorada do mundo.

<sup>3</sup> A descoberta de extensas reservas de gás natural *off-shore*, sobretudo desde 2011, pode alterar completamente os contornos de desenvolvimento do país a médio/longo prazo. Segundo a OCDE, se as actuais estimativas estiverem correctas, Moçambique terá a quarta maior reserva de gás a nível mundial (depois da Rússia, Irão e Qatar).

<sup>4</sup> De uma forma geral, os indicadores de desenvolvimento melhoraram nos últimos anos (a taxa de pobreza caiu de 69% em 1997 para 45% em 2009), mas ainda continuam a existir desafios básicos, como a melhoria da qualidade dos serviços de educação e de saúde e a luta contra o HIV/SIDA.

Segundo dados da *Economist Intelligence Unit* (EIU), em 2010 e 2011 o PIB cresceu em torno dos 7,2%<sup>5</sup>, apoiado pela dinâmica de vários mega-projectos (alumínio, energia eléctrica, gás natural, titânio e carvão), pelo crescimento do sector agrícola (beneficiando de condições climáticas favoráveis e da ênfase que tem sido dada ao investimento e à reorganização do sector) e pela construção de infra-estruturas básicas.

O papel do Fundo Monetário Internacional (FMI) no processo de estabilização macroeconómica tem sido importante, através do apoio a vários programas das autoridades moçambicanas. Em Junho de 2010 foi assinado um novo programa ao abrigo do *Policy Support Instrument* (PSI), com a duração de três anos, que tem vindo a ser cumprido, apesar de derrogações pontuais. A última avaliação realizada pelo FMI, em Junho de 2012, é bastante positiva e aponta para um crescimento da actividade económica da ordem de 7,4% em 2011, apesar de uma assinalável deterioração da conjuntura económica mundial.

Não se antecipam alterações ao padrão de evolução da economia moçambicana ao longo dos próximos anos, sendo de prever que o ritmo de crescimento da actividade continue a ser bastante favorável, impulsionado pela entrada em funcionamento de diversos projectos, sobretudo nos sectores energético e exploração mineira, e por novos investimentos em infra-estruturas. Refira-se que a EIU projecta uma taxa de expansão da actividade económica de 7,2% em 2012 (igual à taxa observada nos dois anos anteriores), enquanto o Governo, a OCDE e o Banco Africano para o Desenvolvimento apontam para 7,5% e o FMI antecipa um crescimento de 6,7% devido ao previsível impacto da desaceleração da economia mundial.

De acordo com o FMI, o desempenho da economia moçambicana deverá suplantar o da região ao longo dos próximos anos, já que as previsões do crescimento económico, entre 2012 e 2015, apontam para valores da ordem de 8%, enquanto que a região deverá apresentar um crescimento médio de 5,5%. De resto, para o período referido e segundo a mesma fonte, Moçambique deverá ser o quarto país com maior crescimento a nível mundial, depois da China (9,5%), Índia (8,2%) e Etiópia (8,1%).

No que se refere à inflação, em 2009, fruto da descida do preço das *commodities*, da queda da procura e da aplicação de subsídios aos combustíveis, a taxa de inflação não foi além de 3,3%, a mais baixa da década. No entanto, o aumento dos preços das *commodities*, particularmente do petróleo, a depreciação cambial do metical face ao dólar norte-americano, ao rand sul-africano e ao euro, e o corte na atribuição de subsídios a alguns bens e serviços de primeira necessidade, provocaram nova pressão inflacionista, que se traduziu numa taxa de inflação de 12,7% em 2010. A valorização do metical, uma evolução mais estável dos preços dos produtos energéticos e alimentares nos mercados internacionais e um bom ano agrícola, possibilitaram uma desaceleração do índice de preços em 2011, que se fixou em 10,4%, devendo evoluir para valores abaixo dos dois dígitos nos anos subsequentes (7,2% e 5,6% em 2012 e 2013, respectivamente, de acordo com projecções do FMI).

---

<sup>5</sup> Que compara com uma taxa de crescimento económico do continente Africano de 2,7% em 2011 e 5% em 2010, segundo um documento elaborado pela Comissão Económica para a África (CEA/ONU).

As contas públicas moçambicanas denotaram um agravamento em 2011, com o défice orçamental a atingir 5,5% do PIB (3,5% em 2010), segundo estimativas da EIU. Este comportamento revela que o aumento das receitas do Estado - conseguido através do alargamento da base fiscal, da adopção de medidas que permitiram uma maior eficiência da cobrança de impostos e do aumento do investimento – constitui um dos maiores desafios que as autoridades enfrentam nos próximos anos.

Por outro lado, para materializar os objectivos constantes do Plano Económico e Social (PES) para 2012, a despesa pública deverá continuar a ser orientada para acções que promovam o crescimento económico, com incidência na área do desenvolvimento rural, combate à pobreza, provisão de serviços sociais básicos e infra-estruturas, criação de oportunidades de emprego e de um ambiente de negócios que permita atrair mais investimentos internos e externos. A política de reformas dará especial ênfase ao sistema tributário, à dinamização do sector privado, à gestão dos recursos naturais e à administração pública.

No que diz respeito à ajuda externa, as estimativas do FMI indicam que o valor dos donativos terá atingido cerca de 7,7% do PIB em 2011 (9,1% do PIB em 2010), dividindo-se entre donativos ao orçamento, donativos para projectos de investimento e donativos para projectos especiais. Existe, assim, uma dependência muito expressiva da ajuda internacional, através de apoio directo ao orçamento de Estado<sup>6</sup> ou investimento em projectos específicos.

O estatuto de grande produtor mundial de gás natural que a grandeza das reservas estimadas poderá garantir futuramente a Moçambique, aliado ao de grande produtor de carvão e de energia eléctrica, representará uma fonte substancial de receitas, permitindo ao país depender cada vez menos da ajuda externa. Segundo previsões do FMI, os donativos deverão decrescer gradualmente até 2014.

À semelhança dos últimos anos, a actividade dos mega-projectos determinou o comportamento das contas externas em 2010. O significativo crescimento das exportações de bens produzidos pelos mesmos, que contou com o aumento dos respectivos preços internacionais, reflectiu-se numa redução do défice corrente para 11,6% do PIB. A quebra das saídas referentes a lucros e dividendos repatriados e o menor volume de juros pagos pelos mega-projectos contribuíram igualmente para a melhoria da balança corrente, reduzindo o défice de serviços e rendimentos. Em 2011 estima-se um agravamento acentuado do défice da balança corrente (19,6% do PIB), em virtude do aumento do défice da balança de rendimentos e da subida das importações de bens de capital relacionadas com os grandes projectos de investimento no sector mineiro e do gás natural, prevendo-se a continuação do aumento das importações a curto/médio prazo.

Em relação à moeda nacional, é de salientar que o metical tem registado uma tendência de valorização desde finais de 2010, explicada pelo aumento das taxas de juro (como forma de combate à inflação) e pelas significativas entradas de investimento directo estrangeiro.

---

<sup>6</sup> Em 2010, cerca de 51% do orçamento do país foi financiado pelo G-19, como são conhecidos os 19 países e instituições internacionais que apoiam Moçambique, de onde se destaca a União Europeia e o Banco Mundial. Em 2011 este valor baixou para 44,6% e o Orçamento de Estado para 2012 prevê que 39,6% das despesas públicas sejam cobertas por doações ou empréstimos externos.

### Principais Indicadores Macroeconómicos

	Unidade	2008 <sup>a</sup>	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>b</sup>	2012 <sup>c</sup>	2013 <sup>c</sup>
População	Milhões	22,3	22,9	23,4 <sup>b</sup>	23,9	24,5	25,0
PIB a preços de mercado	10 <sup>9</sup> MZN	240,4	269,4	325,6	349,5	396,0	472,7
PIB a preços de mercado	10 <sup>9</sup> USD	9,9	9,8	9,6	12,0	14,3	17,5
PIB <i>per capita</i> (em PPP)	USD	842	888	941 <sup>b</sup>	1.007	1.073	1.160
Crescimento real do PIB	%	6,8	6,4	7,2	7,2	7,2	8,2
Consumo privado	Var. %	6,4	0,5	1,1	6,7	6,2	6,6
Consumo público	Var. %	7,5	18,1	2,5	11,2	11,5	10,8
Formação bruta de capital fixo	Var. %	11,3	51,0	22,0	10,0	11,0	13,0
Taxa de inflação (média)	%	10,3	3,3	12,7	10,4	7,2	5,6
Saldo do sector público	% do PIB	-2,5	-5,4	-3,5 <sup>b</sup>	-5,5	-6,5	-6,5
Saldo da balança corrente	10 <sup>6</sup> USD	-1.179	-1.171	-1.113	-2.361	-3.000	-3.877
Saldo da balança corrente	% do PIB	-11,9	-12,0	-11,6	-19,6	-21,0	-22,1
Dívida pública	% do PIB	31,7	36,8	35,0 <sup>b</sup>	34,9	37,3	37,7
Dívida externa	10 <sup>6</sup> USD	3.393	4.046	3.804 <sup>b</sup>	4.517	4.834	5.195
Taxa de juro activa (média)	%	18,3	15,7	16,3	19,1 <sup>a</sup>	18,5	19,0
Taxa de câmbio – final do período	1USD=xMZN	25,50	29,20	32,60	27,30 <sup>a</sup>	27,38	26,85
Taxa de câmbio - final do período	1EUR=xMZN	35,49	42,07	43,56	35,32 <sup>a</sup>	35,18	33,70

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU) e Fundo Monetário Internacional (FMI), no que se refere aos dados sobre a inflação

Notas: (a) Valores actuais  
(b) Estimativas  
(c) Previsões  
MZN – Metical

Resumidamente, num cenário animador de crescimento e de controlo da inflação, o Governo continua a procurar manter a gestão macroeconómica prudente que tem sido reconhecida pelas instituições financeiras internacionais, de molde a assegurar um clima de estabilidade que é essencial para um crescimento económico sustentável e robusto e para que se alcancem progressos assinaláveis na melhoria das condições de vida das populações. Em paralelo, as autoridades moçambicanas têm vindo a lançar medidas com vista a favorecer o ambiente de negócios, reformando e modernizando a Administração Pública e simplificando processos.

Apesar dos progressos alcançados ao longo dos anos e do potencial de crescimento no futuro próximo, há ainda desafios importantes a ultrapassar, nomeadamente:

- O crescimento que se perspectiva deverá beneficiar toda a população – importa salientar que a maior parte da população trabalha no sector informal da actividade económica, a taxa de desemprego é muito elevada (a OCDE estima em 27%) e 45% da população de Moçambique tem menos de 15 anos;

- Carência de mão-de-obra qualificada – constitui uma das maiores limitações referidas pelos representantes do sector privado, mesmo para tarefas não especializadas, e é particularmente acentuada nas áreas da engenharia (de minas, mecânica, civil, entre outras);
- Limitações ao nível das infra-estruturas, que são precárias ou inexistentes – a rede de estradas é muito deficiente, a ferrovia tem uma capacidade reduzida e não há uma ligação ferroviária nem rodoviária entre o norte e o sul do país; a electricidade só cobre 36% do território e o acesso à água e saneamento abrange uma parte reduzida da população, nomeadamente da que vive nas capitais provinciais ou nas proximidades desses pólos.

## 2.2 Comércio Internacional

No que diz respeito às transacções comerciais, Moçambique assume um papel pouco relevante a nível mundial, ocupando, em 2010, a 117ª posição do *ranking* de exportadores e a 120ª enquanto importador.

A balança comercial é tradicionalmente deficitária, sendo esta a componente que mais pesa sobre o défice externo do país. Em termos anualizados, o défice comercial correspondeu a 18,9% do PIB em 2011, traduzindo-se num acentuado aumento face a 12,3% do PIB verificado no ano anterior.

Estima-se que as exportações tenham atingido cerca de 3,7 mil milhões de USD em 2011 (+59,8% em relação ao ano anterior), beneficiando da tendência de crescimento de alguns produtos exportados, todos eles relacionados com os grandes projectos de investimento no país, nomeadamente do alumínio (produto preponderante no conjunto de bens exportados por Moçambique), que beneficiou do aumento do preço nos mercados internacionais e do maior volume de produção da Mozal, e do gás e da energia eléctrica. Segundo as previsões da EIU, em 2012 e 2013 as exportações deverão registar um crescimento mais moderado (7,4% e 9,9%, respectivamente).

De acordo com algumas projecções, a médio prazo o carvão poderá ultrapassar o alumínio em termos de volume de exportações, caso as infra-estruturas de transporte estejam asseguradas. Assim, as exportações de carvão poderão passar de 1 milhão de toneladas em 2011 para 15 milhões de toneladas em 2016, o que poderá traduzir-se em valores da ordem de 3 mil milhões de USD.

As exportações da actividade agrícola também deverão ter um aumento nos próximos anos, especialmente o tabaco, o algodão e a castanha de caju, em linha com os significativos investimentos governamentais no sector.

Relativamente às importações, que ascenderam a aproximadamente 6 mil milhões de USD no último ano, verificou-se um acentuado aumento de 70,8% face a 2010, em linha com a subida dos preços das *commodities* e o desenvolvimento de vários projectos no sector mineiro com a consequente necessidade de importação de bens de capital.

As projecções da EIU para 2012 e 2013 apontam para uma expansão das importações da ordem de 11,7% e 14,9% respectivamente, impulsionada pela procura resultante dos grandes projectos de investimento nos sectores mineiro, dos hidrocarbonetos e das infra-estruturas. É expectável que ao longo dos próximos anos, o ritmo de crescimento das importações seja superior ao das exportações. Contudo, atendendo às perspectivas de um crescimento económico robusto, prevê-se que o défice comercial represente menos de 16% do PIB em 2016, que compara com cerca de 19% do PIB em 2011.

### Evolução da balança comercial

(10 <sup>6</sup> USD)	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>a</sup>
Exportação fob	2.412	2.653	1.853	2.333	3.729
Importação fob	2.811	3.643	3.243	3.512	5.997
Saldo	-399	-990	-1.391	-1.179	-2.268
Coeficiente de cobertura (%)	85,8	72,8	57,1	66,4	62,2
Posição no “ranking” mundial					
Como exportador	118 <sup>a</sup>	119 <sup>a</sup>	120 <sup>a</sup>	117 <sup>a</sup>	n.d.
Como importador	127 <sup>a</sup>	126 <sup>a</sup>	122 <sup>a</sup>	120 <sup>a</sup>	n.d.

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU); Organização Mundial de Comércio (OMC)

Notas: (a) Estimativas;  
n.d. – não disponível

### Principais Clientes e Fornecedores

A África do Sul e os Países Baixos representam, tradicionalmente, os mais importantes parceiros comerciais de Moçambique, destacando-se o primeiro como principal fornecedor, enquanto o segundo se assume como principal cliente.

O elevado peso dos Países Baixos na estrutura das exportações moçambicanas (52,7% do total em 2010, segundo os últimos dados do *International Trade Centre*), deverá reflectir o chamado efeito Roterdão, porto onde desembarca uma parte considerável das mercadorias destinadas à União Europeia (UE). Por outro lado, a proximidade, o desenvolvimento do país e a posição dominante na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC)<sup>7</sup> explicam o facto da África do Sul ser também um importante cliente de Moçambique (20,8% em 2010). De salientar que estes dois países representaram 73,5% das exportações totais de Moçambique em 2010 (63% no ano anterior).

Portugal absorveu 4,8% no total das exportações moçambicanas, ocupando a terceira posição no *ranking* de clientes, quando em 2008 e 2009 não ia além da oitava posição, com quotas de mercado de 1% e 1,5%, respectivamente. Outros clientes importantes e que fazem parte do *top 5* são a China (3,5%) e o Zimbabwe (3,2%).

<sup>7</sup> Entrou em vigor, em 1 de Janeiro de 2008 a Zona de Comércio Livre, que engloba 15 países da região, que eliminaram as tarifas aduaneiras e outras barreiras não aduaneiras no comércio entre si, mantendo cada um dos estados-membros tarifas próprias relativamente a outros países.

### Principais Clientes

Mercado	2008		2009		2010	
	Quota %	Posição	Quota %	Posição	Quota %	Posição
Países Baixos	55,6	1ª	41,6	1ª	52,7	1ª
África do Sul	10,0	2ª	21,4	2ª	20,8	2ª
Portugal	1,0	8ª	1,5	8ª	4,8	3ª
China	1,9	4ª	3,5	3ª	3,5	4ª
Zimbabwe	3,1	3ª	3,4	4ª	3,2	5ª
Espanha	1,9	5ª	1,5	9ª	1,4	6ª
Índia	1,1	7ª	2,6	5ª	1,4	7ª
Malawi	1,8	6ª	2,2	6ª	1,2	8ª
Alemanha	0,9	10ª	1,2	12ª	0,9	9ª
Indonésia	0,1	19ª	0,4	19ª	0,8	10ª

Fonte: ITC – International Trade Centre

### Principais Fornecedores

Mercado	2008		2009		2010	
	Quota %	Posição	Quota %	Posição	Quota %	Posição
África do Sul	29,1	1ª	35,4	1ª	34,4	1ª
Países Baixos	17,4	2ª	13,0	2ª	18,0	2ª
Índia	3,6	6ª	6,5	3ª	5,7	3ª
Portugal	2,9	8ª	3,8	5ª	4,3	4ª
China	3,9	5ª	4,6	4ª	3,6	5ª
Japão	3,2	7ª	3,8	6ª	3,5	6ª
Bahrein	6,7	3ª	0,4	20ª	2,7	7ª
Alemanha	1,6	12ª	1,8	10ª	2,2	8ª
Itália	0,8	16ª	1,5	11ª	2,1	9ª
EUA	4,0	4ª	3,6	7ª	2,1	10ª

Fonte: ITC – International Trade Centre

Nota: Valores reportados pelos parceiros comerciais (*mirror statistics*)

A África do Sul e os Países Baixos constituem os principais fornecedores de Moçambique, tendo representado, respectivamente, 34,4% e 18,0% do total das importações em 2010. Seguiram-se a Índia (6,5%), Portugal (4,3%), China (3,6%) e Japão (3,5%).

De salientar que Portugal tem vindo a ganhar quota de mercado enquanto fornecedor, tendo passado de 2,9% das importações moçambicanas em 2008 (8ª posição no *ranking*) para 4,3% em 2010 (4ª posição).

### Principais Produtos Transaccionados

Se até ao início da última década os produtos agrícolas e da pesca dominavam as exportações moçambicanas, a partir de 2001 assistiu-se a uma substancial alteração do seu perfil e a um assinalável crescimento do valor exportado. De acordo com os dados oficiais moçambicanos, as exportações duplicaram de 2000 para 2001, com os mega-projectos (Mozal, Sasol e Cahora-Bassa) a contribuir com 65% para esse aumento.

Em 2010, as principais exportações moçambicanas foram constituídas pelo alumínio<sup>8</sup> (51,7% do total) e por combustíveis<sup>9</sup> (20%) que, em conjunto, representaram perto de 72% dos produtos vendidos ao exterior. Os grandes projectos foram responsáveis pela maior parte das exportações totais (cerca de 73%).

Por outro lado, as importações moçambicanas são constituídas fundamentalmente por combustíveis e óleos minerais (20% em 2010), máquinas e aparelhos (14,4%), veículos automóveis (10,3%) e cereais (4,2%). Os produtos relacionados com os mega-projectos representam uma componente considerável das importações totais, calculada em mais de 20%.

### Principais Produtos Transaccionados – 2010

Exportações	Peso %	Importações	Peso %
76-Alumínio e suas obras	51,7	27-Combustíveis e óleos minerais	20,0
27-Combustíveis e óleos minerais	20,0	99-Códigos especiais de classificação	17,3
24-Tabaco e seus sucedâneos manufacturados	6,4	87-Veículos automóveis e partes	10,3
99-Códigos especiais de classificação	3,7	84-Máquinas e aparelhos mecânicos	10,1
03-Peixes, crustáceos e moluscos	2,5	85-Máquinas, apar. e materiais eléctricos	4,3
44-Madeira e carvão vegetal	2,5	10-Cereais	4,2
08-Frutas	1,9	73-Obras de ferro fundido, ferro ou aço	2,9
12-Sementes/frutos oleaginosos, grãos, etc.	1,4	72-Ferro fundido, ferro ou aço	2,4
50-Seda	1,3	15-Gorduras e óleos animais ou vegetais	2,2
07-Produtos hortícolas	1,3	25-Sal, enxofre, terras e pedras, cal, cimento	1,9

Fonte: ITC – International Trade Centre

<sup>8</sup> A produção de alumínio, fruto de um importante investimento australiano e sul-africano, coloca Moçambique entre os maiores exportadores mundiais deste produto.

<sup>9</sup> Fundamentalmente energia eléctrica (12,3% das exportações totais), gás de petróleo e outros hidrocarbonetos gasosos (6%) e óleos de petróleo (1,6%)

## 2.3 Investimento Estrangeiro

O investimento directo estrangeiro (IDE) tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na economia moçambicana. De acordo com o *World Investment Report* publicado pela UNCTAD em 2012, Moçambique tem recebido valores cada vez mais significativos de investimento directo estrangeiro (IDE), particularmente nos anos mais recentes. Em 2011 as entradas de IDE alcançaram 2.093 milhões de USD (mais do dobro do ano anterior), posicionando o país em 66º lugar do *ranking* mundial enquanto receptor de IDE.

Segundo o Centro de Promoção de Investimentos (CPI), em 2011 foram aprovados 261 projectos de investimento directo estrangeiro, com potencial para criar 30.000 postos de trabalho.

### Investimento Directo

(10 <sup>6</sup> USD)	2007	2008	2009	2010	2011
Investimento estrangeiro em Moçambique	427	592	893	989	2.093
Investimento de Moçambique no estrangeiro	0	0	-3	1	-3
Posição no "ranking" mundial					
Como receptor	119 <sup>a</sup>	117 <sup>a</sup>	91 <sup>a</sup>	87 <sup>a</sup>	66 <sup>a</sup>
Como emissor	222 <sup>a</sup>	215 <sup>a</sup>	223 <sup>a</sup>	131 <sup>a</sup>	224 <sup>a</sup>

Fontes: UN Conference on Trade and Development (UNCTAD)

Ao longo da última década, estes fluxos destinaram-se, maioritariamente, aos designados mega-projectos<sup>10</sup> (a fundição de alumínio Mozal, o gás natural da Sazol, Areias pesadas de Moma, Areias pesadas de Chibuto, carvão de Moatize e de Benga e Hidroeléctrica de Cahora-Bassa), mas nos anos mais recentes têm ganho expressão as entradas de capital com destino a outros sectores, nomeadamente a agricultura e agro-indústria, transportes e comunicações, construção e materiais de construção, pescas e aquacultura, banca, serviços prestados às empresas, turismo e hotelaria, entre outros.

De acordo com o CPI, o sector da agricultura e agro-indústria recebeu, em 2011, o maior volume de investimentos (787 milhões de USD), seguido do sector dos transportes e comunicações (471,9 milhões de USD) e das obras públicas (215,7 milhões de USD).

Portugal foi o maior investidor em Moçambique entre 2005 e 2010, destacando-se ainda a África do Sul, Maurícias, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos da América, Noruega, China e Índia. Em 2011, a China foi a maior fonte de investimento directo estrangeiro, seguida pela África do Sul e Portugal.

<sup>10</sup> Projectos que envolvem investimento superior a 500 milhões USD, intensivos em capital e geralmente concentrados nas áreas energéticas e de mineração.

O investimento directo chinês aprovado pelo CPI no ano transacto totaliza 312,9 milhões de USD (11 projectos), o investimento da África do Sul foi da ordem de 256,8 milhões de USD (65 projectos) e Portugal investiu cerca de 107,5 milhões USD (67 projectos).

Em relação ao investimento por Províncias, dados relativos a 2011 indicam que a cidade de Maputo e Maputo Província lideram com 866,8 milhões de USD e 748 milhões de USD respectivamente, seguidas por Sofala, com 493,7 milhões de USD, e por Tete, com 424 milhões de USD.

A atracção dos investidores estrangeiros por Moçambique deve-se sobretudo às riquezas existentes em recursos naturais (energia e minérios), à política de incentivos ao investimento e à existência de numerosas oportunidades decorrentes do clima de estabilidade e crescimento sustentável em que vive o país, após duas décadas de guerra e instabilidade. De salientar que, sendo Moçambique um exemplo bem sucedido de estabilização política e social no período pós guerra, continuará a beneficiar de apoio externo através de donativos internacionais, o que se traduz num garante de estabilidade para os investidores.

Um estudo da responsabilidade do Banco Mundial e da *International Finance Corporation* (IFC) indica que Moçambique recuou sete posições no índice *Doing Business* de 2012, situando-se actualmente em 139º lugar (132º em 2011) entre 183 países acompanhados, o que coloca Moçambique como o 18º país no contexto da África Subsariana.

## 2.4 Turismo

O turismo em Moçambique está a assumir gradualmente o seu potencial na economia nacional, fruto do crescimento dos investimentos ao longo dos últimos anos. O país tem vindo a apostar num turismo sobretudo voltado para a biodiversidade e projectos de conservação da natureza e para o desenvolvimento económico sustentável.

O Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo 2004-2013 e a publicação da Lei do Turismo – dois instrumentos fundamentais para o estabelecimento das bases da política e da estratégia do turismo no país – vêm confirmar a importância atribuída pelo Governo moçambicano a esta actividade. De salientar que a contribuição do turismo para o produto interno bruto não ultrapassa 2,5%.

A localização geográfica e a beleza natural do país colocam-no numa situação privilegiada e competitiva no mercado turístico africano. No entanto, o pleno desenvolvimento deste sector enfrenta alguns entraves, designadamente a deficiência ao nível de infra-estruturas de transportes, sanitárias e abastecimento de água, para além dos elevados preços das viagens, tornando o destino Moçambique pouco acessível aos mercados da Europa e do Ocidente.

Em termos de hotelaria, Moçambique tem vindo a conhecer um crescimento considerável, particularmente no que diz respeito aos hotéis de luxo e de primeira classe.

## Indicadores do Turismo

	2006	2007	2008	2009	2010
Visitantes <sup>a</sup> (10 <sup>3</sup> )	1.095	1.259	2.617	3.110	n.d.
Turistas (10 <sup>3</sup> )	664	771	1.815	1.461	1.718
Dormidas <sup>b</sup> (10 <sup>3</sup> )	518	479	456	424	n.d.
Receitas <sup>c</sup> (10 <sup>6</sup> USD)	140	163	190	196	197

Fonte: World Tourism Organization (UNWTO)

Notas: (a) Chegadas de visitantes não residentes (inclui turistas + excursionistas)

(b) Inclui apenas o número de dormidas na hotelaria global

(c) Não inclui as receitas de transporte

n.d. – Não disponível

Como se pode observar pelos últimos dados disponibilizados pela *World Tourism Organization*, em 2010 Moçambique recebeu 1,7 milhões de turistas, o que correspondeu a um acréscimo de 17,6% relativamente a 2009, mas ainda aquém do número alcançado em 2008. Segundo dados de fontes governamentais, em 2011 Moçambique recebeu mais de dois milhões de turistas.

Relativamente às receitas geradas pela actividade turística, dados referentes a 2010 indicam um montante de 197 milhões de USD, o que traduziu num ligeiro aumento face a 2009 (0,9%).

Cerca de 82% dos turistas são oriundos do Continente Africano (destacando-se a África do Sul e o Zimbabwe como principais países emissores) e 6% provêm da Europa (particularmente de Portugal e do Reino Unido).

## 3. Relações Económicas com Portugal

### 3.1 Comércio

Moçambique tem vindo a assumir uma maior relevância enquanto cliente de Portugal tendo ocupado, em 2011, a 26ª posição no *ranking* (com uma quota de 0,51% das exportações portuguesas), quando em anos recentes se situava no 35º lugar. Como fornecedor o seu posicionamento é pouco relevante, não indo além do 62º lugar no último ano (0,07% das importações portuguesas).

No contexto dos países africanos de língua oficial portuguesa, Moçambique surge, em 2011, como terceiro cliente, a seguir a Angola e a Cabo Verde, e como segundo fornecedor, depois de Angola.

De acordo com dados do *International Trade Center* (ITC), a quota de mercado de Portugal no contexto das importações moçambicanas, fixou-se em 4,3% em 2010 (a mais elevada dos últimos anos), ocupando o quarto lugar enquanto fornecedor. Por outro lado, Portugal representou 4,8% no total das exportações moçambicanas, posicionando-se em terceiro lugar no *ranking* de clientes.

### Importância de Moçambique nos Fluxos Comerciais de Portugal

		2007	2008	2009	2010	2011	2012 Jan/Mai
Como cliente	Posição	35 <sup>a</sup>	35 <sup>a</sup>	27 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>	26 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>
	% Saídas	0,23	0,24	0,38	0,41	0,51	0,63
Como fornecedor	Posição	71 <sup>a</sup>	63 <sup>a</sup>	59 <sup>a</sup>	66 <sup>a</sup>	62 <sup>a</sup>	88 <sup>a</sup>
	% Chegadas	0,04	0,05	0,08	0,05	0,07	0,02

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Nota: Os termos Saídas e Entradas correspondem aos agregados (Expedições+Exportações) e (Chegadas+Importações), cujas designações se referem às trocas comerciais IntraUE e ExtraUE, respectivamente.

A balança comercial luso-moçambicana é tradicionalmente favorável a Portugal, tendo registado um saldo da ordem de 176 milhões de euros em 2011 (o mais elevado dos últimos anos), a que correspondeu um coeficiente de cobertura das importações de 519%.

As transações comerciais entre os dois países têm vindo a crescer ao longo dos anos mais recentes, graças ao bom desempenho das exportações portuguesas, que aumentaram a uma taxa média anual de 25,8% entre 2007 e 2011, e ao aumento das importações provenientes de Moçambique que registaram um crescimento médio anual de 17,6% no mesmo período.

No último ano, e à semelhança dos anos anteriores, continuou a observar-se uma tendência de crescimento das exportações portuguesas para o mercado moçambicano, tendo atingido cerca de 218 milhões de euros (+44,3% face a 2010), verificando-se, também, um acentuado aumento das importações (+43,9%), que totalizaram perto de 42 milhões de euros.

Nos primeiros cinco meses de 2012, as exportações portuguesas para Moçambique registaram um expressivo aumento de 63,7% em termos homólogos, enquanto as importações tiveram um acréscimo de 9,6%.

### Evolução da Balança Comercial Bilateral

(10 <sup>3</sup> EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	Var. <sup>a</sup>	2011 Jan/Mai	2012 Jan/Mai	Var. <sup>b</sup> 11/12
Exportações	89.408	92.358	120.883	150.939	217.873	25,8%	72.457	118.599	63,7%
Importações	25.641	33.687	42.800	29.184	41.983	17,6%	4.938	5.414	9,6%
Saldo	63.767	58.671	78.083	121.755	175.890	--	67.519	113.186	--
Coef. de Cobertura (%)	348,7%	274,2%	282,4%	517,2%	519,0%	--	1467,2%	2190,8%	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

(b) Taxa de variação homóloga 2011-2012

2007 a 2009 - resultados definitivos;

2010 a 2012 - resultados preliminares

De um padrão de especialização sectorial das exportações assente, principalmente, em produtos industriais transformados (cerca de 98%), o grupo das máquinas e aparelhos tem sido dominante nas exportações portuguesas para Moçambique (37,6% do total em 2011) e registou, no último ano, um crescimento de 64,2% face a 2010. O grupo dos metais comuns ocupa a segunda posição no *ranking* das exportações (10,8% do total em 2011), seguindo-se os veículos e outro material de transporte (9,2%), os produtos alimentares (8,0%), as pastas celulósicas e papel (6,2%, onde se incluem os livros como principal produto) e os produtos químicos (5,6%). O conjunto formado pelos seis principais grupos de produtos representa 77,4% das exportações para Moçambique (74,4% em 2010).

À excepção dos instrumentos de óptica e precisão, todos os restantes grupos de produtos exportados registaram aumentos no último ano relativamente a 2010, com particular destaque para as exportações de veículos e outro material de transporte (+300,8%), máquinas e aparelhos (+64,3%), metais comuns (+39,3%) e produtos alimentares (+32,6%).

Dados do Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) do Ministério da Economia e do Emprego, relativos a 2010, indicam que 37,4% das exportações para Moçambique de produtos industriais transformados incidiram em produtos classificados como de média-alta tecnologia. Seguiram-se os produtos de baixa intensidade tecnológica (28,3%), de média-baixa tecnologia (21,3%) e de alta intensidade tecnológica (12,9%).

#### Exportações por Grupos de Produtos

(10 <sup>3</sup> EUR)	2007	% Total 2007	2010	% Total 2010	2011	% Total 2011	Var. % 10/11
Máquinas e aparelhos	26.664	29,8	49.828	33,0	81.835	37,6	64,2
Metais comuns	7.266	8,1	16.883	11,2	23.504	10,8	39,2
Veículos e outro mat. transporte	1.872	2,1	5.017	3,3	20.107	9,2	300,8
Alimentares	9.483	10,6	13.103	8,7	17.417	8,0	32,9
Pastas celulósicas e papel	12.884	14,4	13.481	8,9	13.524	6,2	0,3
Químicos	6.933	7,8	10.748	7,1	12.226	5,6	13,8
Plásticos e borracha	3.939	4,4	8.351	5,5	9.980	4,6	19,5
Minerais e minérios	2.629	2,9	6.037	4,0	7.328	3,4	21,4
Agrícolas	3.943	4,4	4.885	3,2	5.551	2,5	13,7
Instrumentos de óptica e precisão	1.521	1,7	5.727	3,8	3.386	1,6	-40,9
Combustíveis minerais	2.394	2,7	2.098	1,4	2.102	1,0	0,2
Madeira e cortiça	587	0,7	997	0,7	2.050	0,9	105,6
Matérias têxteis	990	1,1	1.711	1,1	2.017	0,9	17,9
Vestuário	1.311	1,5	1.378	0,9	1.901	0,9	38,0
Calçado	1.079	1,2	834	0,6	1.170	0,5	40,3
Peles e couros	267	0,3	310	0,2	624	0,3	101,6
Outros produtos	4.758	5,3	7.850	5,2	11.938	5,5	52,1
Valores confidenciais	887	1,0	1.703	1,1	1.213	0,6	-28,8
<b>TOTAL</b>	<b>89.408</b>	<b>100,0</b>	<b>150.939</b>	<b>100,0</b>	<b>217.873</b>	<b>100,0</b>	<b>44,3</b>

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

As importações originárias de Moçambique são claramente mais concentradas do que as exportações portuguesas para o mercado, com os grupos dos produtos alimentares e agrícolas a representarem, em conjunto, 72,1% do total importado em 2011 (92% no ano anterior). Estes dois grupos trocaram de posição entre si nos últimos anos e têm apresentado tendências de evolução diferentes, com os produtos alimentares a crescer e os agrícolas em queda. Se acrescentarmos o grupo “outros produtos”, constituído na totalidade por tabaco não manufacturado, estão encontradas 93,6% das importações totais.

Numa análise mais detalhada, verifica-se que os principais produtos importados, em 2011, foram os seguintes: açúcares (49,3%), crustáceos (21,8%) e tabaco não manufacturado (21,3%).

#### Importações por Grupos de Produtos

(10 <sup>3</sup> EUR)	2007	% Total 2007	2010	% Total 2010	2011	% Total 2011	Var. % 10/11
Alimentares	7.226	28,2	15.640	53,6	20.707	49,3	32,4
Agrícolas	15.173	59,2	11.129	38,1	9.553	22,8	-14,2
Matérias têxteis	1.061	4,1	340	1,2	2.304	5,5	577,3
Máquinas e aparelhos	94	0,4	300	1,0	205	0,5	-31,7
Minerais e minérios	35	0,1	49	0,2	79	0,2	59,9
Instrumentos de óptica e precisão	14	0,1	40	0,1	38	0,1	-6,5
Madeira e cortiça	229	0,9	86	0,3	17	0,0	-79,8
Metais comuns	53	0,2	1.398	4,8	13	0,0	-99,1
Peles e couros	78	0,3	42	0,1	9	0,0	-77,2
Plásticos e borracha	36	0,1	12	0,0	8	0,0	-28,2
Vestuário	2	0,0	29	0,1	6	0,0	-80,7
Químicos	0	0,0	61	0,2	5	0,0	-91,0
Veículos e outro mat. transporte	56	0,2	0	0,0	4	0,0	§
Pastas celulósicas e papel	3	0,0	2	0,0	2	0,0	8,5
Calçado	0	0,0	6	0,0	0	0,0	-95,1
Combustíveis minerais	0	0,0	3	0,0	0	0,0	-100,0
Outros produtos	1.582	6,2	47	0,2	9.033	21,5	§
Valores confidenciais	0	0,0	0	0,0	0	0,0	§
<b>TOTAL</b>	<b>25.641</b>	<b>100,0</b>	<b>29.184</b>	<b>100,0</b>	<b>41.983</b>	<b>100,0</b>	<b>43,9</b>

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Nota: § - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero no período anterior

Cerca de 94% das importações portuguesas de produtos industriais transformados provenientes de Moçambique (que representam 97% das importações totais) corresponde a produtos de baixa intensidade tecnológica.

De acordo com os dados do INE, o número de empresas portuguesas que exportaram produtos para Moçambique tem vindo a aumentar de forma contínua ao longo dos últimos anos, passando de 1.247 em 2007 para 2.039 em 2011. Por outro lado, o número de empresas portuguesas que adquiriram produtos no mercado moçambicano tem oscilado entre 98 (em 2007 e 2008) e 65 (em 2009).

### 3.2 Serviços

No âmbito dos serviços, e segundo dados do Banco de Portugal, constata-se que Moçambique é mais importante enquanto cliente do que como fornecedor de Portugal. Apesar dos seus valores apresentarem uma tendência geral de crescimento ao longo dos últimos anos (a média anual de crescimento das exportações e importações, no período 2007-2011, foi de 20,9% e 14,2%, respectivamente), as trocas de serviços entre os dois países não assumem uma importância relevante, já que correspondem a quotas que se têm situado abaixo de 0,5%, qualquer que seja o fluxo considerado.

#### Importância de Moçambique nos Fluxos do Comércio de Serviços de Portugal

		2007	2008	2009	2010	2011
Como cliente	Posição <sup>a</sup>	26 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>
	% Exportações <sup>b</sup>	0,25	0,25	0,26	0,35	0,45
Como fornecedor	Posição <sup>a</sup>	33 <sup>a</sup>	33 <sup>a</sup>	32 <sup>a</sup>	29 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>
	% Importações <sup>b</sup>	0,21	0,22	0,22	0,26	0,32

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Notas: (a) Posição num conjunto de 55 mercados

(b) Quota do mercado nas exportações e importações totais de Portugal

Tal como acontece no comércio de mercadorias, na área dos serviços a balança bilateral também regista saldos favoráveis a Portugal. Entre 2007 e 2011, o excedente aumentou 136%, tendo atingido 49,6 milhões de euros no último ano, contra 21 milhões em 2007.

#### Balança de Serviços Bilateral

(10 <sup>3</sup> EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % <sup>a</sup> 07/11
Exportações	43.042	45.517	42.876	62.132	86.146	20,9
Importações	22.011	24.325	23.095	28.185	36.500	14,2
Saldo	21.031	21.192	19.781	33.947	49.646	--
Coeficiente de Cobertura	195,5%	187,1%	185,7%	220,4%	236,0%	--

Fonte: Banco de Portugal

Nota: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

### 3.3 Investimento

Segundo dados do Banco de Portugal, apuramos que o investimento português em Moçambique é muito superior ao investimento moçambicano em Portugal. Em 2011, Moçambique situou-se no 10º lugar da tabela dos destinos do investimento português no exterior (IDPE), com uma quota de 0,5% do total, enquanto que na qualidade de emissor de investimento para o nosso país a sua posição tem sido pouco relevante (39ª em 2011).

No período entre 2007 e 2011, o valor médio anual do investimento directo português em Moçambique ascendeu a 102,6 milhões de euros, enquanto que o desinvestimento se elevou a cerca de 73,2 milhões de euros. De salientar que nos últimos dois anos o investimento português tem vindo a diminuir, totalizando 74,7 milhões de euros em 2011, o valor mais baixo do período. Por outro lado, no mesmo ano, o valor do desinvestimento atingiu cerca de 160,4 milhões de euros, assistindo-se a um investimento líquido negativo da ordem de 85,7 milhões de euros.

#### Evolução do Investimento Directo de Portugal em Moçambique

(10 <sup>3</sup> EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % <sup>c</sup> 07/11
Investimento	113.243	83.445	161.805	79.928	74.727	2,6
Desinvestimento	32.610	38.832	116.347	17.914	160.393	232,4
Líquido <sup>a</sup>	80.633	44.613	45.458	62.014	-85.666	--
% do IDPE Total <sup>a</sup>	0,76	0,73	2,08	0,82	0,48	--
Posição <sup>ab</sup>	13 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	16 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	--

Fonte: Banco de Portugal

Notas: (a) Com base no IDPE bruto

(b) Posição de Moçambique enquanto destino do IDPE total de Portugal, num conjunto de 55 mercados

(c) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

Como já foi referido, Portugal é um dos principais investidores em Moçambique. Em 2010 o nosso país posicionou-se como primeiro investidor, mas em 2011 desceu para o terceiro lugar, a seguir à China e África do Sul.

As empresas portuguesas têm uma já longa tradição em Moçambique, com presença nos mais diversos sectores da economia, mas as actividades financeiras e a construção são os principais sectores de destino de IDPE. A importância da presença portuguesa pode ser avaliada pelo facto de 28 das 100 maiores empresas moçambicanas terem capital português.

Moçambique oferece oportunidades em diversas áreas, com particular destaque para os sectores da exploração de recursos naturais, das energias e das infra-estruturas. Dos sectores com maiores potencialidades para as empresas portuguesas, destacam-se: a agricultura, silvicultura, pecuária e

indústrias de processamento associadas; a energia, com particular atenção às energias renováveis; a saúde e o medicamento; as obras públicas e a construção civil; a formação profissional e a educação; a consultoria; as novas tecnologias de informação e comunicação; e o turismo.

### Evolução do Investimento Directo de Moçambique em Portugal

(10 <sup>3</sup> EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % <sup>c</sup> 07/11
Investimento	175	23	1.564	1.527	787	§
Desinvestimento	85	2.765	204	2.030	1.418	981,3
Líquido <sup>a</sup>	90	-2.742	1.360	-503	-631	--
% do IDE Total <sup>a</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	--
Posição <sup>ab</sup>	44 <sup>a</sup>	48 <sup>a</sup>	30 <sup>a</sup>	33 <sup>a</sup>	39 <sup>a</sup>	--

Fonte: Banco de Portugal

Notas: (a) Com base no IDE bruto

(b) Posição de Moçambique enquanto origem do IDE bruto total em Portugal, num conjunto de 55 mercados

(c) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

§ - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero no período anterior

Ao longo dos últimos cinco anos, o investimento directo moçambicano em Portugal atingiu um valor médio anual da ordem dos 815,2 mil euros, enquanto os montantes de desinvestimento atingiram um valor mais elevado, alcançando 1,3 milhões de euros (média anual).

### 3.4 Turismo

Segundo os dados disponibilizados pelo Banco de Portugal referentes às receitas geradas na hotelaria global por turistas moçambicanos (o único indicador disponível), verifica-se um crescimento médio anual de 8,7% no período compreendido entre 2007 e 2011. Neste contexto, Moçambique ocupou, no último ano, a 30<sup>a</sup> posição no *ranking* das receitas provenientes dos países emissores de turistas para Portugal, com uma quota de 0,1%.

### Turismo de Moçambique em Portugal

	2007	2008	2009	2010	2011	Var. <sup>a</sup> 07/11
Receitas <sup>b</sup> (10 <sup>3</sup> EUR)	7.835	8.938	8.833	9.822	10.876	8,7
% total <sup>c</sup>	0,11	0,12	0,13	0,13	0,13	--
Posição <sup>d</sup>	32 <sup>a</sup>	31 <sup>a</sup>	30 <sup>a</sup>	29 <sup>a</sup>	30 <sup>a</sup>	--

Fonte: Banco de Portugal

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2006-2010

(b) Inclui apenas a hotelaria global

(c) Refere-se ao total de estrangeiros

(d) Num conjunto de 55 mercados

#### 4. Relações Internacionais e Regionais

A República de Moçambique é membro do Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD – <http://www.afdb.org>), do Banco Islâmico de Desenvolvimento (BID – <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous>) e da Organização das Nações Unidas (ONU – <http://www.un.org>). Integra a Organização Mundial do Comércio (OMC – <http://www.wto.org>) desde 26 de Agosto de 1995 e foi admitido como membro de pleno direito da *Commonwealth* em Novembro de 1995.

A nível regional, Moçambique faz parte da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (mais conhecida pela sigla em inglês – SADC – *Southern African Development Community*), da União Africana (UA) e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

A SADC (instituída inicialmente como “Conferência de Coordenação para o Desenvolvimento da África Austral – SADCC”, em 1 de Abril de 1980) foi criada em 17 de Julho de 1992, com a assinatura do Tratado de Windhoek, e consiste numa organização sub-regional de integração económica dos países da África Austral. Actualmente, fazem parte da SADC (<http://www.sadc.int/>) 15 membros: África do Sul; Angola; Botswana; Ilhas Maurícias; Lesoto; Madagáscar; Malawi; Moçambique; Namíbia; República Democrática do Congo; Seicheles (que retomou a sua ligação); Suazilândia; Tanzânia; Zâmbia; e Zimbabué.

Entre os principais objectivos encontram-se a promoção do crescimento económico e o desenvolvimento sócio-económico sustentável e equitativo que garantam o alívio da pobreza, com o objectivo final da sua erradicação, melhorar o padrão e a qualidade de vida dos povos da África Austral e apoiar os socialmente desfavorecidos, através da integração regional.

A nível comercial foi criada uma Zona de Comércio Livre em Setembro de 2000 (presentemente já existe uma redução de 85% das tarifas aduaneiras internas), estando em preparação a concretização de uma União Aduaneira, um mercado Comum e uma União Monetária, segundo o modelo da União Europeia (UE). A SADC surge como um dos projectos de integração económica mais sólidos do continente africano (<http://www.sadc.int/english/regional-integration/tifi/>).

A UA (<http://www.au.int>), fundada em 2002, sucedeu à Organização da Unidade Africana e é composta por cinquenta e quatro Estados membros; promove a integração regional como forma de desenvolvimento económico e tem por objectivo final a concretização de uma Comunidade Económica que congregue todos os países de África.

Por sua vez, a CPLP (<http://www.cplp.org/>) apresenta como objectivos gerais a concertação político-diplomática em matéria de relações internacionais, nomeadamente na defesa e promoção de interesses comuns ou questões específicas, a cooperação, particularmente nos domínios económico, social, cultural, jurídico e técnico-científico, e a materialização de projectos de promoção e difusão da língua portuguesa. Aderiram a esta comunidade os seguintes países: Angola; Brasil; Cabo Verde; Guiné-Bissau; Moçambique; Portugal; São Tomé e Príncipe; e Timor-Leste.

Ao nível das relações com a UE, foi assinado, a 13 de Junho de 2000, o Acordo Cotonou, o qual entrou em vigor a 1 de Abril de 2003, e que vem substituir as Convenções de Lomé que durante décadas enquadraram as relações de cooperação entre os Estados-membros da UE e os países de África, Caraíbas e Pacífico (ACP).

Com um período de vigência de 20 anos, este Acordo estabelece um novo quadro jurídico regulador da cooperação entre as partes, cujo principal objectivo consiste na redução da pobreza e, a longo prazo, a sua erradicação, o desenvolvimento sustentável e a integração progressiva e faseada dos países ACP (atendendo às especificidades de cada um) na economia mundial. Moçambique ratificou o Acordo em 12 de Dezembro de 2001.

No âmbito da parceria UE/Países ACP as partes acordaram em concluir novos convénios comerciais compatíveis com as regras da OMC (Acordos de Parceria Económica – APE) eliminando progressivamente os obstáculos às trocas comerciais e reforçando a cooperação em domínios conexos como a normalização, a certificação e o controlo da qualidade, a política da concorrência, a política do consumidor, entre outros.

Os novos regimes comerciais deviam ser introduzidos de forma gradual e pragmática, tendo sido necessário estabelecer um período preparatório (temporário) que terminou em 31 de Dezembro de 2007. Dadas as dificuldades que acompanharam o processo de negociação entre as partes (apenas alguns *Acordos transitórios foram assinados*) houve necessidade de continuar o diálogo com vista a alcançar uma maior abertura.

Actualmente, a UE e quatro (4) dos Estados SADC (Botswana, Lesoto, Moçambique e Suazilândia) já assinaram o Acordo de Parceria Económica interino (Junho/Julho de 2009), que assegura o acesso das mercadorias originárias destes países africanos ao mercado comunitário até que se alcance um memorando definitivo entre a África Austral e a UE.

Os interessados podem consultar informação sobre o Acordo Cotonou no Portal Europa, em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/development/african\\_caribbean\\_pacific\\_states/r12101\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/development/african_caribbean_pacific_states/r12101_pt.htm) e sobre a evolução das negociações entre a UE e a SADC, na página da Comissão Europeia (*Trade: Negotiations and Agreements – EPA/SADC –* [http://ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/economic-partnerships/negotiations-and-agreements/#\\_sadc](http://ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/economic-partnerships/negotiations-and-agreements/#_sadc)

No que respeita ao relacionamento bilateral entre a União Europeia e Moçambique o Site da Comissão Europeia, no tema *European External Action Service*, disponibiliza informação actualizada – [http://eeas.europa.eu/mozambique/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/mozambique/index_en.htm).

De referir, ainda, a estratégia de cooperação UE/Moçambique para 2008-2013 ([http://eeas.europa.eu/delegations/mozambique/documents/eu\\_mozambique/023\\_annex\\_csp\\_mozambique.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/mozambique/documents/eu_mozambique/023_annex_csp_mozambique.pdf)), assinada em Dezembro de 2007, que apresenta as seguintes prioridades: apoiar as reformas macroeconómicas em curso; promover as infra-estruturas de transporte e a integração económica regional; e incentivar o desenvolvimento rural e agrícola.

## 5. Condições Legais de Acesso ao Mercado

### 5.1 Regime Geral de Importação

Nos últimos anos o Governo moçambicano tem adoptado medidas legislativas com vista à simplificação de todo o processo burocrático inerente às operações de comércio externo, nomeadamente a abolição do regime de licenciamento das exportações. Em sua substituição, foi introduzido o Documento Único (DU), que constitui, desde 1 de Dezembro de 1998, a fórmula de despacho alfandegário de todas as mercadorias que entram ou saem de Moçambique, independentemente do regime aduaneiro que lhes é aplicável (<http://www.at.gov.mz/legislad/Dm206-1998.pdf>).

Não obstante a importação não estar sujeita, como regra, a restrições especiais, existem produtos proibidos (previstos no Decreto n.º 34/2009, de 6 de Julho, que define as regras gerais do desembaraço aduaneiro de mercadorias):

- Mercadorias com marcas de fabrico, de comércio ou de proveniência falsas (ex.: livros; obras artísticas; cassetes; suportes magnéticos (CD); e outras mercadorias quando sejam de edições contrafeitas);
- Objectos, fotografias, discos, gravações de som e/ou imagem e fitas cinematográficas de material pornográfico ou outros materiais que forem julgados ofensivos da moral e dignidade pública;
- Imitações de formas de franquia postal usadas no País;
- Medicamentos e produtos alimentares nocivos à saúde pública;
- Produtos alimentares nocivos à saúde pública, que não possam ser reprocessados para outros fins;
- Bebidas alcoólicas destiladas que contenham essência ou produtos químicos reconhecidos como nocivos, tais como: absinto; aldeído benzóico; badia; éteres silícitos; hissopo; e tuinana;
- Estupefacientes e substâncias psicotrópicas, excepto quando importadas para usos hospitalares;
- Outras mercadorias cuja proibição de importação seja estabelecida por legislação especial;
- Alguns combustíveis (gases);
- Veículos de condução à esquerda para fins comerciais.

Por outro lado, alguns dos produtos exportados para este mercado estão sujeitos a Inspeção Pré-Embarque (aprovada pelo Diploma Ministerial n.º 19/2003, de 19 de Fevereiro, com alterações posteriores), procedimento a realizar pela empresa *Intertek Group* (<http://www.intertek.com/government/pre-shipment-inspection/exports/mozambique/>), para verificação do preço, classificação pautal e respectivos direitos aduaneiros.

As mercadorias abrangidas por esta medida são:

- Carnes, das posições pautais 0207.12, 0207.14, 0207.25, 0207.27, 0207.33, 0207.36;
- Farinhas, da posição pautal 1102;
- Óleos alimentares, das posições pautais 1507, 1508, 1511, 1512, 1513 e 1515;

- Cimento, da posição pautal 2523;
- Produtos químicos (Capítulos 28 e 29);
- Medicamentos (Capítulo 30);
- Fósforos, da posição pautal 3605;
- Pneus novos e usados, das posições pautais 4011 e 4012, respectivamente;
- Veículos, das posições pautais 8701 a 8705 e 8711.

De referir que no contexto destes produtos existem excepções, pelo que os exportadores deverão consultar sempre a informação disponibilizada no Site da *Intertek* – [http://www.intertek.com/uploadedFiles/Intertek/Divisions/Oil\\_Chemical\\_and\\_Agri/Media/pdfs/Mozambique%20Exporter%20Guidelines.pdf](http://www.intertek.com/uploadedFiles/Intertek/Divisions/Oil_Chemical_and_Agri/Media/pdfs/Mozambique%20Exporter%20Guidelines.pdf).

No caso da importação a efectuar incluir alguns dos produtos referenciados, os importadores deverão preencher o *Pre-Advice Form* (PAF), remetê-lo à *Intertek* que, por sua vez, contactará o exportador, enviando-lhe um documento denominado *Request for Information* (RFI), solicitando as informações pertinentes para a realização da inspecção. Em resposta, o exportador deverá requerer por escrito a realização da inspecção, com um pré-aviso de, pelo menos, 3 dias úteis. No final de todas as verificações a *Intertek* emitirá o Documento Único. No caso da factura pró-forma conter mercadorias isentas e sujeitas a inspecção, todos os produtos serão inspeccionados.

Em Portugal os processos de Inspeção Pré-Embarque são tratados pelo Escritório da *Intertek* em Inglaterra (não há número de pedidos suficientes para a abertura de um escritório no nosso país). As empresas interessadas deverão entrar em contacto com o Sr. Libânio Conceição (Tel.: 213929110; Fax: 213929119; Telemóvel: 933389551; E-mail: [libanio.conceicao@intertek.com](mailto:libanio.conceicao@intertek.com); [Operations.cbe-sines@intertek.com](mailto:Operations.cbe-sines@intertek.com)), para o esclarecimento de dúvidas e obtenção de informações necessárias.

Relativamente às mercadorias não sujeitas a Inspeção de Pré-Embarque, o importador deverá submeter directamente às Alfândegas o Documento Único, para efeitos de desembaraço aduaneiro.

No que respeita aos direitos aduaneiros estes são calculados numa base *ad valorem* sobre o valor CIF das mercadorias e variam entre 2,5% (matérias-primas) e 20% (bens de consumo não essenciais). Para além dos direitos alfandegários, os produtos importados estão ainda sujeitos ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e ao Imposto sobre Consumos Específicos (ICE). No que respeita ao primeiro, estão submetidas a IVA as transmissões de bens e as prestações de serviços efectuadas em território nacional e as importações de produtos, tendo sido fixada uma taxa única no valor de 17%; quanto ao segundo, trata-se de um imposto aplicável a um conjunto diversificado de bens (ex.: cigarros; bebidas alcoólicas), com taxas a variar entre os 15% e os 75%.

Os direitos aduaneiros e outras imposições fiscais incidentes na importação das mercadorias em Moçambique podem ser consultados na página *Web* da responsabilidade da União Europeia – *Market Access Database*, no tema – *Applied Tariffs Database* – <http://madb.europa.eu/mkacddb2/indexPubli.htm>. Os interessados também podem aceder à Pauta Aduaneira no Site da Autoridade Tributária de Moçambique – [http://www.at.gov.mz/index.php?option=com\\_content&view=category&id=61&Itemid=167](http://www.at.gov.mz/index.php?option=com_content&view=category&id=61&Itemid=167).

## 5.2 Regime de Investimento Estrangeiro

O investidor estrangeiro depara-se, actualmente em Moçambique, com um cenário mais atractivo e propiciador de vários benefícios nas áreas que apresentam maiores potencialidades para a realização de negócios.

De facto, o país tem vindo a empreender importantes reformas legislativas ao nível do enquadramento empresarial e do investimento, com vista a facilitar procedimentos e a promover e estimular o sector privado. De entre as várias medidas tomadas destacam-se:

- Alteração ao Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado e ao Código do Imposto sobre os Consumos Específicos – alargamento das isenções: no caso do IVA, com destaque para operações conexas com os sectores mineiro e petrolífero; relativamente ao ICE as isenções respeitam a matérias-primas e produtos destinados à utilização na indústria nacional;
- Aprovação do Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME's) que estabelece uma classificação uniforme das mesmas, para todos os sectores da actividade económica (com excepção das actividades de fabrico de armas, munições e explosivos e de exploração de jogos de fortuna ou de azar), bem como medidas de tratamento específico que lhes deve ser dispensado (ao nível da formalização e acesso ao financiamento, da cooperação e acesso ao mercado, da transferência de conhecimento, acesso a tecnologias, inovação e direitos de propriedade intelectual);
- Nova Lei das Parcerias Público-Privadas (PPP), Projectos de Grande Dimensão (PGD) e Concessão Empresarial (CE) que define as normas orientadoras do processo de contratação, implementação e monitorização destas três formas de envolvimento do sector privado no desenvolvimento do país (entre outras matérias são definidos os tipos de benefícios a atribuir);
- Criação do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME), que tem por objectivo a promoção e desenvolvimento das pequenas e médias empresas ([http://www.ipeme.gov.mz/images/stories/pdf\\_files/eo.pdf](http://www.ipeme.gov.mz/images/stories/pdf_files/eo.pdf));
- Regulamentação sobre as Zonas Económicas Especiais (ZEE) e as Zonas Francas Industriais (ZFI) por forma a racionalizar o funcionamento e o estabelecimento do quadro jurídico específico aplicável à concessão de benefícios fiscais e isenções de direitos aduaneiros a empresas que aí operem;

- Alteração do Regulamento da Lei de Investimento, que procura promover a melhoria do ambiente de investimento em Moçambique. Entre as novidades destacam-se: a eliminação da exigência do valor mínimo do investimento directo nacional; a supressão do registo criminal do investidor nos documentos exigidos para a tramitação; o estabelecimento de valor mínimo de investimento directo estrangeiro (2.500.000,00 MZN), para efeitos específicos da transferência de lucros e exportação do capital investido; a supressão das áreas reservadas ao exercício da actividade económica, com excepção das previstas por lei; a transmissão da posição do investidor, desde que ocorra em Moçambique e seja notificada a entidade que a autorizou; a descentralização de competências na autorização de investimentos; a regulamentação dos investimentos levados a cabo em regime de ZEE e ZFI;
- Aprovação do Código dos Benefícios Fiscais que prevê, nomeadamente, benefícios genéricos (ex.: isenção de direitos de importação e IVA sobre bens de equipamento; crédito fiscal de 5% por investimento; amortização acelerada de imóveis novos ou reabilitados; dedução à matéria colectável de IRPC e IRPS dos custos com novas tecnologias e formação profissional de moçambicanos) e específicos (isenções de direitos de importação e IVA e reduções das taxas de IRPS e IRPC nas seguintes situações: investimentos realizados na criação de infra-estruturas; no exercício de actividades de comércio e indústria em zonas rurais; nas áreas das indústrias transformadoras e de montagem; na agricultura e pescas; nos parques de ciência e tecnologia; nos projectos de grande dimensão; e nas ZEE e ZFI);
- Aprovação da Lei Cambial que visa eliminar restrições (ex.: aprovação prévia) relativas a pagamentos e transferências relacionados com transacções internacionais correntes (ex.: pagamentos das importações e exportações de bens e serviços, para além de outras obrigações correntes entre residentes e não-residentes cambiais) não obstante seja necessário observar determinados procedimentos (ao nível dos bancos comerciais);
- Criação do Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes, com o objectivo de reduzir os custos de cumprimento das obrigações tributárias e os encargos de fiscalização e controlo através da simplificação de procedimentos. Trata-se de um imposto directo e aplica-se às pessoas singulares e colectivas que exercem no território nacional actividades agrícolas, industriais ou comerciais de pequena dimensão, incluindo prestação de serviços. Consideram-se actividades de pequena dimensão as definidas na lei cujo volume de negócios anual seja igual ou inferior a 2.500.000,00 MZN;
- Criação da Comissão de Mediação e Arbitragem Laboral (COMAL), com vista à implementação dos mecanismos extrajudiciais de mediação, conciliação e resolução de litígios laborais previstos na Lei do Trabalho;
- Aprovação de Código Laboral que tornou mais flexíveis as regras de contratação de estrangeiros;

- Alteração do Código Comercial, com vista a simplificar procedimentos e a melhorar o ambiente de negócios no país (ex.: supressão da exigência do capital social mínimo no acto da constituição de sociedades comerciais; revisão da matéria respeitante às acções das sociedades anónimas; alargamento do regime jurídico dos suprimentos e prestações acessórias aos vários tipos societários; consagração da possibilidade das sociedades adoptarem um exercício distinto do ano civil por forma a corresponder ao período anual para efeitos fiscais);
- Alteração do Código de Notariado (adoptando tramitação mais célere e simplificada).

Não obstante as reformas enunciadas existem alguns entraves importantes no acesso ao mercado moçambicano, nomeadamente: elevado nível de tributação que recai sobre as importações, o que encarece as instalações de unidades industriais; excessiva burocracia que caracteriza os serviços públicos moçambicanos; restrições na concessão de crédito em moeda estrangeira; limites (quotas) na contratação de trabalhadores estrangeiros; sistema jurídico deficiente; e problemas de saúde pública.

De acordo com o quadro legal aplicável, os projectos de investimento deverão ser apresentados ao Centro de Promoção de Investimentos (CPI) para aprovação. Ao Ministro que superintende a área da Planificação e Desenvolvimento compete assegurar a coordenação de todos os processos neste domínio.

No que respeita à tramitação as propostas dos projectos de investimento (submetidas em língua portuguesa ou inglesa) devem ser apresentadas em formulário próprio (devidamente preenchido) acompanhadas dos documentos a seguir mencionados para sua apreciação, e em 4 exemplares, ao CPI, que procede ao respectivo registo, depois de verificada a sua conformidade.

- Cópia do documento de identificação do investidor proponente;
- Certidão do registo comercial ou da reserva da denominação social da empresa responsável pela implementação do projecto;
- Planta topográfica ou esboço da localização onde se pretende implantar o projecto.

A decisão dos projectos de investimento compete a diferentes entidades consoante o respectivo valor. Cabe ao CPI proceder à notificação aos proponentes dos projectos sobre a decisão que tenha recaído sobre os mesmos no prazo máximo de 48 horas, após a data da decisão. Por sua vez, o início de implementação dos projectos deverá verificar-se no prazo de 120 dias (se não tiver sido fixado outro prazo na autorização), contados a partir da data da notificação aos proponentes.

Finalmente, o investidor estrangeiro deve efectuar o registo do investimento directo estrangeiro junto do Banco de Moçambique no período de 90 dias após a autorização do projecto.

O Regulamento da Lei de Investimento estabelece, também, o quadro legal, os mecanismos de integração e coordenação, planeamento e monitorização do funcionamento das ZZE e das ZFI; Cabe ao GAZEDA (Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado) a coordenação de todas as acções relacionadas com a criação, desenvolvimento e gestão das mesmas. Neste contexto, importa ainda referir que o legislador equipara às ZEE as Zonas de Estâncias de Turismo Integradas (ZETI), definidas em legislação própria e nas quais a principal actividade económica desenvolvida é a prestação de serviços de turismo.

No sentido de favorecer o clima de investimento, por forma a torná-lo mais atractivo à recepção de capitais estrangeiros, o Governo moçambicano procedeu à revisão legal dos incentivos a conceder aos investidores nacionais e estrangeiros. A política de incentivos assenta, nomeadamente, no Código dos Benefícios Fiscais e no estabelecimento de Zonas Económicas Especiais e Zonas Francas Industriais.

Relativamente ao relacionamento entre Portugal e Moçambique, e com vista a reforçar o desenvolvimento das relações bilaterais de investimento, foram assinados entre as partes o Acordo sobre Promoção e Protecção Recíprocas de Investimentos e a Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em matéria de Impostos sobre Rendimento, ambos em vigor.

Em 2010, com o objectivo de promover o financiamento de projectos de investimento e de parcerias estratégicas, designadamente nas áreas da energia e, em especial, das energias renováveis, do ambiente e das infra-estruturas, a efectuar através de empresas portuguesas ou envolvendo a aquisição de bens e serviços de origem portuguesa, foi criado o Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique.

### 5.3 Quadro Legal

#### Regime de Importação

- *Diploma Ministerial n.º 16/2012, de 1 de Fevereiro* – Aprova o Regulamento de Desembaraço Aduaneiro de Mercadorias. Revoga o Diploma Ministerial n.º 262/2004, de 22 de Dezembro (<http://www.at.gov.mz/legislad/dm-12-2012-rgdam.pdf>).
- *Decreto n.º 47/2011, de 10 de Outubro* – Aprova o Regulamento sobre a Obrigatoriedade da Afixação de Preços em Moeda Nacional para Produtos e Serviços (<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=5d885b5f-66e0-48e6-b556-5e9e92ab3812>).
- *Decreto n.º 83/2010, de 31 de Dezembro* – Aprova o Regulamento da Lei n.º 11/2009, de 11 de Março – Lei Cambial e revoga todas as normas regulamentares em contrário – ([http://www.bancomoc.mz/Files/DAJ/Regulamento\\_Lei\\_Cambial.pdf](http://www.bancomoc.mz/Files/DAJ/Regulamento_Lei_Cambial.pdf)).

- *Decreto n.º 69/2009, de 11 de Dezembro* – Aprova o Regulamento do Código do Imposto sobre Consumos Específicos (<http://www.at.gov.mz/legislad/Decreto-69-2009.pdf>).
- *Lei n.º 17/2009, de 10 de Setembro (com alterações posteriores)* – Aprova o Código do Imposto sobre Consumos Específicos que define os bens sujeitos a imposto, consagra novas taxas e simplifica a forma de cobrança (<http://www.at.gov.mz/legislad/lei-17aprovalCE.pdf>).
- *Decreto n.º 34/2009, de 6 de Julho* – Aprova as Regras Gerais do Desalfandegamento Aduaneiro de Mercadorias e revoga o Decreto-Lei n.º 30/2002, de 2 de Dezembro ([http://www.at.gov.mz/legislad/Decreto\\_34\\_2009.pdf](http://www.at.gov.mz/legislad/Decreto_34_2009.pdf)).
- *Lei n.º 11/2009, de 11 de Março* – Regula actos, negócios, transacções e operações de toda a índole (nova Lei Cambial). Revoga a anterior Lei n.º 3/96, de 4 de Janeiro ([http://www.bancomoc.mz/Files/DES/LEI%20\\_11\\_2009%20Lei%20Cambial.pdf](http://www.bancomoc.mz/Files/DES/LEI%20_11_2009%20Lei%20Cambial.pdf)).
- *Diploma Ministerial n.º 19/2003, de 19 de Fevereiro (com várias alterações posteriores)* – Aprova o Regulamento da Inspeção Pré-Embarque ([http://www.alfandegas.gov.mz/Dm19\\_2003.htm](http://www.alfandegas.gov.mz/Dm19_2003.htm)).
- *Decreto n.º 39/2002, de 26 de Dezembro (com várias alterações posteriores)* – Define a Pauta Aduaneira de Moçambique (<http://www.alfandegas.gov.mz/dec39ipps.htm>).

Os interessados podem aceder a legislação aduaneira no Site da Autoridade Tributária de Moçambique – [http://www.at.gov.mz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=168](http://www.at.gov.mz/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=168) e legislação sobre a qualidade dos produtos importados e embalagem, no Site do Ministério da Indústria e Comércio – <http://www.embalagens.gov.mz/docs/ind/embalagens/legislacao.html>.

### Regime de Investimento Estrangeiro

- *Decreto n.º 44/2011, de 21 de Setembro* – Aprova o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME's) (<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=eb1df976-44a8-4c59-9faa-e4fa16e9cd1c>).
- *Lei n.º 15/2011, de 10 de Agosto* – Estabelece as normas orientadoras do processo de contratação, implementação e monitoria de empreendimentos de parcerias público-privadas, de projectos de grande dimensão e concessões empresariais (<http://www.at.gov.mz/Legisgeral/lei15-2011.pdf>).
- *Diploma Ministerial n.º 202/2010, de 24 de Novembro* – Aprova o Regulamento do Regime Fiscal e Aduaneiro das Zonas Económicas Especiais (ZEE) e das Zonas Francas Industriais (ZFI) ([http://www.mozlii.org/files/node/1192/boletim\\_da\\_rep\\_blica\\_i\\_s\\_rie\\_n\\_mero\\_47\\_201\\_11575.docx](http://www.mozlii.org/files/node/1192/boletim_da_rep_blica_i_s_rie_n_mero_47_201_11575.docx)).

- *Decreto n.º 56/2009, de 7 de Outubro* – Aprova o Regulamento do Código dos Benefícios Fiscais (<http://www.at.gov.mz/legisf/regulamentoCBF.pdf>).
- *Decreto n.º 44/2009, de 21 de Agosto* – Cria o Conselho de Investimentos, órgão de consulta e coordenação de políticas no domínio da promoção e atracção do investimento ([http://www.gazeta.gov.mz/files/docpdf/legislacao\\_pt/decreto\\_de\\_criacao\\_de\\_conselho%20de\\_investimentos.pdf](http://www.gazeta.gov.mz/files/docpdf/legislacao_pt/decreto_de_criacao_de_conselho%20de_investimentos.pdf)).
- *Decreto n.º 43/2009, de 21 de Agosto (altera o Decreto n.º 14/93, de 21 de Julho e o Decreto n.º 36/95, de 8 de Agosto, entre outros)* – Regulamenta a Lei do Investimento (<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=0e4f5ec0-d2f3-49fd-b7e7-e2cfeddd309f>).
- *Lei n.º 4/2009, de 12 de Janeiro* – Aprova o novo Código dos Benefícios Fiscais (CBF), sendo renovado o anterior, aprovado pelo Decreto n.º 16/2002, de 21 de Julho (<http://www.at.gov.mz/legisf/leisobreSPCeCBF.pdf>).
- *Decreto n.º 55/2008, de 30 de Dezembro* – Aprova o Regulamento relativo aos mecanismos e procedimentos para a contratação de cidadãos de nacionalidade estrangeira.
- *Decreto n.º 9/2008, de 16 de Abril (com alterações posteriores)* – Aprova o Regulamento do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (<http://www.at.gov.mz/legisf/Decretos-9-2008.pdf>).
- *Decreto n.º 7/2008, de 16 de Abril (com alterações posteriores)* – Aprova o Regulamento do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (<http://www.at.gov.mz/legisf/Decretos-7-2008.pdf>).
- *Lei n.º 34/2007, de 31 de Dezembro (com alterações posteriores)* – Aprova o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (<http://www.at.gov.mz/legisf/Lei-34-2007.pdf>).
- *Lei n.º 32/2007, de 31 de Dezembro (com alterações posteriores)* – Aprova o Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (<http://www.at.gov.mz/legisf/lei-32-2007.pdf>).
- *Lei n.º 23/2007, de 1 de Agosto* – Aprova a Lei do Trabalho ([http://www.portaldogoverno.gov.mz/Legisla/legisSector/trabalho/Lei\\_do\\_Trabalho.pdf](http://www.portaldogoverno.gov.mz/Legisla/legisSector/trabalho/Lei_do_Trabalho.pdf)).
- *Decreto n.º 38/2006, de 27 de Setembro* – Aprova o Regulamento que estabelece as normas jurídicas aplicáveis ao Cidadão Estrangeiro, relativas à entrada, permanência e saída do país.
- *Decreto n.º 66/98, de 8 de Dezembro (com alterações posteriores)* – Aprova o Regulamento da Lei das Terras ([http://www.legisambiente.gov.mz/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=50](http://www.legisambiente.gov.mz/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=50)).

- *Lei n.º 19/1997, de 1 de Outubro* – Estabelece os termos em que se opera a constituição, exercício, modificação, transmissão e extinção de direito de uso e aproveitamento da terra (habitualmente designada por Lei das Terras)  
(<http://www.portaldogoverno.gov.mz/Legisla/legisSectores/agricultura/LEI%20DE%20TERRAS.pdf>).
- *Lei n.º 3/1993, de 24 de Junho* – Estabelece o Quadro Legal básico e uniforme do processo de realização de investimentos nacionais e estrangeiros em Moçambique  
([http://www.portaldogoverno.gov.mz/Legisla/legisSectores/invest\\_leg/lei%20investimentos.pdf](http://www.portaldogoverno.gov.mz/Legisla/legisSectores/invest_leg/lei%20investimentos.pdf)).

O Site do Ministério das Finanças disponibiliza, para consulta dos utilizadores, vária legislação tributária –  
<http://www.mf.gov.mz/web/guest/tributaria#leis>.

### Acordos Relevantes

- *Decreto n.º 19/2011, de 6 de Dezembro* – Aprova a Convenção sobre Segurança Social entre Portugal e Moçambique (<http://dre.pt/pdf1sdip/2011/12/23300/0521405221.pdf>).
- *Portaria n.º 815/2010, de 30 de Agosto* – Aprova o Regulamento de Gestão do Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique (<http://dre.pt/pdf1s/2010/08/16800/0379803800.pdf>).
- *Decreto-Lei n.º 42/2010, de 30 de Abril* – Cria o Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique (<http://dre.pt/pdf1s/2010/04/08400/0148901490.pdf>).
- *Resolução n.º 36/2009, de 8 de Maio* – Aprova o Protocolo de Revisão da Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento entre Portugal e Moçambique de 1992 (<http://dre.pt/pdf1s/2009/05/08900/0275202756.pdf>).
- *Decisão do Conselho n.º 2000/483/CE, de 23 de Junho (com alterações posteriores)* – Relativa ao Acordo de Parceria entre os Estados de África, das Caraíbas e do Pacífico e a Comunidade Europeia e os seus Estados-membros, assinado em Cotonu, em 23 de Junho de 2000, Jornal Oficial L n.º 317, de 15 de Dezembro  
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22000A1215\(01\):PT:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22000A1215(01):PT:NOT)).
- *Decreto n.º 13/1996, de 28 de Maio* – Aprova o Acordo de Promoção e Protecção Recíprocas de Investimentos entre Portugal e Moçambique (<http://dre.pt/pdf1s/1996/05/124A00/12921295.pdf>).
- *Resolução da Assembleia da República n.º 36/1992, de 30 de Dezembro* – Aprova a Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento entre Portugal e Moçambique (<http://dre.pt/pdf1s/1992/12/300A00/59996007.pdf>).

Para mais informação legislativa sobre mercados externos, consulte o Site da aicep Portugal Global em:  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/SobreMercadosExternos/Paginas/SobreMercadosExternos.aspx>

## 6. Informações Úteis

### Formalidades na Entrada

Passaporte: exigido a todos os visitantes.

Visto: é necessário.

### Riscos de Crédito e Caução e do Investimento Nacional no Estrangeiro

A COSEC – Companhia de Seguro de Créditos, S.A. gere, por conta do Estado português, a garantia de cobertura de riscos de crédito e caução e do investimento nacional no estrangeiro, originados por factos de natureza política, monetária e catastrófica. No contexto das Políticas de Cobertura para Mercados de Destino das Exportações Portuguesas, apólice individual, a cobertura para o mercado moçambicano é a seguinte (Julho 2012):

Curto prazo – Caso a caso, numa base restritiva (eventualmente com a exigência de carta de crédito irrevogável, garantia bancária emitida por um banco aceite pela COSEC e aumento do prazo constitutivo de sinistro);

Médio/Longo prazo – Aumento do prazo constitutivo de sinistro.

Sector privado: Caso a caso numa base muito restritiva. Operações relativas a projectos geradores de divisas e/ou que admitam a afectação prioritária de receitas ao pagamento dos créditos garantidos, terão uma ponderação positiva na análise do risco;

Sector público: Caso a caso numa base muito restritiva.

Indicações mais pormenorizadas sobre políticas e condições de cobertura podem ser obtidas junto da Direcção Internacional da COSEC.

### Hora Local

Corresponde ao UTC mais duas horas. Em relação a Portugal, Moçambique tem mais duas horas no horário de Inverno e mais uma hora no horário de Verão.

### Horários de Funcionamento

#### Serviços Públicos:

7h30-15h30 (Segunda-feira a Sexta-feira)

#### Comércio:

Lojas: 8h30-12h30/14h30-18h00 (Segunda-feira a Sexta-feira)

Centros comerciais: 9h00-21h00

#### Bancos:

8h00-15h00 (Segunda-feira a Sexta-feira)

Este é o horário predominante, mas existem outros horários

#### Feriados

1 de Janeiro - Dia de Ano Novo

3 de Fevereiro - Dia dos Heróis Moçambicanos

7 de Abril - Dia da Mulher Moçambicana

1 de Maio - Dia Internacional do Trabalhador

25 de Junho - Dia da Independência Nacional

7 de Setembro - Dia da Vitória

25 de Setembro - Dia das Forças Armadas

4 de Outubro – Dia da Assinatura do Acordo de Paz

25 de Dezembro - Dia da Família

#### Corrente Eléctrica

220/380 volts AC, 50Hz.

#### Pesos e Medidas

É utilizado o sistema métrico.

## 7. Endereços Diversos

#### Em Portugal

Embaixada de Moçambique em Lisboa

Av. de Berna, 7

1050-036 Lisboa – Portugal

Tel.: (+351) 21 7971994 | Fax: (+351) 21 7932720

E-mail: [geral@embamoc.pt](mailto:geral@embamoc.pt) | [http://www.embamoc.pt/crbst\\_10.html](http://www.embamoc.pt/crbst_10.html)

**aicep** Portugal Global

**Porto**

R. Júlio Dinis, nº 748, 8º e 9º andar Dto.

4050-012 Porto

Tel.: (+351) 226 055 300 | Fax: (+351) 226 055 399

E-mail: [aicep@portugalglobal.pt](mailto:aicep@portugalglobal.pt) | <http://www.portugalglobal.pt/>

**Lisboa**

Av. 5 de Outubro, 101

1050-051 Lisboa

Tel.: +351 217 909 500 | Fax: +351 217 909 581

E-mail: [aicep@portugalglobal.pt](mailto:aicep@portugalglobal.pt) | <http://www.portugalglobal.pt/>

CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa

Rua de S. Mamede, nº 21

1100-533 Lisboa – Portugal

Tel.: (+351) 213 928 560 | Fax: (+351) 213 928 588

E-mail: [comunicacao@cplp.org](mailto:comunicacao@cplp.org) | <http://www.cplp.org/>

Câmara de Comércio Portugal – Moçambique

Rua da Trindade, 5 – 1º Esq.

1200-467 Lisboa – Portugal

Tel.: +351 21 346 5392 | Fax: +351 21 347 9773

E-mail: [ccportmoz@gmail.com](mailto:ccportmoz@gmail.com) | <http://www.ccpm.pt>

Câmara de Comércio Moçambique – Portugal

Av. D. João II, Lote 1.13.03 F, escritório 6

Parque das Nações

1990-079 Lisboa

Tel.: +351 218 937 000 | Fax: +351 218 937 009

E-mail: [Nuno.tavares@ccmp.org.mz](mailto:Nuno.tavares@ccmp.org.mz)

Autoridade Tributária e Aduaneira,

Rua da Alfândega, n.º 5, r/c

1149-006 Lisboa – Portugal

Tel.: (+351) 21 881 37 00 | Linha Azul: (+351) 21 881 38 18

E-mail: [at@at.gov.pt](mailto:at@at.gov.pt) | <https://www.e-financas.gov.pt/de/jsp-dgaiec/main.jsp>

COSEC – Companhia de Seguro de Créditos, SA  
Direcção Internacional  
Av. da República, n.º 58  
1069-057 Lisboa  
Tel.: (+351) 21 217 913 700 | Fax: (+351) 217 913 720  
E-mail: [cosec@cosec.pt](mailto:cosec@cosec.pt) | <http://www.cosec.pt>

Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento  
Instituição Financeira de Crédito, S.A. – SOFID  
Av. Casal Ribeiro, 14 – 4º  
1000-092 Lisboa  
Tel.: (+351) 21 313 77 60 | Fax: (+351) 21 313 77 79  
E-mail: [sofid@sofid.pt](mailto:sofid@sofid.pt) | <http://www.sofid.pt/>

Intertek – Caleb Brett Portugal Lda.  
Complexo Petroquímico – Monte Feio  
Apartado 50  
7521-901 Sines – Portugal  
Tel.: (+351) 269 750 120 | Fax: (+351) 269 750 126  
E-mail: [ines.ferreira@intertek.com](mailto:ines.ferreira@intertek.com) | <http://www.intertek-cb.com>

Labtest Portugal  
Rua Antero de Quental, 221 – Sala 102  
Perafita  
4455-586 Matosinhos – Portugal  
Tel.: (+351) 229 998 080 | Fax: (+351) 229 998 081  
E-mail: [labtest.portugal@intertek.com](mailto:labtest.portugal@intertek.com) | <http://www.intertek.com/>

#### Em Moçambique

Embaixada de Portugal em Maputo  
Av. Julius Nyerere, 720  
C.P. 4696 – Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 490 316 | Fax: (+258) 21 491 172  
E-mail: [embaixada@embpormaputo.org.mz](mailto:embaixada@embpormaputo.org.mz) | <http://www.embpormaputo.org.mz/>

**aicep** Portugal Global – Escritório de Maputo  
Av. Julius Nyerere, 720 - 12º  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 490 523/402 | Fax: (+258) 21 490 203  
E-mail: [aicep.maputo@portugalglobal.pt](mailto:aicep.maputo@portugalglobal.pt)

Câmara de Comércio de Moçambique - Portugal  
Av. 25 de Setembro - Nº 1123, Prédio Cardoso, 4º Andar - C  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 304580  
E-mail: [ccmp@ccmp.org.mz](mailto:ccmp@ccmp.org.mz) / [ema.soares@ccmp.org.mz](mailto:ema.soares@ccmp.org.mz) | <http://www.ccmp.org.mz/ccmp/>

Câmara de Comércio Portugal – Moçambique  
Centro de Escritórios do Hotel Rovuma  
Rua da Sé, 114 – 4º andar, sala 27  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 300 232 | Fax: (+258) 21 300 232  
E-mail: [ccpmoc@teledata.mz](mailto:ccpmoc@teledata.mz) | <http://www.ccpm.pt/>

Confederação das Associações Económicas de Moçambique – CTA  
Rua Fernando Ganhão, 120  
(ex. Rua do Castanheda)  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 491914/64/3089 | Fax: (+258) 21 49 30 94  
<http://www.cta.org.mz/>

IPEX – Instituto para a Promoção de Exportações  
Av. 25 de Setembro, 1008 – 2º  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 307 257/8 | Fax: (+258) 21 307 256  
E-mail: [ipex@tvcabo.co.mz](mailto:ipex@tvcabo.co.mz) | <http://www.ipex.gov.mz>

CPI – Centro de Promoção de Investimentos  
Rua da Imprensa, 332 – r/c  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 313 310 | Fax: (+258) 21 313 325  
E-mail: [cpi@cpi.co.mz](mailto:cpi@cpi.co.mz) | <http://www.mozbusiness.gov.mz>

Bolsa de Valores de Moçambique  
Av. 25 de Setembro, 1230 - 5º andar, bloco 5  
Tel.: (+258) 21 308826 | Fax: (+258) 21 310559  
[www.bolsadevalores.co.mz](http://www.bolsadevalores.co.mz)

Banco de Moçambique (Banco Central)  
Av. 25 de Setembro, 1695  
Caixa Postal nº 423  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 354 600 | Fax: (+258) 21 323 247  
E-mail: [gpi@bancomoc.mz](mailto:gpi@bancomoc.mz) | <http://www.bancomoc.mz>

Intertek International Limited  
Rua da Namaacha, 492  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21407870 | Fax: (+258) 21407884/5  
E-mail: [info.mozambique.gs@intertek.com](mailto:info.mozambique.gs@intertek.com) | <http://www.intertek.com/contact/ema/mozambique/>

Delegação da União Europeia na República de Moçambique  
Avenida Julius Nyerere, 2820  
Caixa Postal 1306  
Maputo – Moçambique  
Tel.: (+258) 21 481000 | Fax: (+258) 21 491866  
E-mail: [delegation-mozambique@eeas.europa.eu](mailto:delegation-mozambique@eeas.europa.eu) |  
[http://www.eeas.europa.eu/delegations/mozambique/about\\_us/welcome/index\\_pt.htm](http://www.eeas.europa.eu/delegations/mozambique/about_us/welcome/index_pt.htm)

## 8. Fontes de Informação

### 8.1 Informação Online **aicep** Portugal Global

#### Documentos Específicos sobre Moçambique

- Título: “Moçambique – Relações Económicas Bilaterais com Moçambique 2007-2012 (Janeiro a Maio)”  
Edição: 07/2012
- Título: “Moçambique – País em Síntese”  
Edição: 04/2012
- Título: “Moçambique – Condições Legais de Acesso ao Mercado”  
Edição: 03/2012
- Título: “Moçambique – Informações e Endereços Úteis”  
Edição: 03/2012

- Título: “Moçambique – Sites Seleccionados”  
Edição: 03/2012
- Título: “Moçambique – Dicas de Internacionalização”  
Edição: 01/2012
- Título: “Moçambique – Quota, Potencial e Aproveitamento das Exportações Portuguesas de Bens para Moçambique 2006-2010”  
Edição: 12/2011
- Título: “Moçambique – Fundo de Apoio ao Investimento em Moçambique”  
Edição: 08/2010
- Título: “Moçambique – Acordos Bilaterais Portugal/Palop”  
Edição: 03/2010

#### Documentos de Natureza Geral

- Título: “Guia do Exportador”  
Edição: 05/2012
- Título: “Apoios Financeiros à Internacionalização – Guia Prático”  
Edição: 04/2012
- Título: “Aspectos a Acautelar num Processo de IDPE”  
Edição: 04/2012
- Título: “Como Participar em Feiras nos Mercados Externos”  
Edição: 04/2012
- Título: “Marcas e Desenhos ou Modelos – Regimes de Protecção”  
Edição: 04/2012
- Título: “Normalização e Certificação”  
Edição: 04/2012

Esta informação *On-line*, entre outra, pode ser consultada no Site da aicep Portugal Global, na Livraria Digital em – <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Homepage.aspx> ou no tema “sobre Mercados Externos” – Moçambique: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=29>.

## 8.2 Endereços de Internet

- African Union (AU) – <http://www.au.int/>
- Alfândegas de Moçambique – <http://www.alfandegas.gov.mz/home.html>
- Associação de Comércio e Indústria (ACIS) – <http://www.acismoz.com/>
- Autoridade Tributária de Moçambique (AT) – <http://www.at.gov.mz/>
- Banco de Moçambique – <http://www.bancomoc.mz/>
- Chamber of Commerce Mozambique – US (CCMUSA) – <http://www.ccmusa.co.mz/>
- Comunidade dos Países de Língua portuguesa (CPLP) – <http://www.cplp.org/>
- Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA) – <http://www.cta.org.mz/>
- Delegation of the European Union to the Republic of Mozambique – [http://eeas.europa.eu/delegations/mozambique/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/mozambique/index_en.htm)
- Direcção Nacional do Orçamento (DNO) – <http://www.dno.gov.mz/>
- Directório Nacional de Embalagem – <http://www.embalagens.gov.mz/>  
<http://www.embalagens.gov.mz/docs/ind/embalagens/legislacao.html>
- Doing Business in Mozambique 2012 (World Bank Group) – <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mozambique/?topic=dealing-with-licenses>
- Doing Business in Mozambique – Business Reforms 2012 (World Bank Group) – <http://www.doingbusiness.org/reforms/overview/economy/mozambique>
- Doing Business in Mozambique – Law Library – Business Laws and Regulations (World Bank Group) – <http://www.doingbusiness.org/law-library/mozambique>
- Doing Business in Mozambique – Starting a Business 2011 (World Bank Group) – <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mozambique/starting-a-business>
- EU Relation with Mozambique (European External Action Service - EEAS) – [http://eeas.europa.eu/mozambique/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/mozambique/index_en.htm)
- Instituto da Propriedade Industrial (IPI) – <http://www.ipi.gov.mz/>

- Instituto Nacional de Estatística (INE) – <http://www.ine.gov.mz/>
- Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ) – <http://www.innoq.gov.mz/>
- Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME) – <http://www.ipeme.gov.mz/>
- Instituto para a Promoção de Exportações (IPEX) – <http://www.ipex.gov.mz/>
- Intertek Group – <http://www.intertek.com/>
- Invest in Mozambique (CPI) – <http://www.mozbusiness.gov.mz/>
- Legis Palop – <http://www.legis-palop.org/bd>
- Legislation Mozambique 2010 (Lexadin) – <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxwemoz.htm>
- Market Access Database (direitos aduaneiros, formalidades, barreiras, etc.) – <http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPubli.htm>
- Ministério da Indústria e Comércio – <http://www.mic.gov.mz/>
- Ministério da Planificação e Desenvolvimento – <http://www.mpd.gov.mz/>
- Ministério da Saúde – <http://www.misau.gov.mz/>
- Ministério das Finanças – <http://www.mf.gov.mz/web/guest;jsessionid=3CA96894E625AC1B7E0084DD883E9B23>
- Ministério do Turismo – <http://www.mitur.gov.mz/>
- Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação (MINEC) – <http://www.minec.gov.mz/>
- Portal de Legislação Ambiental de Moçambique – <http://www.legisambiente.gov.mz/>
- Portal do Governo de Moçambique – <http://www.portaldogoverno.gov.mz/>
- Portal dos Bancos Centrais de Países de Língua portuguesa – <https://www.bcplp.org/pt-PT/Paginas/PaginalInicial.aspx>
- Presidência da República – <http://www.presidencia.gov.mz/>
- Southern African Development Community (SADC) – <http://www.sadc.int/>