

**FATORES DECISIVOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS
PARA O MERCADO DOS PALOP**

Nuno André Pereira da Graça

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:

Prof. Álvaro Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Setembro 2016

AGRADECIMENTOS

Serve este espaço para de uma forma especial agradecer às pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que esta etapa fosse concluída.

A todas as empresas que se disponibilizaram para responder ao questionário desenvolvido no âmbito desta dissertação, e indispensável à conclusão da mesma.

Ao meu orientador, professor Álvaro Rosa, por toda a ajuda prestada e pelo aconselhamento ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

À minha namorada Mariana, por ser pessoa que é e estar ao meu lado em todos os momentos, e ainda, por toda a força que me deu, ajudando-me a encontrar a motivação que por vezes faltava.

Finalmente, a toda a minha família, em especial à minha mãe, que em muito contribuiu para eu ser a pessoa que sou hoje, prescindido muitas vezes do próprio conforto para me ajudar a concretizar os meus objetivos.

RESUMO

Esta dissertação apresenta o estudo dos fatores decisivos para as empresas portuguesas na escolha dos países do mercado dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau), como destino de internacionalização. A ideia surgiu da importância crescente do mercado externo para as empresas portuguesas, e a escolha deste grupo de países nasce do grande peso que estes têm para as exportações e investimento direto no estrangeiro de Portugal.

A internacionalização é um processo complexo, e muitas vezes o seu sucesso é decisivo na manutenção do negócio. Uma das questões mais importantes a serem levantadas é a decisão sobre o país de destino, que não deve ser tomada levianamente, e não tem uma resposta linear. No entanto, existem características intrínsecas aos países que são facilitadoras dos negócios e que são importantes para o sucesso de todo o processo. Com este estudo, é pretendido retirar conclusões sobre as características mais valorizadas pelas empresas portuguesas no mercado dos PALOP.

As empresas foram inquiridas sobre os aspetos mais valorizados, e a análise dessas respostas vão fazer perceber as diferenças existentes entre os países analisados, entre áreas de atividade e entre diferentes modos de operação no mercado de destino.

Palavras-Chave: Internacionalização, Empresas Portuguesas, PALOP, Modelo de Distâncias CAGE.

Sistema de Classificação JEL: F23 – Multinational Firms/International Business; M16 – International Business Administration.

ABSTRACT

This thesis shows the study of decisive factors to Portuguese firms in the choice of PALOP countries (Angola, Mozambique, Cape Verde, São Tomé and Príncipe, and Guinea-Bissau). The idea raised from the growing importance of the external market for Portuguese firms, and the choice of this group of countries come from the big weight of these countries in the Portuguese exports and the foreign direct investment.

The internationalization is a complex process, and many times its success is crucial to maintain firms' business. One of the most important questions to be raised is the decision about the foreign country, which must not be taken lightly, and doesn't have a universal answer. However, there are certain characteristics, which are intrinsic to the countries and act as business facilitators and are important to the whole process success. With this study, it is intended to get conclusions about the most valued characteristics for Portuguese firms in the PALOP market.

The firms were questioned about the most valued aspects for them, and the analysis of those answers will allow to realize the existent differences between the analysed countries, the business areas, and between the types of operation in the foreign market.

Keywords: Internationalization, Portuguese Firms, PALOP, CAGE Distance Framework.

JEL Classification System: F23 – Multinational Firms/International Business; M16 – International Business Administration

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Índice Geral.....	IV
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas.....	VII
Índice de gráficos	VII
Índice de Anexos.....	X
Lista de Acrónimos	XI
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. Internacionalização: Contexto e conceito	2
2.2.1. Quando se internacionalizar?	3
2.2.2. Como se internacionalizar?	4
2.2.2.1. Exportação	7
2.2.2.1.1. Exportação Indireta	7
2.2.2.1.2. Exportação Direta	8
2.2.2.2. Acordos Contratuais.....	8
2.2.2.2.1. Licenciamento	8
2.2.2.2.2. Franchising.....	9
2.2.2.2.3. Subcontratação	10
2.2.2.2.4. Joint-venture.....	11
2.2.2.3. Investimento Direto	11
2.2.2.3.1. Aquisição	12
2.2.2.3.2. Investimento de Raiz.....	12

2.2.3.	Para onde se internacionalizar? – Modelo CAGE.....	13
2.2.3.1.	Distância Cultural	14
2.2.3.2.	Distância Administrativa	15
2.2.3.3.	Distância Geográfica.....	15
2.2.3.4.	Distância Económica	15
2.3.	Modelos de Internacionalização.....	16
2.3.1.	Teorias Económicas	16
2.3.1.1.	Teoria da Internalização.....	16
2.3.1.2.	Teoria dos Custos de Transação	17
2.3.1.3.	Teoria Eclética (Paradigma OLI).....	17
2.3.2.	Teorias Comportamentais	19
2.3.2.1.	Modelo de Uppsala	19
2.3.2.2.	Teoria das Redes	20
2.3.2.3.	Teoria das Born Globals	20
2.4.	Motivações para a Internacionalização	21
2.5.	Marketing Internacional	23
2.5.1.	Debate Padronização vs. Adaptação	24
2.5.2.	Adaptação do Marketing-Mix	25
2.5.2.1.	Produto.....	25
2.5.2.2.	Preço	25
2.5.2.3.	Promoção	26
2.5.2.4.	Distribuição.....	26
2.6.	Fatores Decisivos para Entrar e Competir em Mercados Internacionais	27
3.	Metodologia.....	29
3.1.	Elaboração do Questionário	29
3.2.	Processo de Inquirição	29

3.3.	Análise dos Dados	30
4.	Contexto do estudo	31
4.1.	A Economia Portuguesa	31
4.2.	As Empresas Portuguesas.....	33
4.3.	Os PALOP como Destino	33
5.	Caracterização Sociodemográfica da Amostra	35
6.	Perfil de Internacionalização por País de Destino	42
6.1.	Angola	42
6.2.	Moçambique.....	46
6.3.	Cabo Verde.....	50
6.4.	São Tomé e Príncipe	54
6.5.	Guiné-Bissau	57
7.	Análise dos Fatores Decisivos para a Escolha do País de Destino	61
7.1.	Segundo o País de Destino	61
7.2.	Segundo o Modo de Operação	63
7.3.	Segundo a Área de Atividade.....	65
9.	Referências Bibliográficas	71
10.	Anexos.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Modelo de modo de entrada em mercados externos.....	5
Figura II - “Cadeia de Estabelecimento” do Modelo de Uppsala.....	19
Figura III - O Processo de Decisão Durante a Internacionalização e a Natureza dos seus Problemas.....	28
Figura IV - Distribuição Geográfica das Empresas Respondentes (em % e frequência)	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Formas de Internacionalização.....	6
Tabela II - Modelo das Distâncias CAGE.....	14
Tabela III - Modelo de Seleção do Modo de Entrada no mercado Externo.....	18
Tabela IV - Fatores que Motivam a Internacionalização das Empresas.....	22
Tabela V - Repartição das Empresas Respondentes por Atividade Económica (em % e frequência)	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I - Evolução das Exportações Portuguesas de Bens e Serviços (fob) (2011-2015) ...	32
Gráfico II - Evolução da Posição (Stock) do Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (2011-2015)	32
Gráfico III - Distribuição Geográfica das Exportações (%).....	33

Gráfico IV - Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro por Países de Destino em 2015 (%).....	34
Gráfico V - Presença das Empresas Respondentes no mercado dos PALOP por país (em % e frequência)	37
Gráfico VI - Número de Trabalhadores das Empresas Respondentes (em % e frequência) ...	39
Gráfico VII - Volume de Negócios das Empresas Respondentes (em % e frequência)	40
Gráfico VIII - Modo de Operação das Empresas Respondentes (em % e frequência)	41
Gráfico IX - Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em %).....	43
Gráfico X - Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em % e frequência)	44
Gráfico XI - Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em % e frequência)	45
Gráfico XII - Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em % e frequência)	46
Gráfico XIII - Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em %).....	47
Gráfico XIV - Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em % e frequência)	48
Gráfico XV - Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em % e frequência)	49
Gráfico XVI - Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em % e frequência)	49
Gráfico XVII - Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em %).....	51

Gráfico XVIII - Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em % e frequência)	52
Gráfico XIX - Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em % e frequência)	53
Gráfico XX - Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em % e frequência)	53
Gráfico XXI - Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em %).	55
Gráfico XXII - Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em % e frequência)	56
Gráfico XXIII - Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em % e frequência)	56
Gráfico XXIV - Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em % e frequência)	57
Gráfico XXV - Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em %).	58
Gráfico XXVI - Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em % e frequência)	59
Gráfico XXVII - Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em % e frequência)	59
Gráfico XXVIII - Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em % e frequência)	60
Gráfico XXIX - Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por País de Destino)	63

Gráfico XXX - Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Modo de Operação)65

Gráfico XXXI - Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Área de Atividade)66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Inquérito “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”76

Anexo II – Tabela com a Repartição das Empresas Respondentes por Número de Países dos PALOP em que estão Presentes e Consequente Detalhe por País (em Frequência e %).....87

Anexo III – Tabela com a Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por País de Destino)87

Anexo IV – Tabela com a Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Modo de Operação)88

Anexo V – Tabela com a Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Área de Atividade)88

Anexo VI – Ranking da Importância das Características dos Países dos PALOP para as Empresas Portuguesas.....89

LISTA DE ACRÓNIMOS

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMA – Associação de Marketing Americana

CAE - Classificação das Atividades Económicas

CFA – Colónia Francesas de África

FMI – Fundo Monetário Internacional

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

IDPE – Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequena e Média Empresa

UNDP – Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas

VN – Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização é hoje em muitas empresas, mais do que uma fonte extra de receitas, a fonte principal de rendimentos, pelo que é encarada e planeada com ponderação e complexidade. Com a crescente globalização dos mercados, inerente ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação e da eliminação/diminuição das barreiras comerciais, os gostos dos consumidores em países diferentes aproximaram-se cada vez mais, e despoletaram a saída das empresas do seu mercado de origem, em busca de oportunidades e de novos consumidores.

É um processo complexo, e durante o qual surgem muitas questões, no caminho de quem se aventura por novos mercados. Para onde? De que modo vão entrar? Como fazer chegar o produto? Estas questões dependem muito dos produtos/serviços vendidos, mas também das características do país onde a empresa decide apostar, para expandir o seu negócio.

Esta dissertação vai-se focar na importância das características do país de destino no momento de escolha pelas empresas. O autor restringiu o estudo às empresas portuguesas, e os países de destino apenas aos países pertencentes aos PALOP¹ (Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe), pois só assim será possível tirar conclusões concretas e significativas. A escolha por estes países deve-se à ligação entre estes países e Portugal (relação antiga colónia/colonizador, língua, etc.) que são vistos como facilitadores dos negócios e por este grupo de países ser um dos principais clientes do país, tanto em exportações como em investimento direto.

Partindo do estudo da literatura existente sobre o tema, e com os dados obtidos através de um questionário feito a empresas portuguesas presentes nestes mercados, o autor pretende encontrar os fatores mais importantes na decisão das empresas em entrar nestes países, assim como explorar os menos importantes, que podem significar possíveis limitações dos mercados.

¹ Neste estudo não foi incluído a Guiné Equatorial, que desde 2011 adotou a Língua Portuguesa como terceira língua. Apesar de fazer parte do grupo de países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, não partilha com todos os outros algumas características culturais, nem uma ligação estreita com Portugal, pelo que o autor decidiu pela sua não inclusão. Nesta dissertação sempre que for referido o mercado dos PALOP, este não inclui a Guiné Equatorial.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Internacionalização: Contexto e conceito

O caminho da internacionalização, mais do que um desejo para a maior parte das empresas, acaba muitas vezes por representar uma necessidade, e apresenta-se atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das mesmas, sendo mesmo para muitas a condição que marca a sua sobrevivência (Albert, 2010). Desta forma, a internacionalização tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das empresas de grande dimensão como também das Pequenas e Médias Empresas (PME).

O conceito de internacionalização tem evoluído bastante nas últimas décadas. Johanson e Vahlne (1977) definiu a internacionalização como um processo em que as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional. Eles alegaram que a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais. Esta definição corresponde às fases da internacionalização e dá ênfase à importância de experiência internacional nesse processo, porque quanto maior for o conhecimento das empresas, mais gradualmente ela aumenta o seu comprometimento com a internacionalização (Camison e Villar-Lopez, 2010). Por outro lado, Calof e Beamish (1995) definem internacionalização como “o processo de adaptação das operações nas empresas (estratégia, estrutura e recursos) para o ambiente internacional”. Mejri e Umemoto (2010) veem a internacionalização como um fenómeno complexo que é influenciada por vários fatores (como características das empresas, cultura, meio ambiente, etc.) e afirma que só podemos compreender a internacionalização se entendermos os vários fatores que influenciam este processo.

2.2. Estratégia de Entrada

Uma estratégia de entrada num mercado internacional trata-se de um complexo e complicado plano. Segundo Root (1994), a estratégia de entrada selecionada estabelece os objetivos, a missão, os recursos e as políticas que irão guiar as operações internacionais da empresa durante um futuro período de tempo suficiente para alcançar crescimento sustentado

nos mercados escolhidos. Ao entrarem num novo mercado, as empresas deparam-se com 3 questões-chave, a saber:

2.2.1. Quando se internacionalizar?

A decisão entre ser o primeiro entrante ou entrante tardio num novo mercado pode ter um forte impacto nas pretensões da empresa neste novo projeto. A envolvente do mercado alvo, bem como a estratégia da empresa para o mesmo devem ser tidos em conta no momento de tomada de decisão.

O entrante inicial caracteriza-se por ser o primeiro *player* no mercado com um novo produto e/ou o primeiro a chegar a um novo mercado em específico ou área geográfica. O seu estatuto não é final, isto é, trata-se apenas do início de uma complexa estratégia, na qual a vantagem inicial tem que ser defendida dos seguidores de forma a manter-se à frente da competição. O entrante inicial, com a sua presença distintiva no mercado, precisa de estar em posição de reagir ou antecipar potenciais entrantes e aumentar as barreiras aos mesmos. Por exemplo, os entrantes iniciais podem estar em posição de reduzir os preços e diminuir o valor do negócio para entrantes tardios ou podem bloquear a sua entrada por completo, controlando o canal de distribuição chave.

As principais vantagens de ser o primeiro a chegar ao mercado passam pela competitividade ganha ao introduzir um produto ou um serviço num novo mercado, a liderança tecnológica, a oportunidade de contruir lealdade à marca, ou a liberdade para criar barreiras à entrada. No entanto, ser pioneiro também suporta algumas de desvantagens tais como, custos elevados a nível tecnológico, de I&D, custos para estabelecer um canal de distribuição, ou para traçar uma estratégia de Marketing; acarreta mais riscos em termos de possível falhanço futuro no mercado; há ainda a referir que a lealdade dos “*first time buyers*” é normalmente fraca; a rápida mudança tecnológica permite aos seguidores reduzir a desvantagem; e os atributos ou o *know-how* dos entrantes iniciais pode ser imitável, perdendo-se assim a vantagem associada.

Por outro lado, os entrantes tardios são usualmente os segundos a entrar no mercado, com produtos e/ou serviços melhorados ou imitando o entrante inicial. Os entrantes tardios, normalmente até trabalham sob as mesmas linhas, no entanto, são ligeiramente mais lentos ou adotaram deliberadamente uma política de deixar outra empresa testar o mercado primeiro. Ao

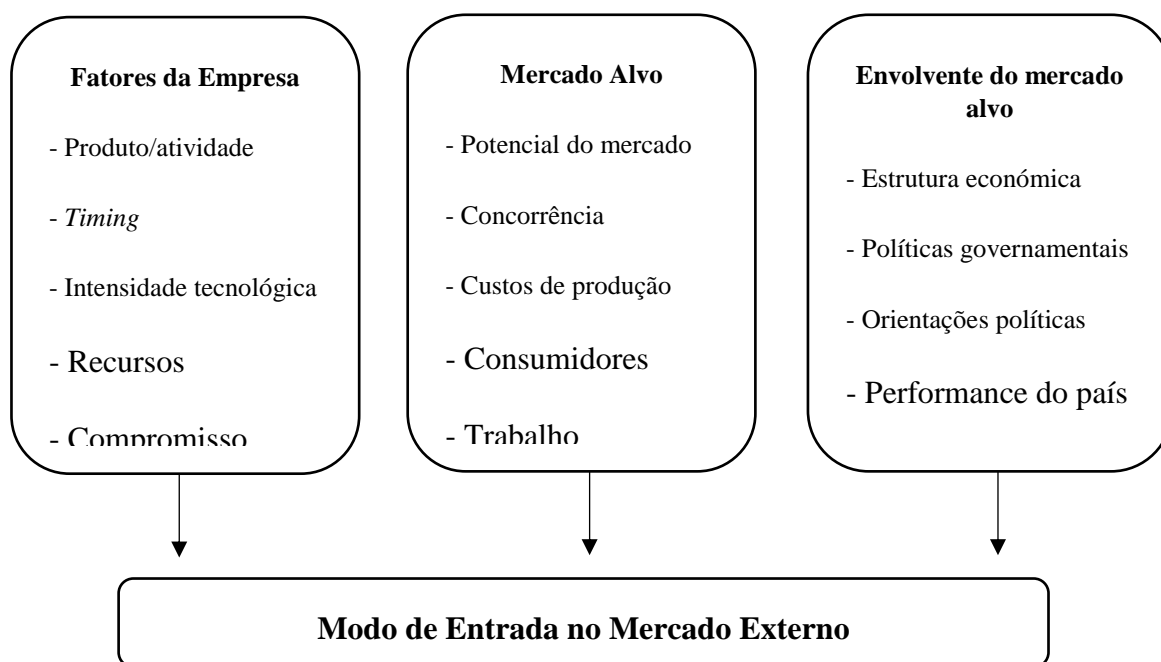
não ser o primeiro a chegar ao mercado, os seus custos de I&D são mais reduzidos, aproveitando o que foi avançado pelos competidores pioneiros. O risco é compreensivelmente menor, visto ter tido a oportunidade de observar o que foi feito pelo(s) seu(s) competidor(es) mais antigos no mercado. A sua estratégia pode passar por focar-se em desenvolver produtos superiores, polindo o que foi apresentado pelos seus competidores e tentar ganhar o mercado diferenciando-se pela qualidade, ou por outro lado, ocupar um ainda não ocupado nicho de mercado.

2.2.2. Como se internacionalizar?

Entrar em larga escala ou em pequena escala depende dos recursos da empresa e do seu comprometimento. O sucesso da entrada num novo mercado está muitas vezes subjacente à escolha de estratégia de entrada. Modo de entrada é um arranjo institucional para organizar e conduzir transações comerciais de âmbito internacional ou em termos simples, a decisão sobre a forma de entrar no mercado. No entanto, cada modo de entrada vem com suas próprias vantagens e riscos. Assim, a decisão sobre qual modo de entrada a ser escolhido depende dos fatores internos relacionados com pontos fortes e fracos da empresa. Anderson e Gatignon (1986) sublinharam que a escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro determina o nível de comprometimento com os recursos, risco e controlo que uma empresa aceita ter nas atividades do mercado alvo. Segundo Root (1994), a seleção da forma de entrar num novo mercado depende de várias variáveis que se podem organizar em três grupos (Figura I):

1. Fatores internos à empresa, incluindo os seus produtos, *timing*, a intensidade tecnológica e recursos;
2. Fatores do mercado alvo, incluindo a dimensão do mesmo, a estrutura competitiva, os custos de produção, os consumidores e a mão-de-obra;
3. Envolvente do mercado alvo, incluindo a estrutura económica, as políticas públicas, a distância geográfica, a performance económica do país e os fatores socioculturais.

Figura I - Modelo de modo de entrada em mercados externos



Fonte: Shama (2000, p. 655)

O modo de entrada num mercado internacional, depende das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras do mercado em causa, e permite organizar e conduzir os negócios da empresa neste mercado. O modo de entrada possibilita a entrada dos recursos da empresa no mercado de destino, designadamente, os seus serviços, conhecimentos, capacidades e tecnologias (Chen e Messner, 2009). A decisão da forma que mais se adequa ao projeto reveste-se de especial importância para assegurar a performance da empresa no novo mercado (Chen & Messner, 2009; Ozorhon, Arditi, Dikmen, & Birgonul, 2010; Chen & Hu, 2002).

Depois da decisão de entrar num mercado, o passo seguinte será encontrar a forma mais apropriada para entrar nesse mercado, considerando as características do mesmo, da empresa e a estratégia delineada pela mesma. Segundo Root (1994), podemos classificar as formas de entrada em mercados internacionais em três grupos base (Tabela I). No primeiro grupo enquadra-se a exportação – produção fora do país alvo, sendo, de seguida, transportada a mercadoria. No segundo grupo enquadram-se as entradas contratuais em que, como o nome indica, a empresa se associa a outras pela via contratual, existindo partilha de *know-how*, técnicas e recursos. Por último, no terceiro grande grupo surge o investimento direto no

estrangeiro (IDE) no qual a empresa detém total controlo sobre os seus recursos, cuja transferência para o país de destino tem como objetivo a produção e venda local.

Tabela I - Formas de Internacionalização

Exportação	<ul style="list-style-type: none">• Indireta (via agentes)• Direta (com canais de distribuição próprios)
Acordos Contratuais	<ul style="list-style-type: none">• Licenciamento• <i>Franchising</i>• Subcontratação• <i>Joint-venture</i>• Outras Alianças Estratégicas (consórcios, etc.)
Investimento Direto	<ul style="list-style-type: none">• Aquisições• Investimento de raiz

Fonte: Adaptado de Teixeira & Diz (2005)

Na exportação como modo de entrada, o produto final ou intermédio da empresa é produzido fora do mercado alvo e de seguida transportado para o mesmo. Desta forma, pode-se dizer que a exportação está confinada a produtos físicos. Brito e Lorga (1999) referem duas formas de exportação, a indireta, em que a empresa não desenvolve esforços particulares em termos de marketing internacional, estando dependente de terceiros (intermediários) para vender nos mercados-alvo, e a exportação direta, na qual a empresa não delega em terceiros as operações de marketing internacional.

Os modos de entrada contratuais são associações de longo prazo, sem entrada no capital próprio da empresa, entre uma empresa internacional e a entidade no mercado estrangeiro alvo que envolve a transferência de tecnologia ou *know-how* da primeira para a última. Os modos de entrada contratuais distinguem-se dos modos de exportação porque são em primeira análise

veículos para a transferência de conhecimentos, apesar de poderem criar oportunidades de exportação. Já em relação aos modos de entrada de investimento distinguem-se pela ausência de qualquer investimento de capital próprio pela empresa internacional (Root, 1994).

Os modos de entrada através de investimento caracterizam-se por a empresa internacional deter fábricas ou outras unidades de produção no mercado alvo. Os diferentes modos de entrada de investimento podem ser diferenciados em termos de etapas de produção e em termos de propriedade e controlo de gestão (Root, 1994).

Para melhor se ficar a perceber o quais as características dos principais modos de entrada apontados acima, de seguida se seguirá uma breve análise explicando o modelo de negócio bem como as suas vantagens e desvantagens.

2.2.2.1. Exportação

A exportação é a fórmula mais utilizada pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (Salomon e Shaver, 2005). Este modo de entrada que se reveste de menos custos e risco, servindo muitas vezes de teste antes das empresas avançarem para um modelo mais complexo e definitivo no mercado alvo. Este modo de entrada pode ser explorada de duas formas: direta e indiretamente.

2.2.2.1.1. Exportação Indireta

A empresa produtora não toma parte direta do processo de exportação. A exportação do produto é da responsabilidade de uma empresa do mercado de origem por exemplo, uma empresa exportadora, em que o seu *core business* passa exatamente, pela recolha do produto no mercado de origem e transportá-lo até ao mercado final. Em muitos destes casos, a empresa produtora nem sequer tem envolvimento nas vendas nos mercados estrangeiros dos seus próprios produtos.

A exportação indireta apresenta como principais vantagens o seu reduzido investimento comparado com outros modos de entrada num mercado, pois a empresa não necessita de desenvolver um departamento de exportação, treinar uma força de vendas no exterior, nem precisa de estabelecer um conjunto de contactos internacionais que de outra forma seriam

necessários; e o menor risco associado a este tipo de exportação (os intermediários trazem o *know-how* e a experiência no relacionamento com o mercado, fazendo com que a empresa cometa menos erros). Por outro lado, a maior desvantagem são os potenciais retornos que comparados com a exportação direta serão sempre menores pela inclusão de intermediários no processo que retiram parte da margem.

2.2.2.1.2. Exportação Direta

Neste modo de exportação, a empresa produtora é responsável também pela atividade de exportação, estando em contacto direto com o primeiro intermediário no mercado alvo. A empresa está normalmente envolvida no processo de documentação, entrega física e com o estabelecimento da política de preço, sendo o produto vendido a agentes ou distribuidores.

Comparando diretamente com a exportação indireta, este modo de exportação permite gerar um maior retorno potencial, pela eliminação de intermediários no entanto, os riscos são mais elevados, pelo desconhecimento do mercado, bem como o investimento se verifica maior, pois será a empresa produtora a ficar responsável pelo processo de exportação e por todos os custos associados a este.

2.2.2.2. Acordos Contratuais

Os modelos presentes neste grupo são primeiramente veículos para a transferência de conhecimento e habilidades. O parceiro local não é detido (pelo menos por completo) pela empresa, no entanto a propriedade e o controlo pode ser partilhado por ambos.

2.2.2.2.1. Licenciamento

O contrato de licenciamento é definido como a permissão ou direito formal oferecido a uma empresa ou agente localizado no mercado alvo para usar a propriedade industrial (marcas, patentes, modelos ou desenhos) e/ou determinados conhecimentos (*know-how*) da empresa do mercado de origem, em troca de um pagamento, expresso normalmente em *royalties* (Simões, 1997). Este autor refere ainda que o licenciamento é uma forma privilegiada de aceder a

mercados com fortes barreiras à entrada, transferindo o risco operacional para a empresa licenciada.

O licenciador pode dar ao licenciado o direito a usar uma patente sobre um produto ou processo, o *know-how* de produção não sujeito a uma patente, aconselhamento e/ou assistência técnica, aconselhamento e/ou assistência de *marketing*, ou uma marca registada ou nome.

Este modo de entrada apresenta várias vantagens, nomeadamente a proximidade a que o produtor se colocar da base de clientes; o reduzido investimento de capital que pode resultar em elevado retorno sobre o mesmo, sem perigo de nacionalização ou expropriação dos ativos; a facilidade e a rapidez com que um novo produto pode ser explorado num âmbito global; a proteção garantida sobre as patentes; e a possibilidade de o produtor local poder assegurar os contratos governamentais.

A opção pelo licenciamento é no entanto, muitas vezes abandonada pelas empresas devido às dificuldades em controlar a qualidade do produto da empresa licenciada, ou à possível má exploração do mercado pelo licenciado, deixando espaço para a entrada de competidores. Há ainda a destacar a dificuldade e os custos inerentes a um processo de renegociação do contrato de licenciamento, e o perigo de não se chegar a um acordo e o anterior licenciado pode mesmo ser visto como o competidor (levando consigo muito *know-how* da empresa).

2.2.2.2.2. Franchising

De acordo com Cateora e Graham (1996) e Viana e Hortinha (2005), o *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio estabelecido pelo franchisador. Simões (1997) não concorda com os autores anteriores e destaca que apesar das semelhanças destes dois tipos de contratos, o *franchising* apresenta uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio melhor definido.

O franchisador fornece o direito ao franchisado de utilizar uma marca registada, um nome, o *know-how*, assim como o contínuo apoio sob a forma de serviços tais como publicidade, formação de trabalhadores, apoio na gestão, estudos de mercado, ou conceção do espaço. Em contrapartida o franchisado realiza um determinado pagamento que pode ter um

valor fixo inicial (direito de entrada) e/ou ser variável ao longo do tempo, consoante as vendas ou lucros obtidos com o negócio (*royalties*). Para Simões (1997) existem quatro elementos que caracterizam um *franchising*: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada (apoio técnico, logístico e promocional por parte do franchisador).

As grandes vantagens deste tipo de contrato são o baixo risco e baixo custo de entrada num novo mercado, normalmente os acordos são feitos com contactos bastante motivados e com grande conhecimento e experiência no mercado local, o rápido desenvolvimento em mercados internacionais, geram economias de escala, e possibilita maior controlo sobre o produto/serviço em comparação com o licenciamento.

No entanto, a pesquisa e o trabalho de planeamento deste modo de entrada exige bastante tempo e investimento porque a exposição da marca e do produto a um terceiro deve ser bem ponderada e o franchisado tem que ser cuidadosamente selecionado. Para além disso, outros problemas sobressaem como os custos de criação de um plano de marketing e um pacote de produtos reconhecidos internacionalmente; os custos de proteção do *goodwill* e do nome da marca; os riscos para o perfil e a reputação internacional da empresa; a complexidade das legislações locais para este tipo de contratos, ou a falta de controlo sobre o produto/serviço e a qualidade dos mesmos, comparado com outros modos de entrada com menos exposição a terceiros.

2.2.2.2.3. Subcontratação

Neste tipo de contrato, o contratante passa a responsabilidade do fabrico do produto (ou de componentes do mesmo), para determinado mercado, a uma empresa subcontratada do país de destino. A empresa contratante mantém a responsabilidade sob a comercialização do produto (Simões, 1997). Na prática a empresa fica com a possibilidade de desenvolver e controlar a I&D, o *marketing*, a distribuição, e as vendas dos seus produtos, enquanto delega para uma empresa subcontratada a sua produção.

As empresas que utilizam este tipo de contrato garantem uma imagem local, devido à produção nacional, para além de não precisarem de um investimento local (eliminando riscos de expropriação), e evitam os custos de transporte dos produtos desde o mercado da origem até

ao destino. A subcontratação é muitas vezes usada para contornar situações de mercados protegidos por barreiras como elevadas taxas aduaneiras.

Apesar das vantagens, este modo de entrada não é fácil de executar devido ao extensivo treino técnico necessário, à dificuldade em transferir o *know-how* da produção e em controlar a qualidade da mesma, havendo ainda a possibilidade de existirem problemas com as limitações de fornecimento pelo empresa subcontratada.

2.2.2.2.4. Joint-venture

Trata-se de um acordo celebrado entre duas ou mais empresas de países diferentes para criar uma nova entidade empresarial, legalmente separada e distinta dos seus criadores, com a finalidade de realizar um negócio no mercado de um dos intervenientes (Teixeira e Diz, 2005). Fornece uma força maior no que se refere ao capital requerida para determinada operação, e é ainda vantajoso por permitir a divisão do risco de entrada num novo mercado.

Muitas vezes este modo de entrada é usado em mercados com elevadas barreiras à entrada. Uma empresa em vias de internacionalização cria uma *joint-venture* com um parceiro local, evitando as taxas aduaneiras e as restrições governamentais. A partilha de conhecimento e de recursos, bem como as economias de escala resultantes desta junção são também algumas das vantagens deste tipo de contrato.

Os problemas de gestão de uma *joint-venture* são uma das principais desvantagens deste acordo, isto pode acontecer devido às diferenças culturais dos parceiros ou falta de comunicação entre os mesmos (Lorga, 2003). Deve-se ainda destacar o grande investimento de recursos necessário, e a perda de flexibilidade e confidencialidade como contras deste modo de entrada.

2.2.2.3. Investimento Direto

Neste modo de entrada a empresa que se internacionaliza detém por completo a subsidiária/infraestrutura que atua no mercado alvo. Esta unidade no estrangeiro consegue por si só gerar receitas, sendo que as políticas e a marca registada são implementadas pela “empresa mãe”. Trata-se da forma mais avançada de internacionalização, a que mais recursos e investimento exige. A opção por um destes modos revela um total comprometimento da

empresa com a aposta no mercado em questão e segundo Porter (1990) e Zahra *et al.* (2000) permite o reforço do conhecimento/aprendizagem da organização em diversos mercados.

2.2.2.3.1. Aquisição

Esta é a forma mais rápida de proceder a um investimento direto num novo mercado. Uma empresa seleciona uma empresa estrangeira e compra-a, adquirindo o seu controlo. Desta forma, garante acesso imediato a instalações de produção e uma rede de marketing no mercado alvo.

As aquisições, apesar de possibilitarem uma entrada mais rápida no mercado, aproveitando competências já desenvolvidas, podem ter como desvantagens a má seleção da empresa-alvo, a dificuldade de conjugar as culturas empresariais bem como a reação adversa da empresa adquirida (Simões, 1997). A empresa consegue desde logo agarrar a quota de mercado da empresa que adquire, reduzindo a competição ao retirar um rival do mercado, ter acesso aos seus canais de distribuição, e pode ainda tirar proveito do *goodwill* do negócio adquirido.

Este processo não é no entanto fácil. A aquisição de uma empresa num mercado estrangeiro envolve negociações complexas, envolvendo bancos, leis reguladoras, e especialistas neste tipo de processos dos dois países. Nem sempre é possível concluir estas operações devido às dificuldades e barreiras que alguns países impõem sobre a aquisição de empresas locais por empresas estrangeiras. Há ainda a destacar os problemas da empresa adquirida que serão transferidos para a empresa que a adquire, por exemplo problemas laborais que podem afetar o normal funcionamento da estrutura operacional e danificar a imagem da empresa.

2.2.2.3.2. Investimento de Raiz

Neste processo (também conhecido como estratégia de *Green Field*), uma empresa expande as suas operações para mercados estrangeiros a partir do zero. Requer a compra de propriedade local e o investimento na construção de infraestruturas.

Comparando com a aquisição, este tipo de investimento é bastante mais demorado (construção de unidades fabris, infraestruturas de apoio, contratação de pessoal, etc.) e em mercados emergentes os riscos de derrapagem nos custos e no tempo estão sempre presentes.

Por outro lado, esta opção oferece um controlo sobre as operações muito mais apertado e possibilita a criação de postos de trabalho, o que pode contribuir para uma boa imagem criada junto da comunidade local.

2.2.3. Para onde se internacionalizar? – Modelo CAGE

A seleção de um mercado para a expansão de uma empresa é um processo complexo e importante na vida da mesma, que não deverá ser tomada forma ligeira. Posto isto, esta decisão deverá basear-se em diversos critérios e cumprir determinados padrões em que a empresa se reveja.

Ghemawat (2001) idealizou um modelo onde propõe quatro dimensões de distância que são cruciais no momento de tomada de decisão pelos gestores, definindo o potencial do mercado assim como os riscos inerentes ao mesmo. O autor defende que “a distância ainda importa”, abordando as dificuldades por que uma empresa pode passar ao longo da sua expansão internacional. Em síntese, o autor sustenta a ideia de que a distância entre dois países se pode manifestar de quatro formas: **C**ultural, **A**dministrativa, **G**eográfica e **E**conómica, que devem ser analisadas pelo modelo a que chamou CAGE (Tabela II).

Tabela II – Modelo das Distâncias CAGE

	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Económica
<i>Atributos que criam distância</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes Línguas - Diferentes etnias; falta de conectividade étnica ou redes sociais - Diferentes religiões - Diferentes normas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de laços coloniais - Ausência de associação monetária ou política partilhada - Hostilidade política - Políticas governamentais - Franqueza institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Afastamento físico - Falta de fronteiras comuns - Falta de acesso marítimo - Tamanho do país - Transportes ou redes de comunicação fracas - Diferenças de clima 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenças no rendimento dos consumidores - Diferenças no custo e qualidade de: <ul style="list-style-type: none"> • recursos naturais • recursos financeiros • recursos humanos • infraestruturas • <i>inputs</i> intermédios • informação e conhecimento
<i>Indústrias ou produtos afetados pela distância</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos com elevado conteúdo linguístico (TV) - Produtos afetos à identidade cultural ou nacional dos consumidores (comida) - Características dos produtos variam em termos de: <ul style="list-style-type: none"> • tamanho (carros) • padrões (aparelhos elétricos) • <i>packaging</i> - Produtos carregam associações de qualidade relacionadas com o país de onde vêm (vinhos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento governamental é elevado em indústrias que são: <ul style="list-style-type: none"> • produtores de bens de primeira necessidade (eletricidade) • produtores de bens ilícitos (drogas) • grandes empregadores (agricultura) • grandes fornecedores do governo (transportes) • campeões nacionais (indústria aeroespacial) • vitais para a segurança nacional (telecomunicações) • exploradoras de recursos naturais (petróleo, minas) • sujeitas a custos não recuperáveis (infraestruturas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos com um baixo valor/peso ou rácio de quantidade (cimento) - Produtos frágeis ou perecíveis (vidro, fruta) - Indústrias em que a comunicação e conectividade são importantes (serviços financeiros) - Indústrias em que a supervisão local e os requerimentos operacionais são elevados (muitos serviços) 	<ul style="list-style-type: none"> - Indústrias em que a natureza da procura depende do nível de rendimento (carros) - Indústrias em que economias de padronização ou escala são importantes (telemóveis) - Indústrias em que os custos laborais ou outros são salientes (vestuário) - Indústrias em que a distribuição ou os sistemas do negócio são diferentes (seguros) - Indústrias em que as empresas precisam ser sensíveis e ágeis (eletrodomésticos)

Fonte: Ghemawat, 2001.

2.2.3.1. Distância Cultural

A cultura é normalmente definida como os valores e os hábitos partilhados por os membros de uma sociedade. Esta afeta não só o comportamento dos consumidores num mercado, como também a execução e implementação de estratégias de marketing e gestão.

A distância cultural tem impacto na maneira como é recebida e interpretada uma mensagem relativa às características e benefícios de um produto ou serviço, e há forma como poderá satisfazer as necessidades e/ou desejos dos consumidores. Diferenças religiosas, étnicas, linguísticas e de normas sociais são capazes de criar uma distância psíquica entre países. Ghemawat (2001) sublinha que o comércio entre países que partilham a mesma língua será três vezes maior do que entre países sem uma língua em comum. O autor dá ainda um exemplo bem ilustrativo de como os aspetos culturais são importantes no meio empresarial, referindo que na Rússia a cor vermelha é muito bem aceite, fazendo com que as pessoas tenham uma predisposição maior para aceitar produtos com tons vermelhos.

2.2.3.2. Distância Administrativa

A distância administrativa (ou política) acontece devido a diferenças burocráticas, de infraestruturas ou de estrutura política encontradas entre dois países, condicionando o comércio entre países. As associações históricas, de que são exemplo as relações entre colónia e colonizador tendem a diminuir essas diferenças e podem impulsionar o comércio em 900% (Ghemawat, 2001). O autor defende ainda que regimes preferenciais de comércio, moeda única ou união política (a União Europeia é caso disso) podem alavancar o comércio em 300% cada um. Por outro lado, elevadas regulamentações no mercado alvo farão com que a empresa despenda de mais tempo e investimento para ultrapassar essas barreiras. A presença de corrupção no mercado de destino também pode provocar um aumento da distância administrativa.

2.2.3.3. Distância Geográfica

Numa forma geral, quanto maior a distância entre dois países, mais difícil será conduzir um negócio entre ambos. No entanto, a distância geográfica não trata apenas da distância física a que um país se encontra do outro. Ghemawat (2001) refere ainda que características como as vias de comunicação entre os dois países, a topografia do país de destino ou as infraestruturas de transporte do mesmo também podem condicionar o comércio entre países. Um exemplo de fácil perceção das dificuldades que este tipo de barreiras podem colocar a um negócio passa pelos custos de transporte dos produtos. Produtos com baixo valor/peso, como o cimento ou o ferro podem ver o seu custo bastante aumentado fruto da distância geográfica.

2.2.3.4. Distância Económica

As diferenças a nível económico entre dois países têm um efeito significativo nos seus negócios. As desigualdades de rendimento entre consumidores de dois países podem revelar-se uma barreira à entrada de uma empresa num novo mercado, pois pode obrigar à adoção de uma nova estratégia e mesmo a alterações nos seus produtos/serviços. O autor exemplifica, lembrando empresas que dependem de economias de escala, e que têm uma estratégia de padronização dos seus produtos tendem a focar-se em países com o mesmo perfil económico, pois para explorar a sua vantagem competitiva necessitam de replicar o seu modelo de negócio.

2.3. Modelos de Internacionalização

Desde sempre, autores tentam explicar o fenómeno da internacionalização através das mais diversas teorias/modelos, no entanto a todas elas são apontadas limitações. É assim importante ressaltar que, pela complexidade e pela contante evolução dos mercados, nenhum modelo de internacionalização por si só consiga explicar todo o processo de internacionalização das empresas.

Hemais e Hidal (2004) sumarizam a vasta literatura sobre internacionalização de empresas em dois grupos de teorias com abordagens distintas: as Teorias Económicas e as Teorias Comportamentais.

Nas Teorias Económicas, a internacionalização é vista como um processo principalmente racional, que tem como objetivo a otimização dos lucros e dos retornos financeiros. Por outro lado, as Teorias Comportamentais apresentam a internacionalização como um processo que depende de atitudes, perceções e do comportamento dos gestores que tomam as decisões, onde não existe a intervenção de fatores económicos (Andersen e Buvik, 2002). Seguem-se sínteses de alguns dos principais modelos pertencentes a essas duas doutrinas, destacando as suas linhas orientadoras e as suas limitações.

2.3.1. Teorias Económicas

2.3.1.1. Teoria da Internalização

Esta teoria contribui para a compreensão das fronteiras das empresas multinacionais, a sua ligação entre a envolvente externa e a sua estrutura organizacional interna. Buckley e Casson (1976) utilizaram como premissa fundamental da sua teoria, a internalização ou integração de qualquer atividade ou operação na estrutura empresarial, sempre que se verifique que é menos dispendiosa realizar “em sua casa” do que no mercado, nomeadamente quando nos deparamos com mercados imperfeitos ou inexistentes.

O conceito de localização é bastante relevante nesta teoria, pois segundo Buckley e Casson (2009) as empresas procuram dimensionar as suas estruturas produtivas em função da mesma, em busca de minimizar os seus custos operacionais. A estratégia de localização assume

relevância nas operações da empresa, sendo influenciada por diversos fatores. O *know-how* da força de trabalho local ou a disponibilidade de matéria-prima são exemplo de como esta estratégia se pode revelar crítica.

A maior limitação desta teoria passa pelo limitado âmbito de aplicação, apoiando-se apenas nas empresas multinacionais e no IDE, deixando de lado todos os outros contextos de internacionalização.

2.3.1.2. Teoria dos Custos de Transação

O custo de transação é o custo em que incorre quando uma troca comercial é criada, desde o custo de entrada num novo mercado até aos custos de transporte. Envolve todos os custos desde o começo de uma transação em particular, até ao seu fim. É a soma de todas as despesas envolvidas em estabelecer um novo negócio num país estrangeiro, incluindo tanto custos explícitos como implícitos que afetam o fornecedor e o cliente.

Segundo Williamson (1979), na busca por minimizar os seus custos de transação, as empresas necessitam de perceber se é mais vantajoso entrar num novo mercado, partindo apenas dos seus ativos (internalização), ou colaborar com parceiros externos (externalização). A economia de transação de custos surge quando as empresas multinacionais são mais eficientes do que os seus mercados a organizar interdependências entre agentes localizados em diferentes países.

A teoria dos Custos de Transação está de certa forma intimamente relacionada com a Teoria das Internalização (Ruzzier *et al.*, 2006), pois ambas encaram a empresa como um meio para colmatar as falhas do mercado.

2.3.1.3. Teoria Eclética (Paradigma OLI)

Esta teoria desenvolvida por Dunning (1979), que partiu das conclusões de algumas das teorias publicadas à data, tenta explicar o processo de atuação num mercado estrangeiro e analisa a tomada de decisão na seleção do país de destino para IDE. Esta teoria apresenta três vantagens que condicionam o processo de internacionalização de uma empresa: a vantagem de propriedade (*Ownership advantage*), relacionada com as vantagens competitivas que a própria empresa tem em comparação com as outras empresas já presentes no mercado, que poderão

surgir dos mais diversos ativos intangíveis de que dispõe, da sua propriedade tecnológica, ou do próprio valor da marca; a vantagem da localização (*Location advantage*) que advém da especificidade de algum país ou região, que podem ser desde mão-de-obra de baixo custo ou a existência de matéria-prima; e a vantagem de internalização (*Internalization advantage*), presente quando o custo de desenvolver determinado negócio dentro da empresa é menor do que o custo de mercado.

Dunning (1981), através desta teoria, determina ainda qual o melhor modo de entrada num mercado, dependendo das vantagens que o mesmo satisfaz (Tabela III).

Tabela III - Modelo de Seleção do Modo de Entrada no Mercado Externo

		Vantagem de Propriedade	Vantagem de Localização	Vantagem de Internalização
Forma de Entrada no Mercado	Licenciamento	SIM	NÃO	NÃO
	Exportação	SIM	SIM	NÃO
	Investimento Direto	SIM	SIM	SIM

Fonte: Dunning, 1981.

Conclui-se então que para uma empresa entrar num mercado através de investimento direto é necessário que todas as vantagens sejam satisfeitas, no entanto se a vantagem de localização não for satisfeita a aposta deve passar pela exportação ou licenciamento.

Apesar de esta teoria sumarizar algumas das teorias desenvolvidas até à época, não ficou isenta a críticas, destacando-se o facto de se focar nas empresas multinacionais, não sendo explicativa da realidade das empresas de menor dimensão.

2.3.2. Teorias Comportamentais

2.3.2.1. Modelo de Uppsala

Este modelo surgiu da necessidade de colmatar as lacunas da literatura sobre a internacionalização, assentes até à data apenas nas grandes empresas. Assim, por volta dos anos 70, apareceu nos países nórdicos, uma escola dedicada ao estudo da internacionalização das PME, levando ao aparecimento dos chamados modelos gradualistas (Kalinic e Forza, 2012), dos quais se destaca o Modelo de Uppsala.

Este modelo, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) encara a internacionalização como um processo gradual em que o nível de atividade internacional da empresa vai aumentando, na medida em que o seu conhecimento também aumenta, em direção a um comprometimento cada vez maior (Figura II).

Figura II - “Cadeia de Estabelecimento” do Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975

Apesar de estudos comprovarem que muitas empresas utilizam esta lógica de “etapas” no seu processo de internacionalização (Armario *et al.*, 2008), a este modelo também são apontadas algumas limitações. Por exemplo, a sequência de 4 etapas ignora outras formas de entrada num mercado como o licenciamento ou o *franchising*, hipóteses de menor risco e que permitem algum controlo sobre o mercado, ou podemos apontar ainda que o modelo não explica as razões que explicam o porquê do investimento direto ser a derradeira operação de mercado desejada, porque é que a exportação não poderia ser a etapa final na internacionalização de uma dada empresa, num dado mercado? O modelo com o tempo foi ficando obsoleto, o avanço no desenvolvimento de novas tecnologias teve uma influência tremenda no comportamento do consumidor e nos seus gostos, para além de que as empresas conseguem atingir muito mais facilmente o conhecimento necessário sobre um mercado, reduzindo assim a distância

psicológica para o mesmo, isto acaba por fazer com que empresas “saltem” etapas e atinjam mesmo assim o sucesso, contrariando o preconizado pelas autoras deste modelo.

2.3.2.2. Teoria das Redes

Neste modelo criado por Johanson e Mattsson (1988), o mercado é visto como um sistema de relações sociais e industriais entre todos os *stakeholders* (clientes, fornecedores, competidores, etc.). Segundo a perspectiva dos autores, as decisões estratégicas que são usualmente tomadas pelas organizações dependem fortemente das relações entre várias partes e qualquer empresa em particular podem também vir a depender dos recursos que são controlados por outras empresas nacionais ou internacionais.

Enquanto a grande maioria da literatura sobre internacionalização se concentra no processo de decidir e planear a entrada no mercado e nos modos de entrar, o modelo das redes aborda o processo entrada no mercado e tornar-se parte dessa rede (Salmi, 2000). De acordo com esta abordagem, a internacionalização de uma empresa pode ser alcançada através da criação de relações em redes de países estrangeiros (expansão internacional); do desenvolvimento de relações e aumentando o comprometimento de recursos nessas redes em que a empresa já tem uma posição (penetração); ou conectando as redes existentes em países diferentes (Johanson e Mattson, 1988). Uma empresa nunca age sozinho, irá depender sempre fortemente de outros atores no mercado.

Apesar de explicar de uma forma mais completa a internacionalização das PME, Malhotra *et al.* (2003) aponta como maior falha desta teoria a falta de capacidade de previsão, fazendo-se valer de bases para a internacionalização que parecem *ad hoc*.

2.3.2.3. Teoria das Born Globals

Como resposta a todas as críticas apontadas aos modelos de internacionalização gradualistas, dos quais se destaca o Modelo de Uppsala, surgiram nos últimos anos diversas teorias e modelos que se focam nas características das empresas e dos seus gestores, fazendo deles as principais variáveis de qualquer processo de internacionalização.

Born Globals são definidas por Gabrielsson e Kirpalani (2004) como empresas que desde a sua criação se regem por uma visão de se tornarem globais, e que frequentemente se

internacionalizam rapidamente sem qualquer período inicial longo dedicado a atividades no mercado doméstico.

Esta linha de pensamento aparece com a influência crescente de alguns fatores no mundo empresarial. Destaca-se a inovação tecnológica, principalmente nas telecomunicações e nos transportes que permitiram agilizar e facilitar qualquer processo de internacionalização; o crescente número de pessoas com experiência internacional nas empresas, o que contribui para a redução dos preconceitos e aumentar a abertura das empresas a estes processos; e o desenvolvimento de redes globais de contacto. Assim, muitas empresas já nascem com o foco na internacionalização e não obedecem a qualquer sequência determinista que possam tentar apontar.

2.4. Motivações para a Internacionalização

O que leva as empresas a saírem da sua zona de conforto, e disponibilizarem diversos recursos, alocando por vezes pessoas e investimento, para concretizar este tipo de processo?

Segunda a AICEP:

“As **motivações** da internacionalização são diversas, conjugando fatores internos e externos à empresa. Embora as motivações básicas sejam de natureza interna, na medida em que a internacionalização implica uma avaliação e uma decisão por parte da gestão da empresa, os fatores externos podem ter um efeito desencadeador da consideração das possibilidades de internacionalização.”
(AICEP & AUDAX, p. 26, 2013)

Para Dunning e Lundan (2008), a internacionalização tem como principais motivações a procura de recursos naturais, mercados, eficiência e ativos estratégicos, podendo uma empresa ter diferentes motivações para o seu processo de internacionalização.

Já Yip (1992) identifica cinco tipos de variáveis que influenciam as empresas a adotar uma estratégia de internacionalização, sendo elas: o mercado, a concorrência, o custo, a tecnologia e variáveis governamentais.

Segundo Czinkota *et al.* (1999), as principais motivações para a internacionalização resumem-se a um conjunto de onze fatores, que se agrupam em motivações proactivas (onde se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reativas (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque).

Brito e Lorga (1999) defendem um modelo aparentemente parecido com o de Czinkota *et al.* (1999), classificando os motivos em reativos, proactivos e mistos. Apesar de aparentemente parecidos, este modelo possui uma natureza mais abrangente e complementar.

Finalmente, atendendo à extensa literatura existente da matéria, Araújo (2009) sintetiza os principais aspetos que influenciam a internacionalização de uma empresa (Tabela IV).

Tabela IV - Fatores que Motivam a Internacionalização das Empresas

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> - Metas de crescimento e lucro - Vantagens competitivas (tecnologia, produto ou processo) - Ambição da gestão - Orientação internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades em mercados externos - Informações preferenciais - Benefícios fiscais - Apoio governamental - Economias de escala
Reativo	<ul style="list-style-type: none"> - Quedas nas vendas domésticas - Excesso de produção - Excesso de capacidade - Extensão de vendas para produtos sazonais 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressão da concorrência - Pedidos inesperados - Mercado doméstico pequeno e saturado - Proximidade com clientes internacionais

Fonte: Araújo, 2009.

O autor ilustra bastante bem a dicotomia entre fatores internos e externos, bem como o contraste entre os fatores proactivos e reativos, presentes na literatura.

2.5. Marketing Internacional

Na literatura da área encontram-se inúmeras explicações para o conceito. Por exemplo, Cateora e Ghauri (1999) definem marketing internacional como sendo a performance de atividades do negócio que dirigem o fluxo dos produtos e serviços de uma empresa para os consumidores, em mais do que um país, com o objetivo de garantir lucro.

Já de acordo com a Associação de Marketing Americana:

“**Marketing Internacional** é o processo multinacional de planear e executar a conceção, preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços ideais para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.” (AMA, 1985)

Doole e Lowe (2001) defendem dois níveis de marketing internacional. No nível mais simplista, mais não é do que a execução de uma ou mais decisões de marketing mix além das fronteiras do seu país, já num nível mais complexo o marketing internacional envolve o estabelecimento de instalações produtivas fora do país de origem e a coordenação de estratégias de marketing por todos os mercados.

Mais recentemente Keegan (2002) afirmou que o marketing internacional vai mais além que o marketing de exportação, tornando-se mais envolvido na envolvente de marketing dos países onde fazem negócios.

No fundo a única diferença real entre marketing internacional e o marketing doméstico é o facto de no primeiro as atividades ocorrem em mais do que um país. Esta aparentemente pequena diferença tem uma grande influência na complexidade e diversidade encontrada nas operações de marketing internacional.

2.5.1. Debate Padronização vs. Adaptação

Vários autores já referiram esta questão tem um papel crucial na performance internacional de uma empresa (Cavusgil e Zou, 1994; O’Cass e Julian, 2003). No entanto a resposta correta continua por se encontrar. Existem três diferentes perspetivas sobre o tipo de estratégia a utilizar por uma empresa presente em diferentes mercados, os que defendem a padronização, os que argumentam a favor da adaptação, e finalmente os autores que apoiam uma abordagem de contingência que acha que a discussão não devia ser sobre qual dos dois lados escolher, mas sim sobre o grau de padronização/adaptação que deve ser adotado numa estratégia de marketing internacional.

Do lado da abordagem da padronização os autores defendem que o fenómeno da globalização, conduzido por avanços nas tecnologias de comunicação e transporte, assim como o aumento do turismo, contribuíram para a homogeneização dos mercados mundiais (Levitt, 1983). A estratégia de padronização é apontada como um meio, através de economias de escala, segundo o qual uma empresa pode alcançar uma posição competitiva e *low-cost* no mercado global (Cavusgil *et al.*, 1993).

Os defensores de uma estratégia de adaptação, por outro lado, consideram que os mercados são heterogéneos, com demasiadas diferenças entre países e demasiados constrangimentos em diferentes mercados para uma abordagem de padronização ser possível. Douglas e Wind (1987) classificam a visão de homogeneização dos mercados de Levitt como sendo simplista, míope e contrária ao conceito de marketing.

A terceira corrente de pensamento é a perspetiva de contingência, que podemos considerar como a abordagem que se encontra no meio do debate, pois não defende nenhum dos lados. A ideia estruturante por detrás desta abordagem é de que o foco do debate devia estar no grau e não na escolha absoluta de uma das estratégias. A padronização e a adaptação não devem ser vistas como isoladas delas próprias, mas sim como dois extremos de um mesmo eixo (Jain, 1989; Onkvisit e Shaw, 1987). Esta abordagem tem como ponto forte o facto de assumir tanto as vantagens como as desvantagens de cada um desses extremos (Lages e Montgomery, 2004).

2.5.2. Adaptação do Marketing-Mix

A necessidade de adaptação do marketing-mix num contexto internacional pode variar consoante as diferenças entre países. De seguida, vai-se apresentar em detalhe que aspetos da estratégia de marketing internacional podem ser adaptados e as razões que podem levar a essa adaptação, para cada um dos constituintes dessa mesma estratégia.

2.5.2.1. Produto

A adaptação de um produto é muitas vezes necessária para ir de encontro a diferentes gostos e necessidades dos consumidores do novo mercado. Estas alterações aos produtos podem ser de duas ordens: obrigatória e opcional (Hill e Still, 1984). As alterações obrigatórias envolvem assuntos do foro legal, económico, climático, e outros de existência incontornável. As adaptações de ordem opcional são utilizadas com o objetivo de melhorar a posição da empresa no mercado, por exemplo para ir de encontro às preferências do consumidor local ou para fazer face à estratégia de um concorrente.

A falta de adaptação do produto podem acontecer em casos em que um produto é exportado simultaneamente para vários países e/ou onde as economias de escala na produção e marketing são o principal foco (Cavusgil *et al.*, 1993; Jain, 1989).

2.5.2.2. Preço

Esta é talvez a variável do marketing-mix mais difícil de gerir em contexto internacional. A necessidade da empresa recuperar os custos envolvidos no processo de internacionalização somados à dificuldade de vender um mesmo produto sobre a mesma marca a preços diferentes fazem deste um processo bastante complexo e decisivo para o sucesso da empresa.

Adaptações obrigatórias também podem acontecer de modo a cumprir com a realidade do mercado local, tendo em conta por exemplo, regulamentações e legislação governamentais. A estratégia de preço deve ser bastante bem ponderada e analisada, pois pode ser crucial no alcance do sucesso internacional e na maximização das receitas. Para Theodosiou e Katsikeas (2001) o desenvolvimento económico no mercado estrangeiro é um dos principais fatores que afetam o grau de adaptação do preço, devido ao impacto que tem no que os consumidores estão dispostos a pagar por certos produtos.

As empresas podem optar por adaptar para um preço *premium* em situações em que o mercado seja favorável (muita procura e pouca competição), ou por outro lado adaptar para um preço competitivo quando o mercado não é favorável (pouca procura e muita competição). A uniformização do preço para vários mercados é ainda uma opção, utilizado como uma estratégia defensiva face ao mercado paralelo e importações por intermediários não autorizados que muitas vezes se instalam e não têm como ser controlados pelas empresas (Cavusgil e Zao, 1994; Theodosiou e Katsikeas, 2001).

2.5.2.3. Promoção

Os conteúdos de promoção são altamente contagiados pela cultura (Karande *et al.*, 2006). Assim, percebe-se que esta é talvez a variável que mais frequentemente sofre da distância cultural entre países e mais atenção necessita para que não se cometam erros que muitas vezes podem condenar o sucesso internacional de uma empresa. A adaptação da promoção inclui aspetos como o posicionamento do produto, nome da marca, mensagens no *packaging* ou a promoção de vendas. Os aspetos mais marcantes que podem ter impacto na adaptação da promoção são a língua, a segmentação do mercado e/ou a própria natureza do processo de consumo pelos consumidores (Powers e Loyka, 2010).

No entanto, a adaptação da promoção é muitas vezes um processo complicado. Por exemplo, diferenças na disponibilidade, adequação e no custo de publicitar nos meios de comunicação complicam desempenham um papel importante na execução desse processo.

2.5.2.4. Distribuição

A forma como as empresas fazem chegar os seus produtos aos consumidores pode variar de país para país, e por isso muita influência tem o modo de entrada no novo mercado. As rápidas expansões para novos mercados podem fazer disparar os custos de distribuição, devido ao significativo aumento da distância de transporte, e o possível baixo rácio entre as vendas e a dimensão do território (Ayal e Ziff, 1979).

O grau de adaptação da distribuição também é bastante dependente das características do mercado estrangeiro, tais como o nível de desenvolvimento económico e/ou os hábitos de consume inerentes à cultura local (Sousa e Lengler, 2009). Aspetos da distribuição que podem

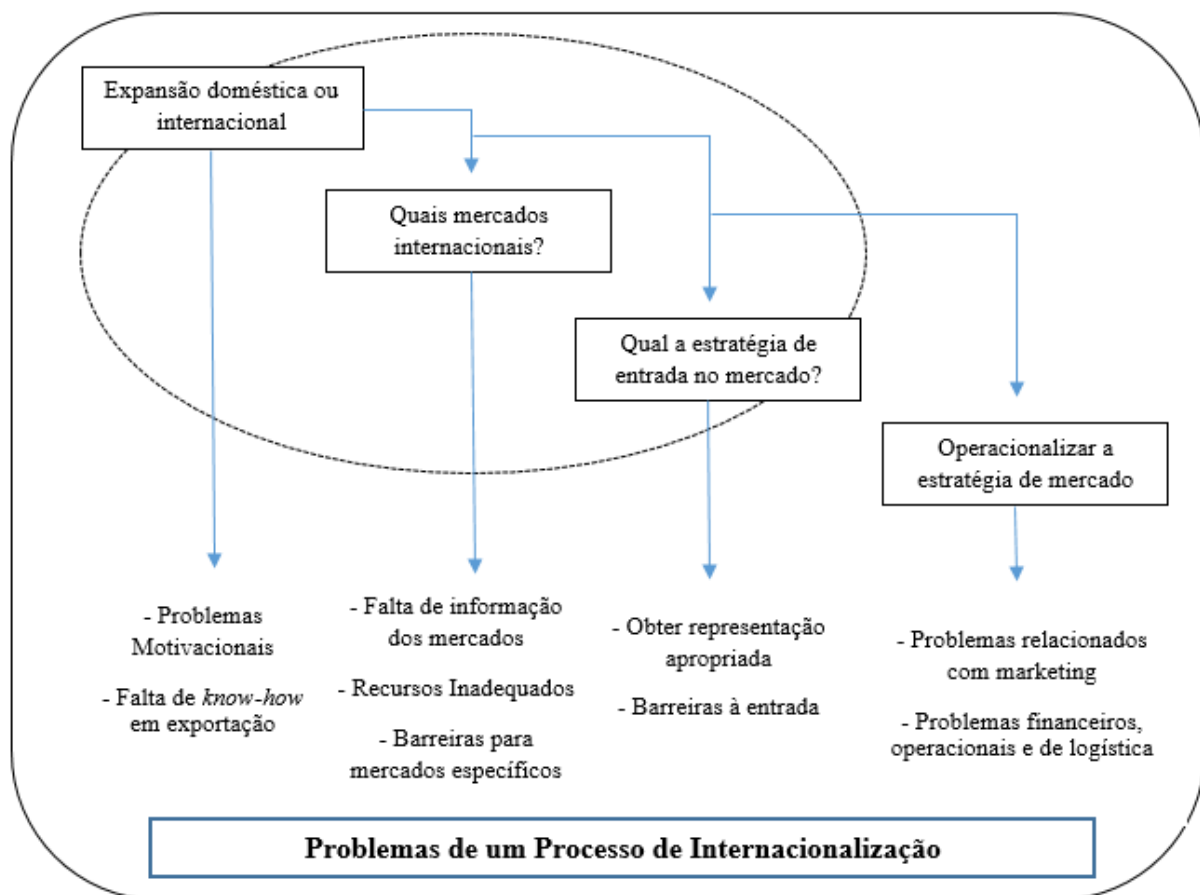
requerer adaptação para diferentes mercados incluem a gestão de inventário, gestão de crédito, a disponibilidade de alternativas para canais de distribuição ou os requisitos de serviço.

Kacker (1972) refere, no entanto que a área da distribuição tem menos diferenciação estratégica comparado com outras áreas como o produto ou a promoção.

2.6. Fatores Decisivos para Entrar e Competir em Mercados Internacionais

Quando uma empresa toma a decisão de entrar num novo mercado, existem várias problemas/questões a serem respondidas, e que estão intrinsecamente ligados ao sucesso que pode ser obtido nesse mercado. O processo de tomada de decisão e os problemas que surgem na internacionalização é representado na Figura III.

Figura III – O Processo de Decisão Durante a Internacionalização e a Natureza dos seus Problemas



Fonte: García *et al.* (2013)

Apesar da dificuldade de ultrapassar os problemas e tomar decisões, são as mudanças nas empresas e na sua envolvente que expõe novos problemas e oportunidades (Johanson & Vahlne, 1977).

O foco desta dissertação vai passar pela segunda e terceira etapa da figura anterior. O autor pretende com base na literatura aqui analisada, perceber que tipo de empresas portuguesas escolhem determinados mercados para se internacionalizarem (neste caso os PALOP), de que forma o fazem (modo de operação/entrada) e principalmente, que fatores/características dos mercados as fazem tomar essas decisões.

3. METODOLOGIA

3.1. Elaboração do Questionário

A elaboração deste questionário teve por base o artigo “*Distance Still Matters*” de Pankaj Ghemawat (2001), e o seu Modelo de Distâncias CAGE, sobre o qual foram adaptadas as questões quantitativas, que permitirão enquadrar os fatores que mais importância têm para as empresas portuguesas, quando decidem alargar os seus negócios para o mercado dos PALOP.

O questionário foi dividido em dois grandes grupos:

- a) Identificação da empresa: que permitirá realizar uma análise sociodemográfica da amostra (Distrito, Atividade, Nº de trabalhadores e Volume de Negócios);
- b) Caracterização do processo de internacionalização e dos fatores decisivos ao mesmo: onde as empresas são questionadas sobre a sua presença em cada um dos 5 mercados a analisar (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau), em caso de resposta afirmativa qual o modo de operação nesse mercado, e finalmente eram questionados a referirem a importância de cada uma das características intrínsecas a um mercado/país (divididas por 4 categorias: Culturais, Administrativas/Políticas, Geográficas e Económicas) na sua tomada de decisão, pontuando cada um dos itens de 1 a 7 (1 – Sem Importância; 7 – Muito Importante).

3.2. Processo de Inquirição

Relativamente ao processo de inquirição, este foi conduzido exclusivamente na internet. O questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP” (Anexo I) foi realizado na plataforma Google Docs (https://docs.google.com/a/iscte-iul.pt/forms/d/154gpaSva4_0bWJm0YTzqWWIAXqQF8VcHpr3mODdk4dE/viewform), e foi divulgado às empresas através de *e-mail*. O primeiro contacto com as empresas foi efetuado entre os dias 22 de Abril e 13 de Maio de 2016, tendo sido realizado posteriormente, uma recordatória entre os dias 23 de Maio e 10 de Junho de 2016.

Para obter o contacto das empresas foi utilizada a base de dados da AICEP, onde se encontram todas as empresas com atividade internacional, e empresas que ainda não iniciaram essa atividade mas demonstraram interesse nisso (no entanto a maioria das empresas registadas tem atividade internacional). Essa base de dados foi filtrada pelos países de destino com interesse para o estudo (PALOP), e foram escolhido preferencialmente, os contactos do

departamento de exportação ou financeiro, sendo que sempre que nenhum dos dois estivesse disponível o contacto era efetuado pelo *e-mail* geral, mas com pedido de reencaminhamento para a pessoa responsável pela área de internacionalização da empresa.

3.3. Análise dos Dados

Para proceder à análise das respostas obtidas, e daí retirar conclusões foi utilizado o programa analítico Microsoft Office Excel, realizando a investigação segundo a análise descritiva de frequências. A análise dos dados obtidos será ainda, complementada com o uso da literatura existente sobre o tema, na tentativa de traçar perfis fiéis da internacionalização portuguesa no mercado dos PALOP, e conduzir a conclusões pertinentes e significativas.

É de realçar ainda, a dificuldade na obtenção de respostas por parte das empresas, atendendo à limitação dos recursos com que foi conduzido este estudo, pelo que outro tipo de análises poderia ser obtido das respostas, no entanto, serão apresentadas as que na opinião do autor são mais relevantes para complementar a dissertação.

4. CONTEXTO DO ESTUDO

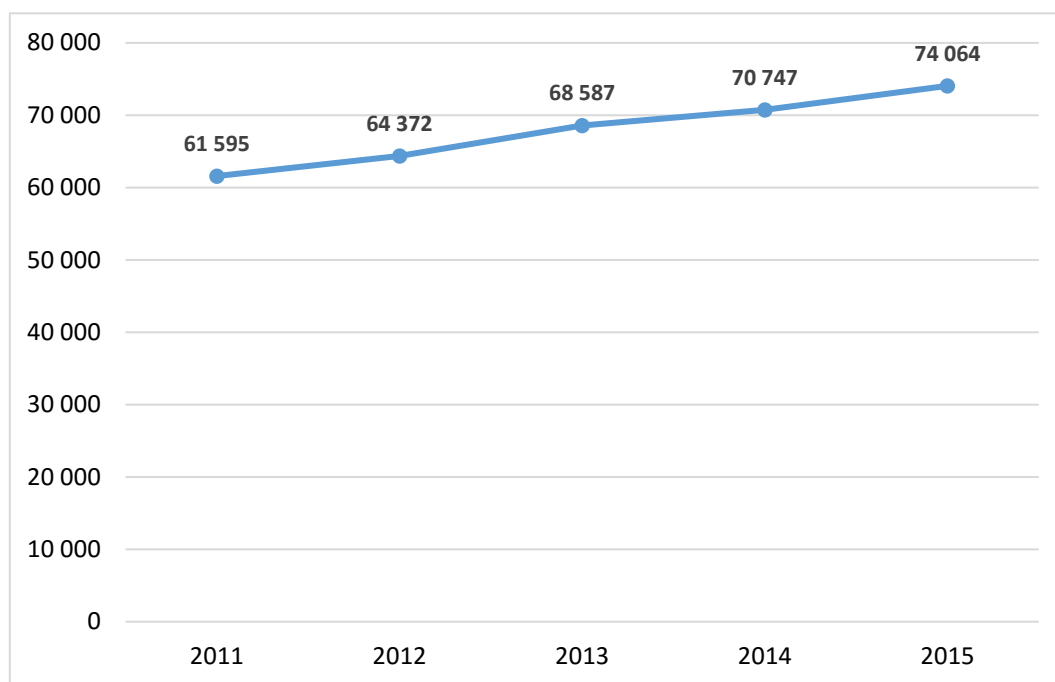
4.1. A Economia Portuguesa

Nos últimos anos, o panorama de crise económica vivido em Portugal, o aumento dos impostos diretos e indiretos decretados pelo governo em abono da austeridade, o desemprego, e a instabilidade económica nos últimos anos foram fatores que influenciaram negativamente a confiança da população e diminuíram o consumo. A desaceleração do consume privado e a diminuição das transações económicas domésticas, levaram à redução dos negócios internos. Por outras palavras, com a queda na procura dos consumidores, as empresas vão ter de ajustar a sua oferta através da sua remodelação ou adaptação a novos mercados, para evitar o seu fecho. Com a crise da dívida que o país atravessa atualmente, o anterior governo viu-se obrigado a adotar políticas de grande corte nas despesas públicas, cancelando vários investimentos e projetos em desenvolvimento (ou planeados).

O contexto económico apresentado e a reduzida dimensão do mercado doméstico levaram ao encerramento de muitos negócios. Empreendedores e gestores têm sido forçados a reinventar processos, alterar estratégias corporativas e modelos de negócio, levando a que em muitos casos o peso do mercado externo e da internacionalização para as empresas tenha aumentado drasticamente.

De acordo com os dados do Banco de Portugal (Gráfico I), nos últimos cinco anos, as exportações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,7%. Em 2015, as exportações de bens e serviços verificaram um crescimento de 4,7%, face ao ano anterior. O saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo entre 2012 e 2015, invertendo a tendência negativa registada anteriormente.

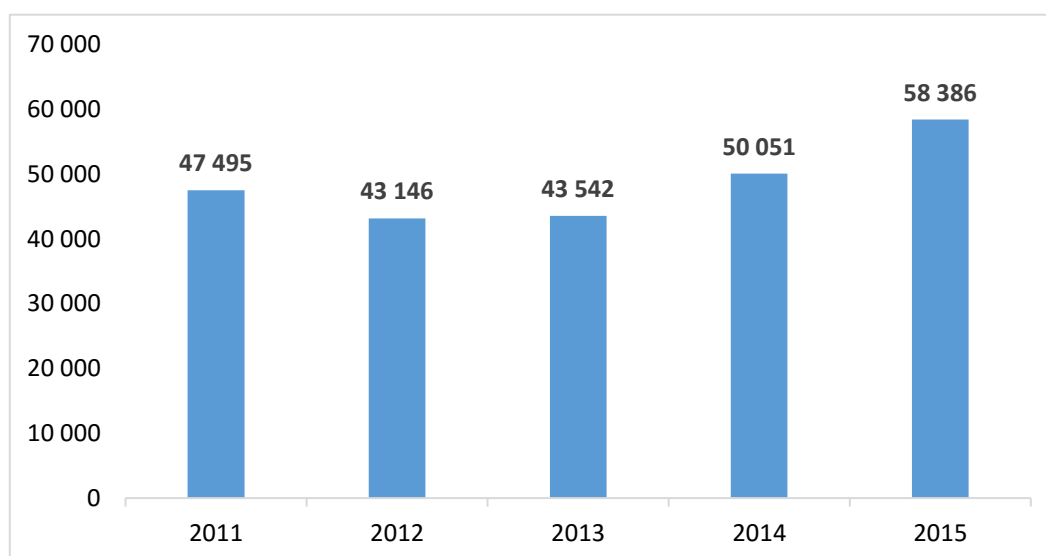
Gráfico I - Evolução das Exportações Portuguesas de Bens e Serviços (fob) (2011-2015)



Fonte: Banco de Portugal; Unidade: Milhões de Euros

Em termos de *stock* de Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (IDPE) (Gráfico II), registou-se crescimento nos últimos três anos, depois de uma queda em 2012. O IDPE representou perto de 58,4 mil milhões de euros em dezembro de 2015 (+16,7% face a dezembro de 2014).

Gráfico II - Evolução da Posição (Stock) do Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (2011-2015)



Fonte: Banco de Portugal; Unidade: Milhões de Euros (posições em fim de período)

4.2. As Empresas Portuguesas

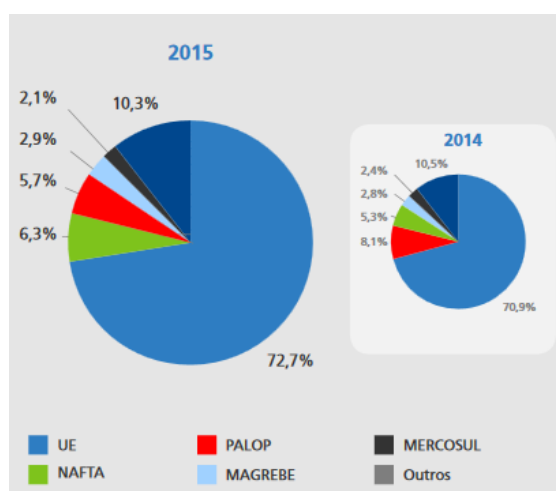
O tecido empresarial português é essencialmente constituído micro, pequenas e médias empresas (99.9%), que representam cerca de 60% do volume de negócios gerado (INE, 2015). Atendendo a esta caracterização do nosso mercado, fica fácil perceber a razão da principal estratégia utilizadas pelas nossas empresas para entrar num novo mercado ser a exportação direta (Castro e Buckley, 2001). Este tipo de estratégia caracteriza-se por ser a que exige menos recursos, tanto financeiros como humanos e de infraestruturas, e face à reduzida dimensão da grande maioria das empresas portuguesas este tem sido o caminho preferencial.

Segundo o INE, as empresas portuguesas contam com um número médio de 3 funcionários, sendo as micro, pequenas e médias empresas que mais empregam, representando 80,2% do total de pessoas ao serviço das empresas. De salientar ainda que o sector do comércio é o principal empregador em Portugal (21%), de entre os sectores não financeiros. Quanto à fragmentação do mercado por regiões, os dados revelam que a maioria das empresas estão sediadas na região Norte, representado 34% do total das empresas no país.

4.3. Os PALOP como Destino

Os principais destinos exportadores das empresas portuguesas continuam a ser europeus, no entanto, com a crise económica que assolou muitos desses países, as empresas passaram a apostar muito mais nos mercados emergentes, entre eles os PALOP.

Gráfico III – Distribuição Geográfica das Exportações (%)

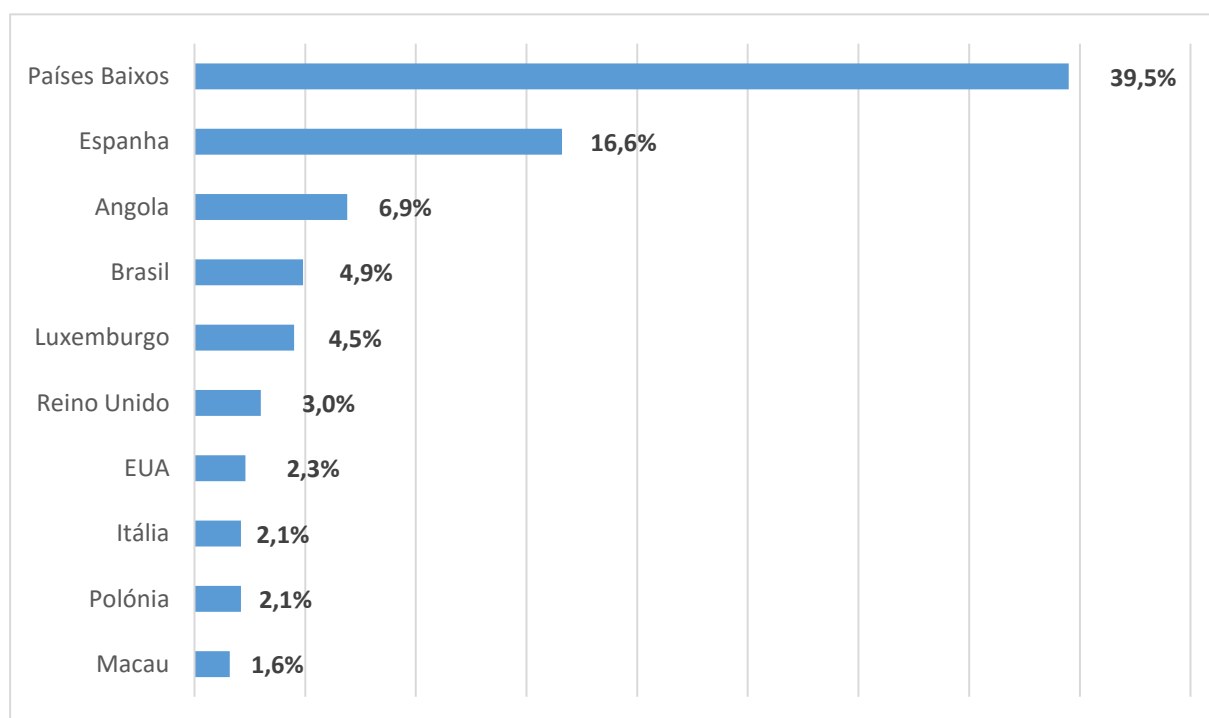


Fonte: INE – Instituto Nacional Estatística

Com um peso de 5,7% nas exportações portuguesas, os PALOP são um dos principais grupos geográficos (Gráfico III). As empresas viraram-se mais para estes países, quando a crise económica e financeira assolou a Europa, por se tratarem de países com bastantes pontos em comum com Portugal, desde a proximidade cultural, até à própria língua são características que facilitam qualquer processo negocial, e a isto ainda podemos juntar os vários acordos celebrados entre os países de apoio às trocas comerciais. A língua comum entre os dois mercados chega mesmo a ser descrita na literatura, como um fator que permitirá uma redução de custos de comunicação das transações entre países e contribui para a formação de vastos mercados, como é o caso de Portugal com os PALOP (Silva, 2002). Apesar de ainda serem um mercado importante, os PALOP têm vindo a perder peso nas exportações portuguesas, a isto se deve sobretudo, o peso de Angola que sofreu da dependência do petróleo e da sua volatilidade, fazendo com que a economia deste país se tenha ressentido no último par de anos.

Também no Investimento Direto os PALOP têm sido uma grande aposta das empresas portuguesas. Segundo o Banco de Portugal (Gráfico IV), Angola foi o terceiro país que mais investimento português obteve em 2015, e o primeiro dos extracomunitários, com um peso de 6,9%.

Gráfico IV – Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro por Países de Destino em 2015 (%)



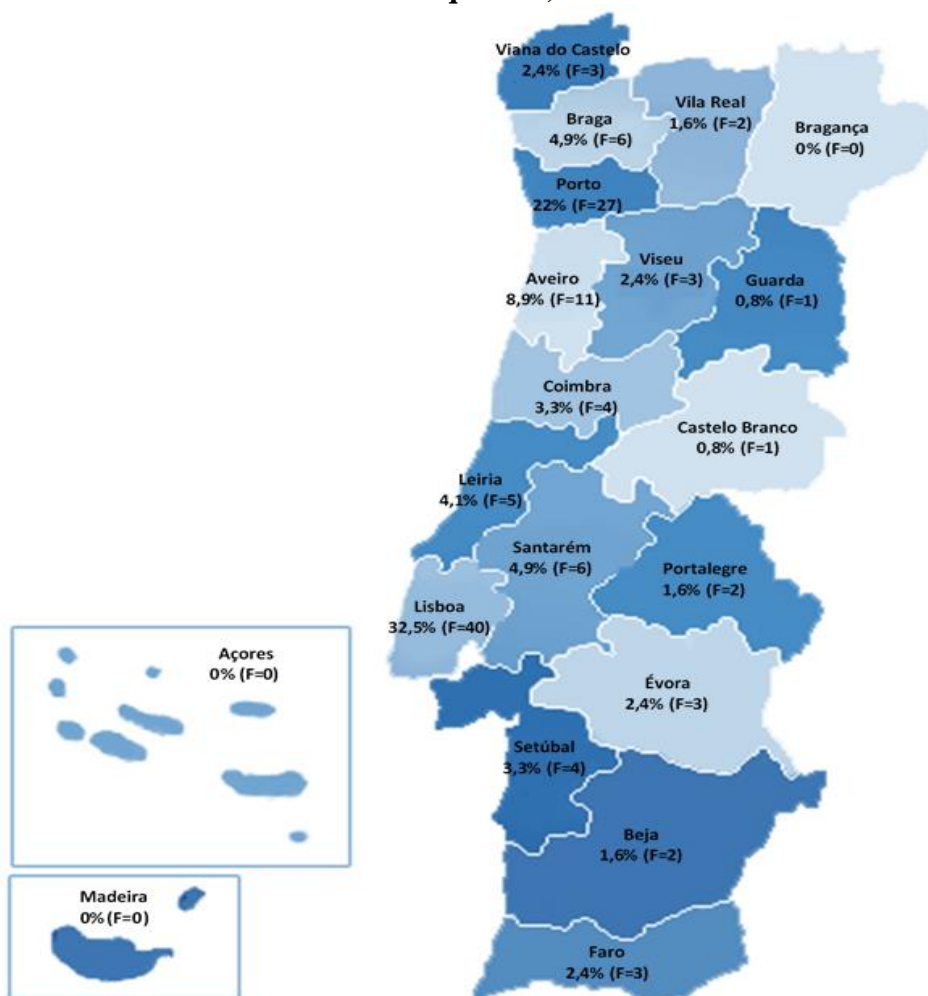
Fonte: Banco de Portugal

5. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Findo o período de recolha de respostas ao inquérito “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP” (Anexo I), foram recebidas respostas de 157 empresas, das quais 123 foram validadas, tendo as restantes 34 sido consideradas inválidas.

Analisadas as respostas válidas ao inquérito efetuado, verificam-se algumas assimetrias normais na distribuição das empresas no território nacional (Figura IV). Lisboa (32,5%) e Porto (22%) são, com alguma distância, os distritos com mais respostas, representando mais de metade das empresas analisadas, seguidos por Aveiro com 8,9%. De realçar, a representação de quase todos os distritos, contando-se apenas o Distrito de Bragança e as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira sem quaisquer respostas.

Figura IV – Distribuição Geográfica das Empresas Respondentes (em % e frequência)



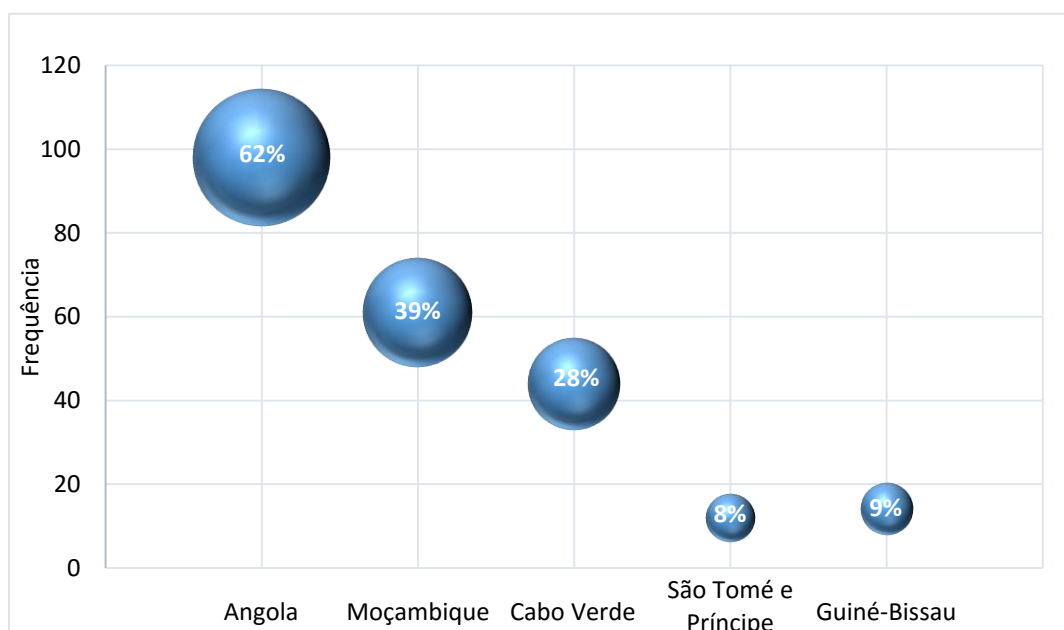
Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Na Gráfico V, podemos verificar quais os mercados dos PALOP em que as empresas respondentes estão presentes, quer com processos de internacionalização mais avançados, quer apenas com a exportação dos seus produtos.

Assim, é possível perceber que 62% das empresas respondentes está presente no mercado Angolano, assumindo-se este como o mercado preferencial dos PALOP. De seguida, vêm os mercados Moçambicano e Cabo-verdiano com 39% e 28%, respetivamente. Já, os dois mercados menos escolhidos por empresas nacionais para fazerem parte do seu portefólio de internacionalização são a Guiné-Bissau (9%) e São Tomé e Príncipe (8%), coincidentemente, tratam-se também dos dois países com menor poder de compra, dos países analisados.

Há ainda a acrescentar que das 123 empresas respondentes validadas, 49% está presente em apenas em um país dos PALOP, sendo que dessas 66% escolheu Angola como seu único destino deste conjunto de mercados. Ainda, 30% das empresas está presente em dois dos países analisados, e em 59% dos casos esses países são Angola em Moçambique, o que prova bem o estatuto desses serem os dois grandes mercados dos PALOP e que a preferência das empresas portuguesas passe na maioria das vezes por eles. Existem ainda 21% das empresas respondentes que estão em pelo menos 3 países pertencentes aos PALOP, sendo maioritariamente nestes casos que se inserem São Tomé e Príncipe e a Guiné-Bissau, que segundo o inquérito, nunca são opção das empresas nacionais quando estas apenas estão presentes em um dos países analisados, e no caso do primeiro país nem nos casos em que as empresas estão presentes em dois mercados dos PALOP (Anexo II).

Gráfico V – Presença das Empresas Respondentes no mercado dos PALOP por país (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

No que concerne a atividade económica das empresas respondentes (Tabela V), resolveu-se agregar as respostas segundo a Classificação das Atividades Económicas (CAE) do Instituto Nacional de Estatística (INE), de forma a facilitar a respetiva análise. Assim, é notória a grande representação das Indústrias Transformadoras que só por si têm 43% do total de respostas ao inquérito. Pode-se ainda apontar as atividades de Comércio e de Consultoria que representam 19% e 16% das respostas, respetivamente. Salienta-se que o impacto das três atividades supracitadas, de forma conjugada têm um peso de 78%, por isso conclui-se que estas formam, de forma clara, o grande contingente de empresas portuguesas com atividade comercial no mercado dos PALOP.

Tabela V – Repartição das Empresas Respondentes por Atividade Económica (em % e frequência)

Atividade Económica (CAE)	Frequência	%
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1	1%
C - Indústrias transformadoras	53	43%
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	1%
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	1	1%
F – Construção	7	6%
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	23	19%
H - Transportes e armazenagem	3	2%
I - Alojamento, restauração e similares	1	1%
J - Actividades de informação e de comunicação	10	8%
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	20	16%
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	1	1%
P – Educação	2	2%
TOTAL	123	100%

Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

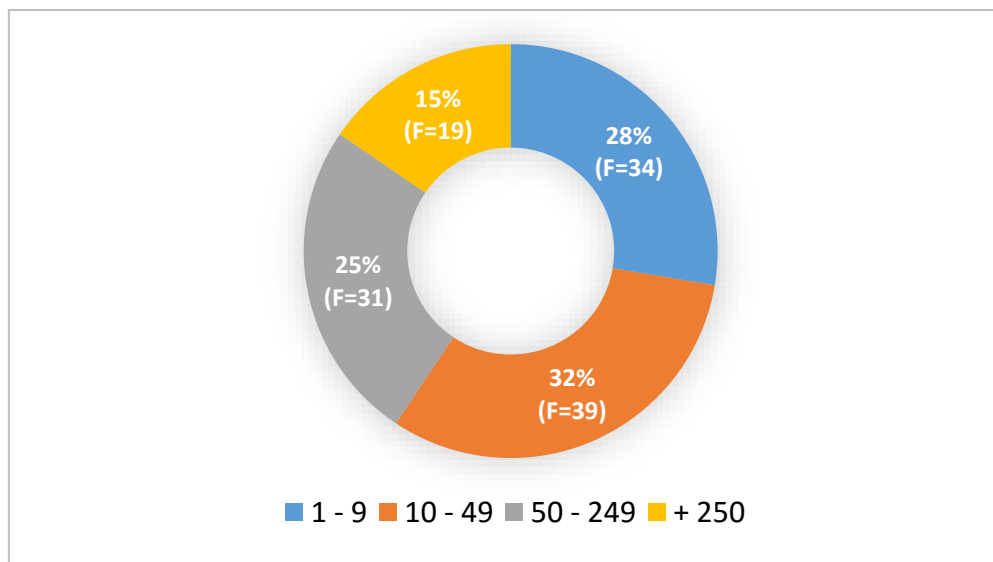
No processo de elaboração do questionário, resolveu-se dividir as empresas segundo o número de trabalhadores e o seu Volume de Negócios. Esta decisão deve-se à importância de classificar as empresas pela sua dimensão, servindo as duas características apontadas acima como indicadores da mesma. Na Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, as definições de micro, pequena e média empresa foram atualizadas e é segundo estas que este estudo se baseia.

Assim, em relação ao número de trabalhadores²(Gráfico VI) existe equidade nos escalões existentes. A grande maioria da amostra (85%) são empresas consideradas como

² Os escalões criados são os limites das classificações apontadas pela Comissão Europeia para definir uma micro, pequena, média e grande empresa.

PME's, se fosse tido em conta apenas o número de efetivos³, tendo menos de 250. O escalão mais representado são as empresas com 10 a 49 trabalhadores, possuindo 32% da amostra total.

Gráfico VI – Número de Trabalhadores das Empresas Respondentes (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Já no que toca ao Volume de Negócios⁴ (Gráfico VII), a característica financeira escolhida para identificar a dimensão das empresas (podia também ter sido usado o Balanço Total), a disparidade é bastante maior. Exatamente, metade das empresas que responderam ao inquérito têm um volume de negócios inferior 2 milhões de euros, por outro lado, é mais uma vez o intervalo intrínseco a uma grande empresa (+50 milhões de euros) que tem menor representação, com apenas 11% da amostra.

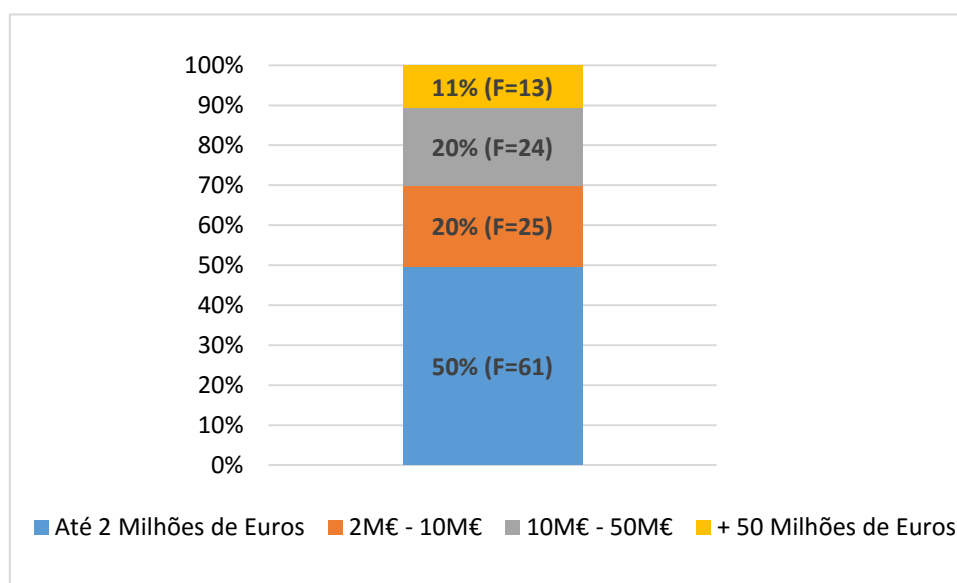
Depois da análise dos Gráficos VI e VII, percebe-se que a esmagadora maioria da amostra é constituída por PME's, e mais especificamente, micro empresas (com menos de 10

³ Para ser classificada como PME, segundo a Comissão Europeia, uma empresa precisa respeitar de forma cumulativa duas características distintas. A característica demográfica é medida pelo número de trabalhadores e a financeira, medida pelo Volume de Negócios ou pelo Balanço Total.

⁴ Os escalões criados são os limites das classificações apontadas pela Comissão Europeia para definir uma micro, pequena, média e grande empresa.

trabalhadores e um Volume de Negócios inferior a 2 milhões de euros), o que vem de encontro ao que é o tecido empresarial nacional.

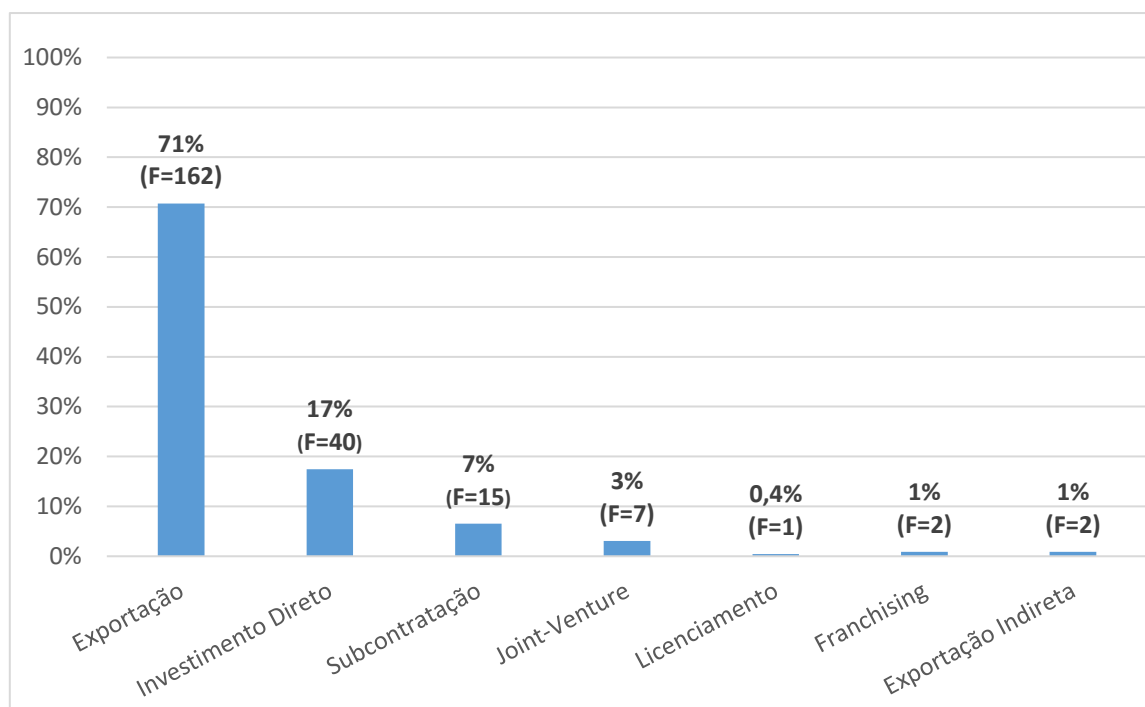
Gráfico VII – Volume de Negócios das Empresas Respondentes (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Relativamente ao modo de operação utilizado pelas empresas respondentes (Gráfico VIII), nos mercados de destino analisado, 71% opta pela Exportação (direta), o que não surpreende visto ser esta a forma mais utilizada de internacionalização, de uma forma geral (Salomon e Shaver, 2005). Trata-se da forma mais inicial de internacionalização, por ser das que exige menos investimento, tanto financeiro como humano, sendo ainda a opção que, em caso da operação não correr bem, mais fácil de ser revertida. Como segunda opção mais frequente surge o Investimento Direto com 17% da amostra, uma aposta mais arriscada e exigente de maior investimento, mas que marca a grande aposta das empresas em determinado mercado, sendo que a grande maioria das empresas que apontaram esta opção, fazem-no em Angola ou Moçambique (85%), como vai ser possível ver em maior detalhe mais à frente. Surgiram ainda empresas a optarem (com uma frequência menos significativa) pelos seguintes modos de operação: Subcontratação (15%), Joint-Venture (3%), Licenciamento (0,4%), Franchising (1%) e Exportação Indireta (1%).

Gráfico VIII – Modo de Operação das Empresas Respondentes (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

6. PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO POR PAÍS DE DESTINO

6.1. Angola



Capital: Luanda

Língua Oficial: Português

Governo: República Presidencialista

Presidente: José Eduardo dos Santos

Área: 1.246.700 Km²

População: 25.789.024 hab. (Censo 2014, INE)

Densidade Populacional: 20,6 hab./Km²

PIB Nominal *per capita*: 6.127 US\$ (FMI, 2014)

IDH: 0,532 – Baixo (UNDP, 2015)

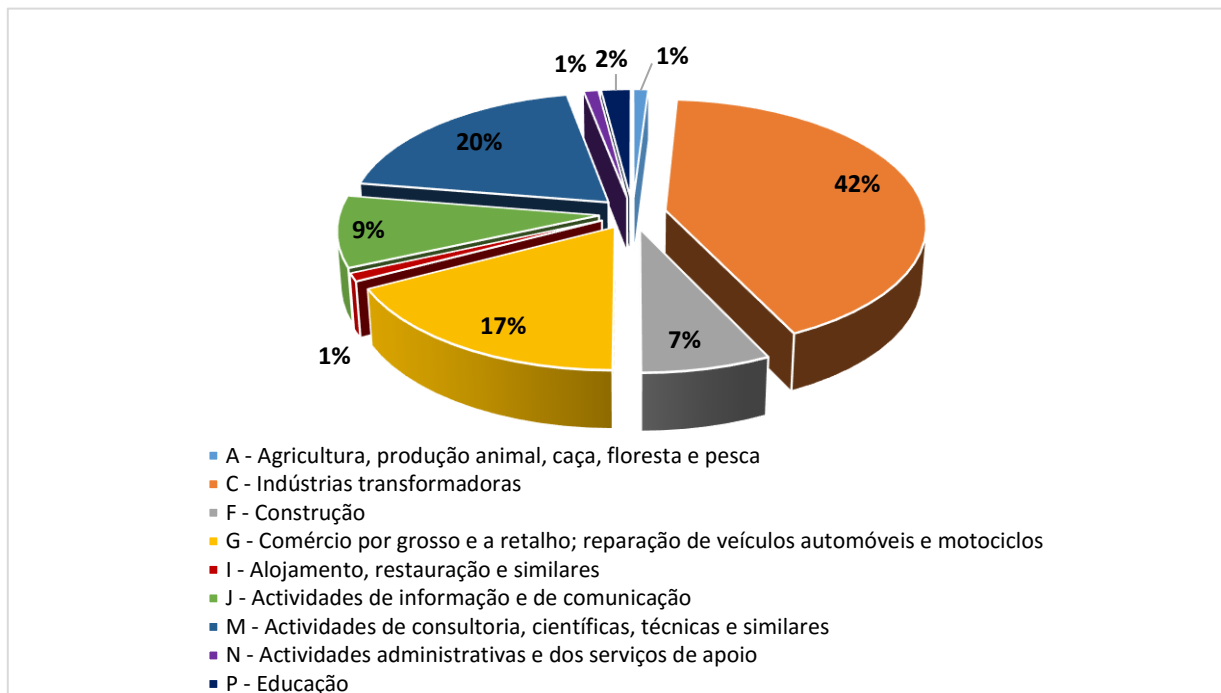
Moeda: Kwanza



Fonte: Google

Analisando as empresas respondentes a estudo que têm no seu portefólio de destinos o maior dos mercados dos PALOP, bem como o que possui o maior poder de compra, verifica-se que a maioria das empresas com atividade comercial (Gráfico IX) neste país são da Indústria Transformadora com 42%, seguida das Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares (20%) e do Comércio por Grosso e a Retalho, Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos (17%).

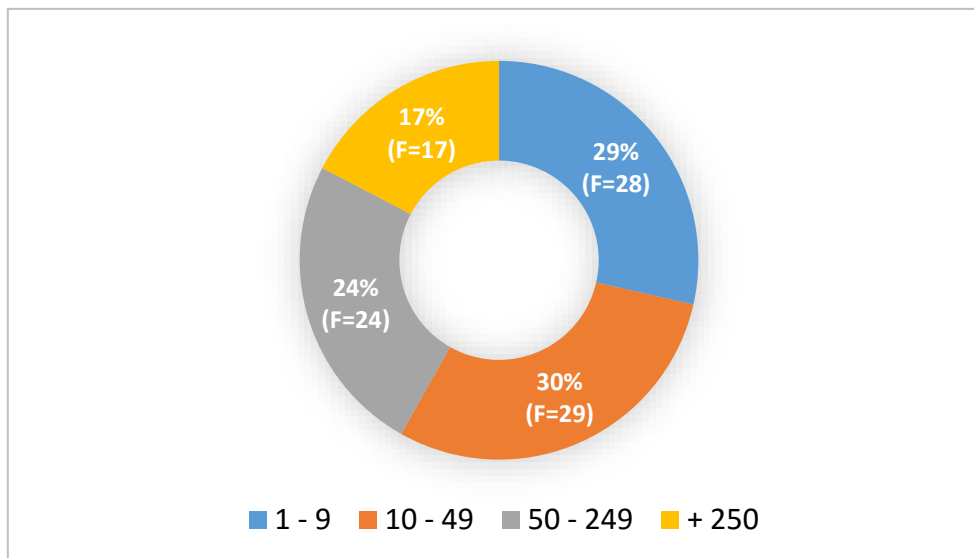
Gráfico IX – Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em %)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

As empresas com menos trabalhadores são as que mais se internacionalizam para o mercado Angolano. Da leitura da Gráfico X, conclui-se que as empresas com 1 a 9 trabalhadores (29%) e 10 a 49 trabalhadores (30%) representam o maior contingente nacional com presença nesse mercado, sendo as grandes empresas (com mais de 250 trabalhadores) as que menos peso têm, com apenas 17%.

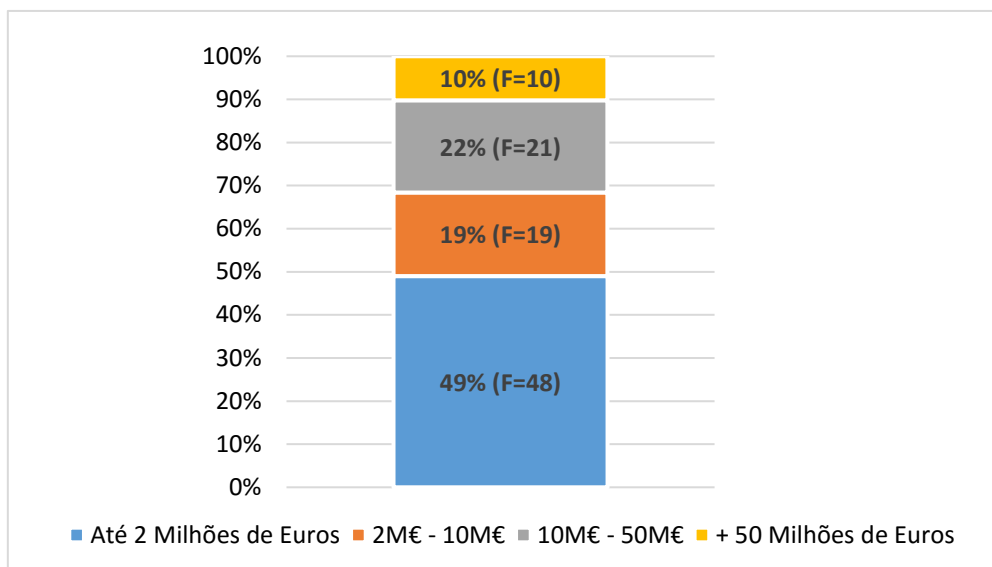
Gráfico X – Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Em relação ao Volume de Negócio (Gráfico XI), quase uma empresa portuguesa em cada duas com atividade em Angola é uma micro empresa (VN inferior a 2 milhões de euros), sendo que também neste indicador são as empresas de grande dimensão (VN superior a 50 milhões de euros) as menos comuns, representando apenas 10% dos inquiridos para o mercado Angolano.

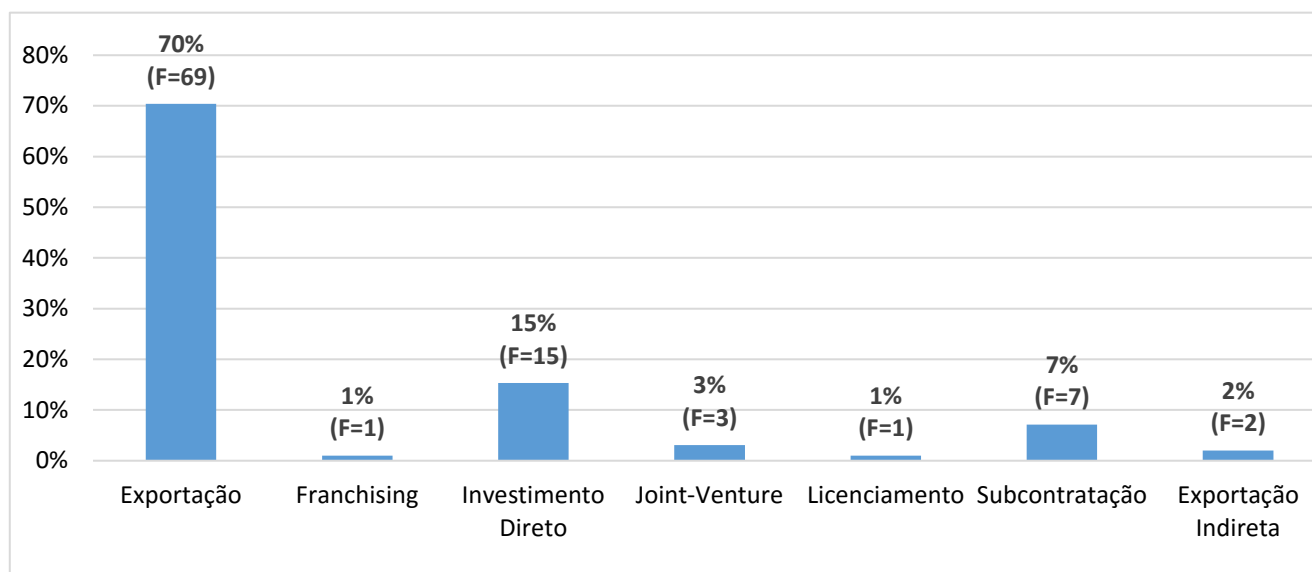
Gráfico XI – Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Finalmente, de modo a concluir o perfil traçado para as empresas portuguesas com processos de internacionalização em Angola, analisamos o seu modo de operação nesse mercado externo (Gráfico XII). Analisado o gráfico, verifica-se claramente que a exportação é o modo preferencial de operação no mercado Angolano por parte das empresas nacionais. Sete em cada dez empresas a operar para/em Angola fazem-no através da exportação (direta). Já com muito menos peso, mas sendo o segundo modo de operação mais utilizado surge o Investimento Direto com 15% das empresas. Surgem ainda como modos de operação utilizados no mercado Angolano, por empresas nacionais, a Subcontratação (7%), a Joint-Venture (3%), a Exportação Indireta (2%), o Franchising (1%) e o Licenciamento (1%).

Gráfico XII – Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em Angola (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

6.2. Moçambique



Capital: Maputo

Língua Oficial: Português

Governo: República Presidencialista

Presidente: Filipe Nyusi

Área: 801.590 Km²

População: 28.751.000 hab. (Estimativa de 2016, Nações Unidas)

Densidade Populacional: 35,9 hab./Km²

PIB Nominal *per capita*: 626 US\$ (FMI, 2014)

IDH: 0,416 – Baixo (UNDP, 2015)

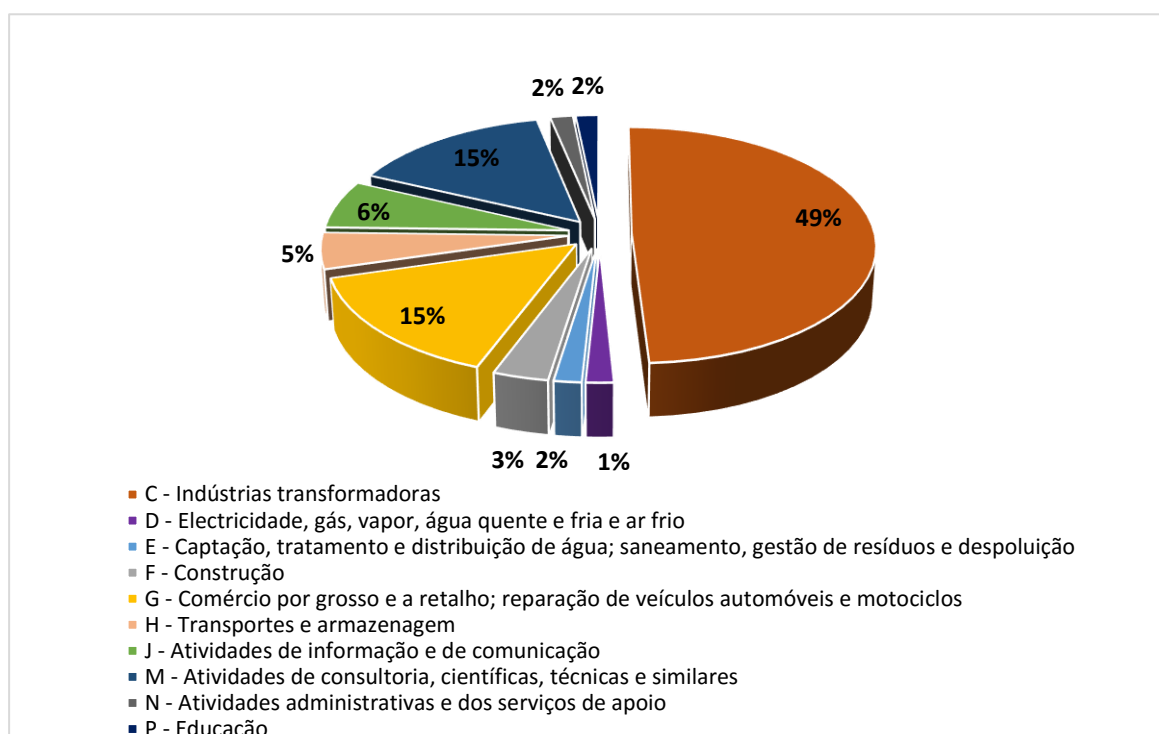
Moeda: Metical



Fonte: Google

No que concerne as empresas nacionais com processos de internacionalização em Moçambique - segundo maior país dos PALOP, mas com um poder de compra já bastante abaixo do Angolano – a distribuição por atividade económica (Gráfico XIII) é bastante similar à verificada para o mercado Angolano. São também as Indústrias Transformadoras que dominam as incursões portuguesas neste mercado com 49% do total das empresas respondentes, seguidas das Atividades de Consultoria e do Comércio, ambas com 15%. As grandes diferenças para o mercado Angolano prendem-se com a diminuição do peso das Atividades de Informação e Comunicação e a Construção, e o aparecimento das atividades de Transporte e Armazenagem (5%).

Gráfico XIII – Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em %)

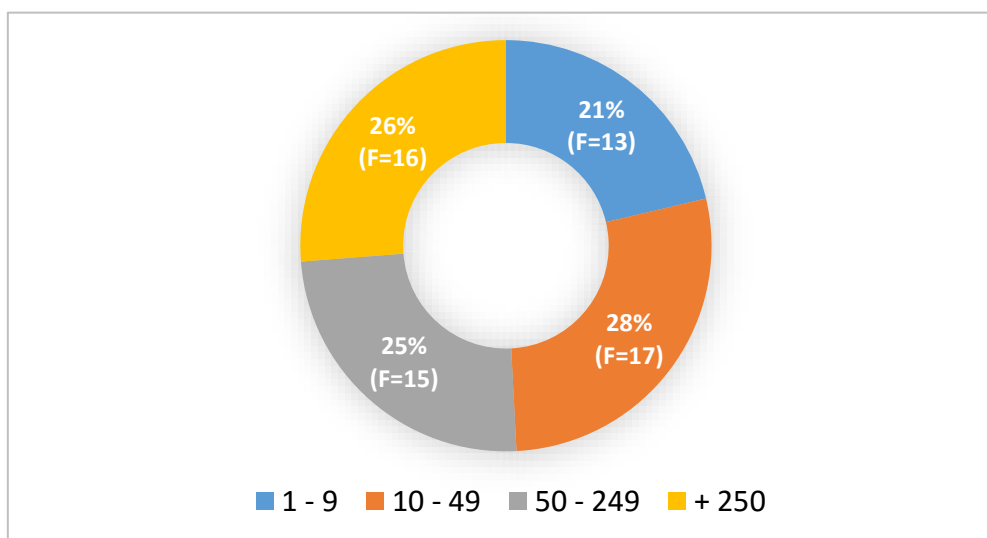


Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Avaliando o mercado Moçambicano, pelo número de trabalhadores que constituem as empresas nacionais que (para) lá operam (Gráfico XIV), percebe-se que este é um mercado peculiar comparado com o que são os PALOP como um todo.

Neste mercado, apesar do grande equilíbrio apresentado, as empresas com menos de 10 trabalhadores são as que menos peso têm (21%), contrastando com os 28% do total de respostas para todo o mercado dos PALOP, e as empresas de grande dimensão (com mais de 250 trabalhadores) é o segundo escalão mais representado com 26%, muito diferente do último lugar e dos 15% do total dos PALOP.

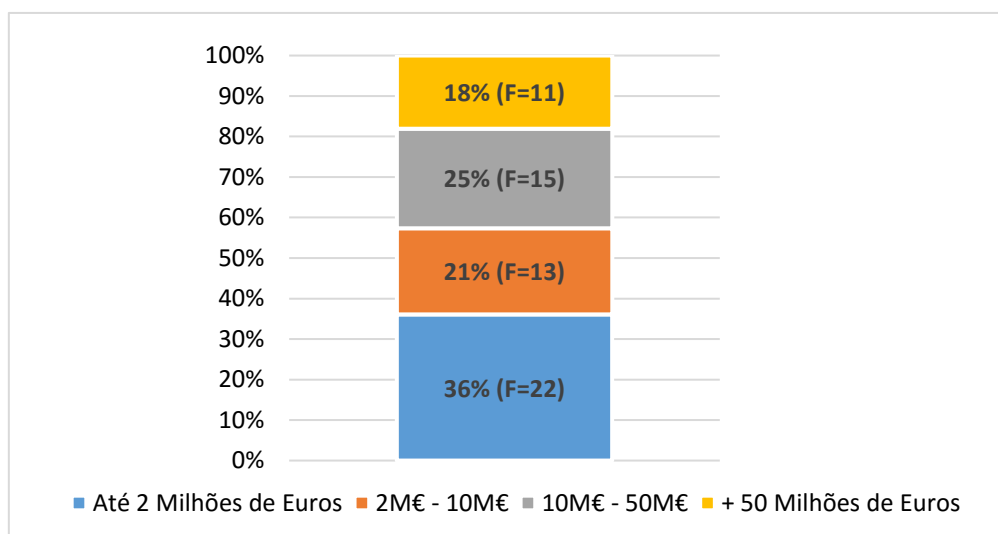
Gráfico XIV – Nº de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Passando para a variável Volume de Negócios (Gráfico XV), o mercado Moçambicano tem uma repartição muito semelhante ao conjunto dos mercados que formam os PALOP. Neste mercado há no entanto, menos peso das empresas com menos de 2 milhões de euros de VN (36% em Moçambique; 50% nos PALOP), sendo este dividido por todos os outros escalões, passando pelos escalões com um VN mais elevado as maiores subidas em relação ao mercado dos PALOP (10 a 50 milhões de euros com 25% e + 50 milhões de euros com 18%).

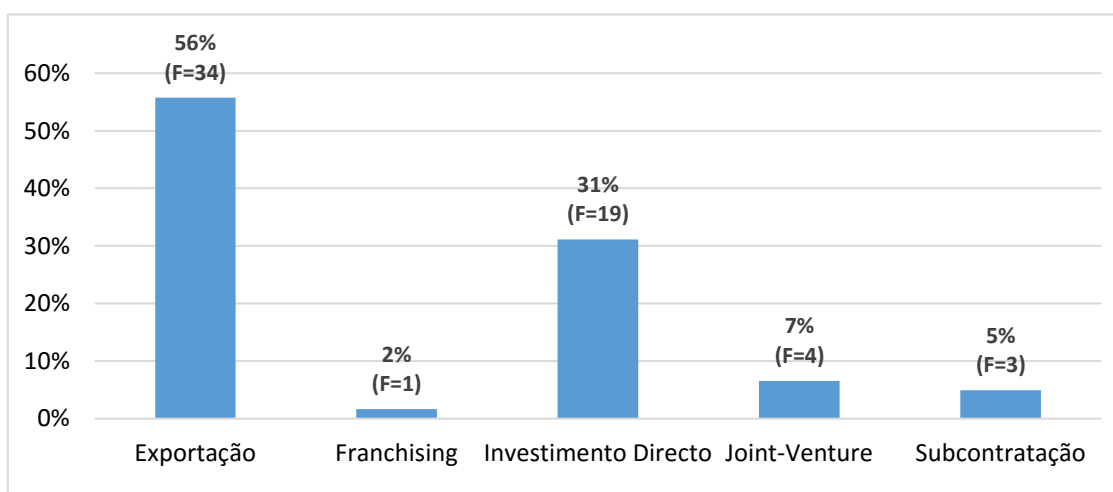
Gráfico XV – Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

O modo de operação privilegiado neste mercado (Gráfico XVI) também passa pela exportação (56%), tendo no entanto, a particularidade do Investimento Direto também tem uma importância bastante significativa, sendo a opção de 31% das empresas nacionais que apostam em Moçambique. Existem ainda, empresas nacionais a operar neste mercado através de regimes de Joint-Venture (7%), Subcontratação (5%) e Franchising (2%).

Gráfico XVI – Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em Moçambique (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

6.3. Cabo Verde



Capital: Praia

Língua Oficial: Português

Governo: República Unitária Semipresidencialista

Presidente: Jorge Carlos Fonseca

Área: 4.033 Km²

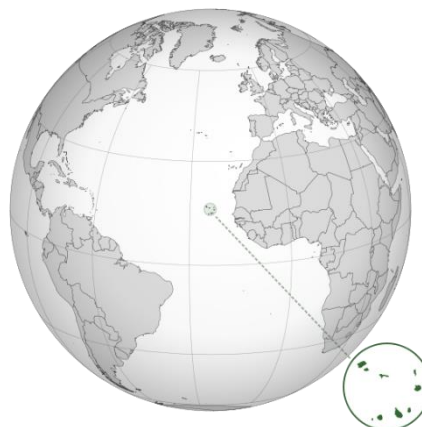
População: 531.046 hab. (Estimativa de 2013, INE)

Densidade Populacional: 131,7 hab./Km²

PIB Nominal *per capita*: 4.089 US\$ (FMI, 2014)

IDH: 0,646 – Médio (UNDP, 2015)

Moeda: Escudo Cabo-verdiano (indexado ao Euro)

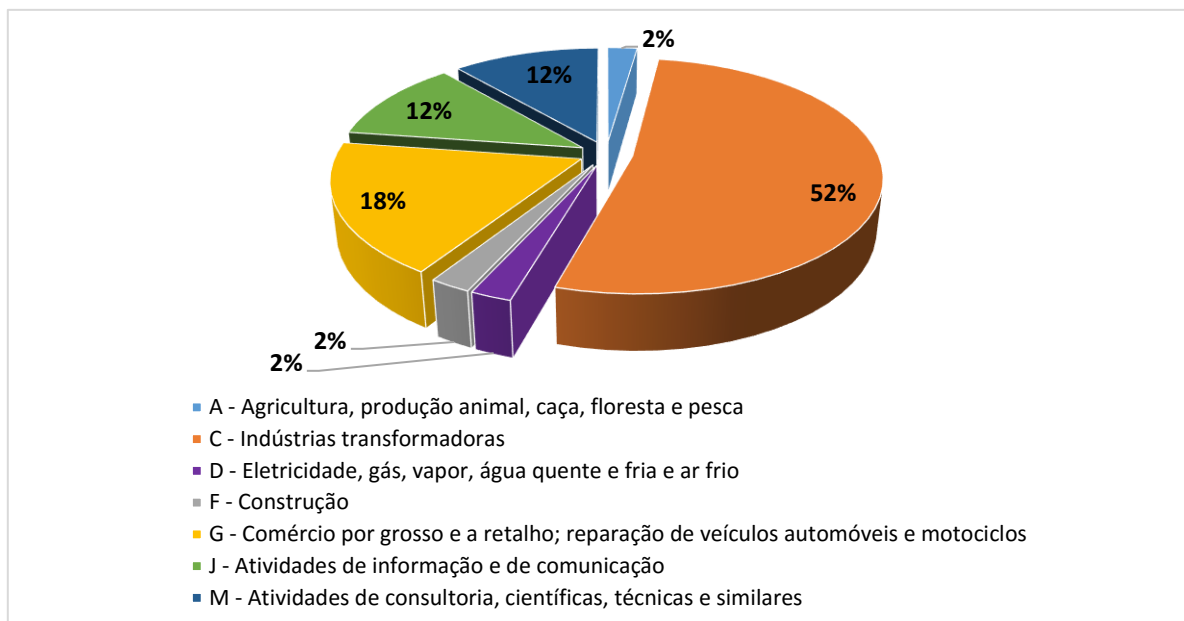


Fonte: Google

No caso do mercado Cabo-verdiano, a distribuição das empresas segundo a sua atividade económica (Gráfico XVII) é muito semelhante ao perfil traçado para todo o mercado dos PALOP. Há a destacar que neste mercado, as Indústrias Transformadoras chegam mesmo a representar mais de metade do total da amostra, sendo que a Construção neste mercado perde bastante peso, quedando-se por 2% das empresas respondentes.

Nota ainda para a presença de duas áreas de atividade que apenas tiveram representação neste mercado: Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (2%); e Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (2%) – atividades que fruto das suas características podem ter maior dificuldade de transporte, pelo que a escolha pelo mercado dos PALOP que menos dista de Portugal faça de todo sentido.

Gráfico XVII – Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em %)

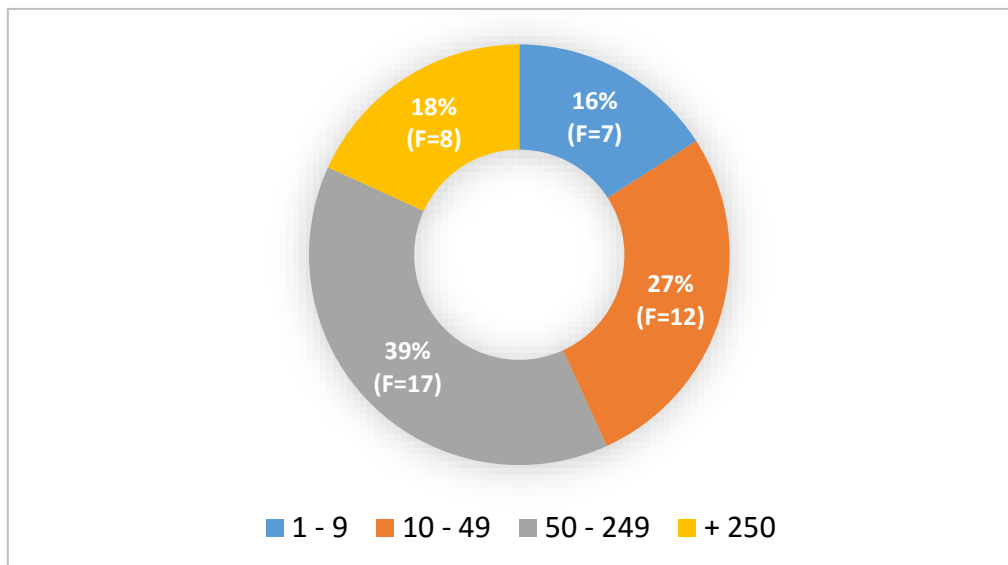


Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Já na análise à dimensão das empresas respondentes para este mercado, quanto ao número de efetivos (Gráfico XVIII), a distribuição não é semelhante à dos dois maiores mercados dos PALOP (Angola e Moçambique) onde a equidade subsiste.

Em Cabo-Verde destacam-se as empresas com 50 a 249 trabalhadores, sendo que junto com o escalão maior (+250 trabalhadores) perfazem mais de metade da amostra (57%), mostrando que neste mercado são as empresas com quadros mais compostos que têm mais peso. As empresas de menor dimensão (menos de 10 trabalhadores) são as menos representadas, com apenas 16% da amostra, demonstrando que este é um mercado mais complicado de entrar para empresas mais pequenas, fruto também da sua menor dimensão comparado com os dois supracitados.

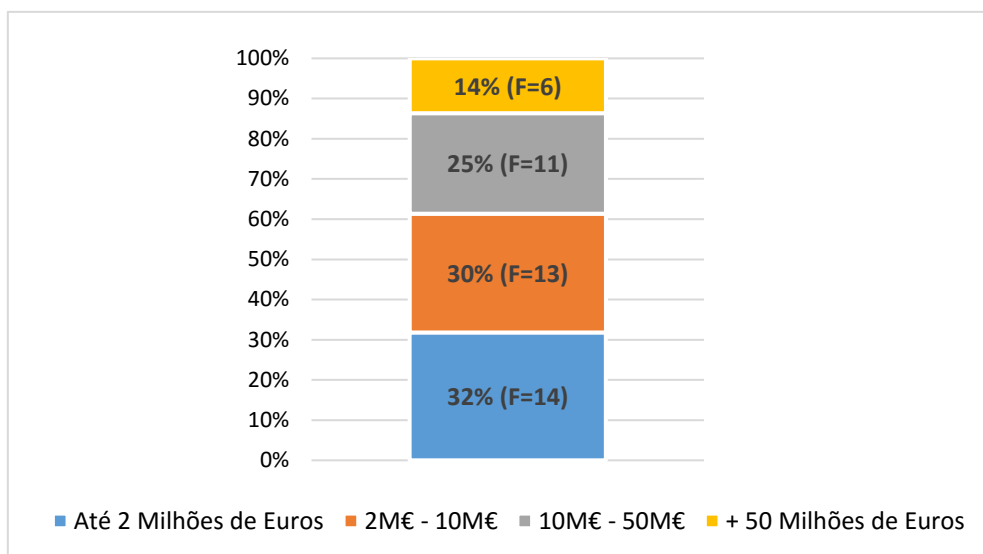
Gráfico XVIII – N° de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

A situação não é idêntica quando analisada a dimensão segundo o Volume de Negócios (Gráfico XIX), sendo neste caso a distribuição próxima dos dois primeiros mercados analisados e dos PALOP como um todo, com as empresas de menor dimensão de negócio a terem mais peso. Este mercado diferencia-se nesta variável, apenas pelo menor peso das empresas com menos de 2 milhões de euros de VN, que apesar de serem as mais representadas (32%) tem uma vantagem menor sobre as outras comparadas com os outros mercados analisados.

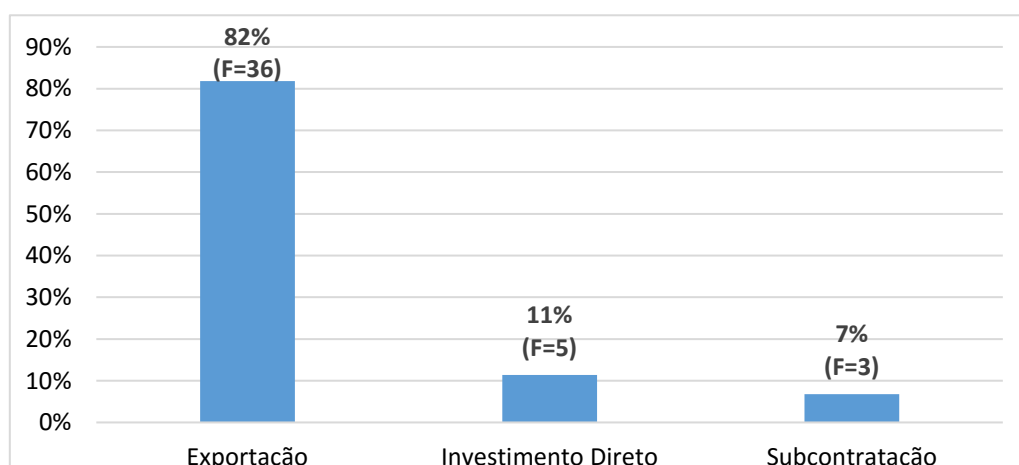
Gráfico XIX – Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

O modo de operação (Gráfico XX) continua a ter a exportação como preferência absoluta das empresas nacionais, à semelhança dos outros mercados dos PALOP, resultando em 82% da amostra para este mercado. O Investimento Direto (11%) num estado de internacionalização mais desenvolvido, e a Subcontratação (7%) também são alternativas utilizadas neste mercado.

Gráfico XX – Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em Cabo Verde (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

6.4. São Tomé e Príncipe



Capital: São Tomé

Língua Oficial: Português

Governo: República Semipresidencialista

Presidente: Manuel Pinto da Costa

Área: 1.001 Km²

População: 187.356 hab. (Censo de 2012, INE)

Densidade Populacional: 156,8 hab./Km²

PIB Nominal *per capita*: 1.854 US\$ (FMI, 2014)

IDH: 0,555 – Médio (UNDP, 2015)

Moeda: Dobra (indexada ao Euro)

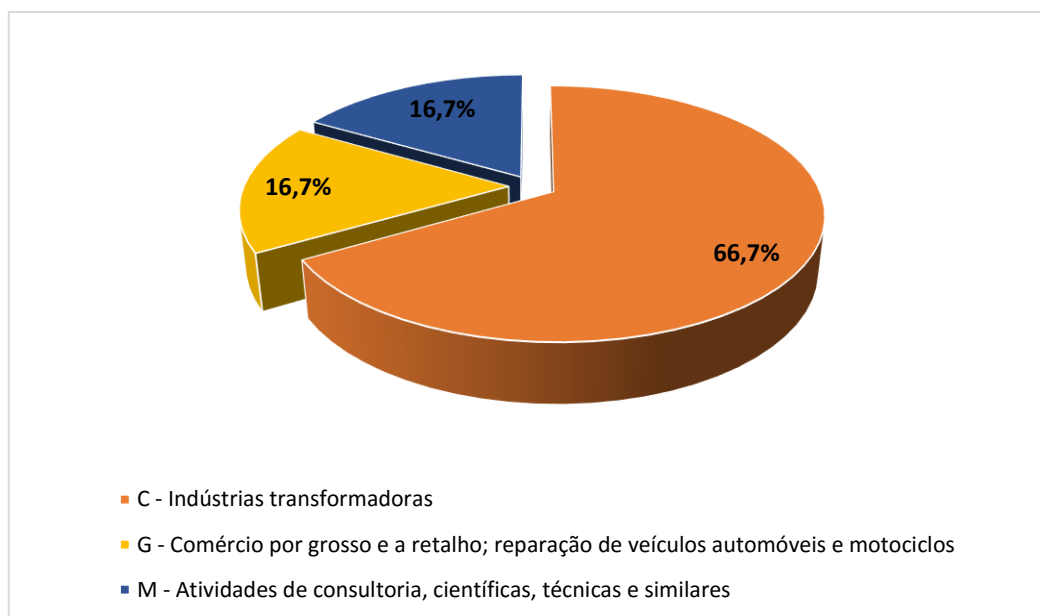


Fonte: Google

No caso de São Tomé e Príncipe e da Guiné-Bissau (apresentado de seguida), a sua amostra particular é bastante mais reduzida do que a dos mercados já apresentados acima, pelo que o valor da inferência estatística é menos válido que para os outros três países analisados. No entanto, iremos analisar da mesma forma o perfil de internacionalização das empresas nacionais neste mercado, ressaltando as condicionantes apontadas acima.

As principais atividades económicas neste mercado (Gráfico XXI) são as mesmas que se viu nos mercados já analisados, com as Indústrias Transformadoras a constituírem a grande maioria das empresas portuguesas internacionalizadas neste país (66,7%), seguidas do Comércio e das Atividades de Consultoria (ambas com 16,7%).

Gráfico XXI – Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em %)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

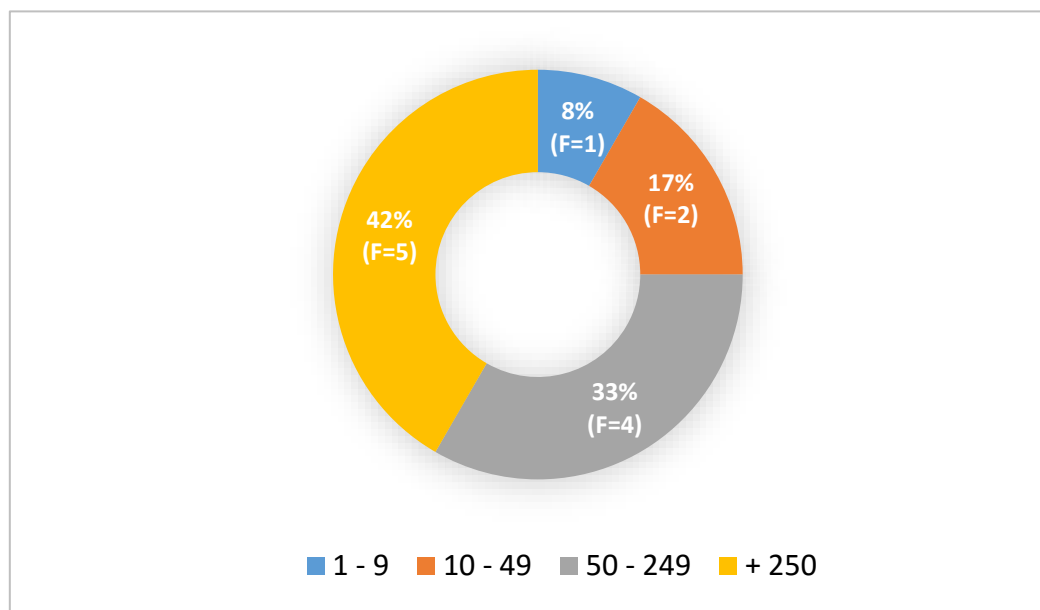
Analisando a dimensão das empresas portuguesas no mercado São-Tomense tanto quanto ao número de trabalhadores (Gráfico XXII), como quanto ao Volume de Negócios (Gráfico XXIII), são as empresas médias e de grande dimensão as mais representadas.

Na variável “número de trabalhadores” são mesmo as empresas com mais de 250 efetivos as que maior peso têm com 42% da amostra, o que juntando às empresas com 50 a 249 trabalhadores permite concluir-se que 3 em cada 4 empresas portuguesas em São Tomé e Príncipe têm mais de 50 trabalhadores. Já na variável “Volume de Negócios” são as empresas de média dimensão (10 a 50 milhões de euros) as mais representadas com 42% da amostra, com as micro empresas (até 2 milhões de euros) a terem menos peso, apenas 8%.

O facto de este ser o único mercado em que as empresas de maior dimensão prevalecem (de forma clara), pode ser explicado pelas características do próprio mercado. São Tomé e Príncipe é o menor mercado dos PALOP (e o menos país) com pouco mais de 100.000 habitantes, pelo que se torna um mercado residual, e não preferencial para as empresas que querem entrar nos PALOP. É antes um mercado complementar a outros, que empresas maiores com uma estratégia global para o mercado dos PALOP aproveitam pelas semelhanças que tem

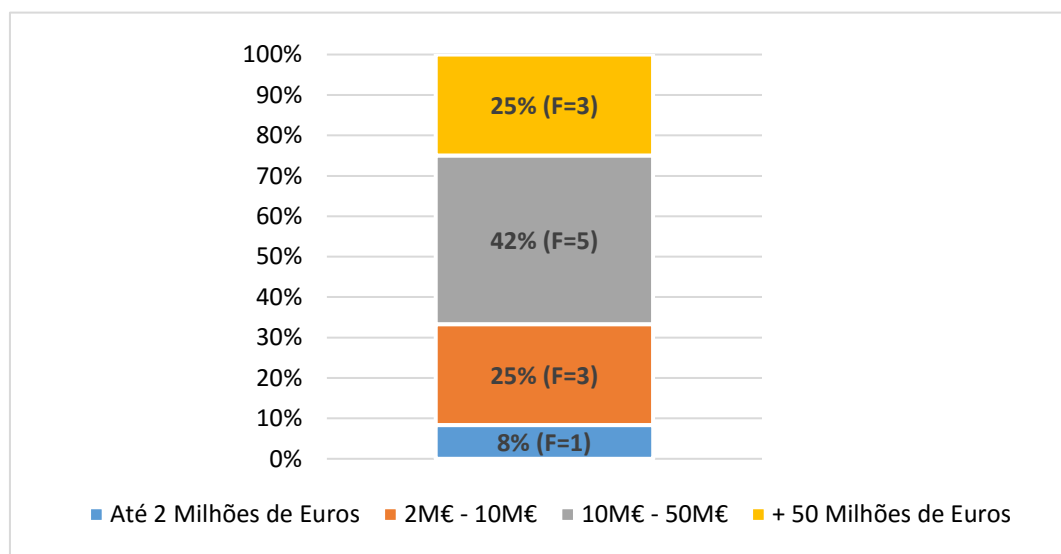
aos outros, não necessitando de grande investimento e aproveitando as economias de escala. De referir ainda, que todas as empresas que responderam ao questionário e estavam neste mercado, também estavam presentes em pelo menos 2 outros países dos PALOP (entre os quais Angola), o que corrobora a análise feita.

Gráfico XXII – N° de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

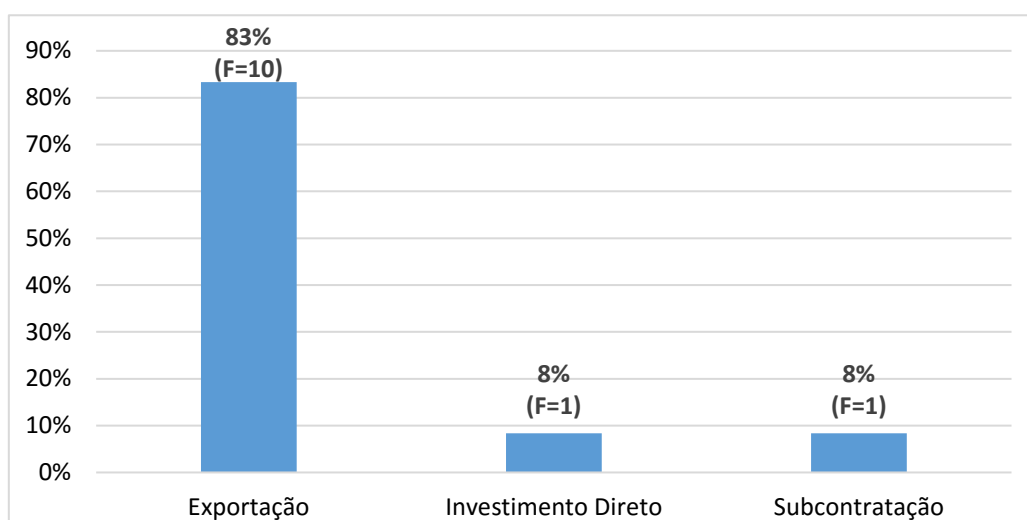
Gráfico XXIII – Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

O modo de operação em São Tomé e Príncipe (Gráfico XXIV) segue na linha dos outros mercados analisados, contando com a exportação como grande preferência (83%), e tendo no Investimento Direto e a Subcontratação as alternativas com valores residuais (ambas com 8%).

Gráfico XXIV – Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/em São Tomé e Príncipe (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

6.5. Guiné-Bissau



Capital: Bissau

Língua Oficial: Português

Governo: República Semipresidencialista

Presidente: José Mário Vaz

Área: 36.544 Km²

População: 1.449.230 hab. (Censo de 2009, INE)

Densidade Populacional: 39,7 hab./Km²

PIB Nominal *per capita*: 598 US\$ (FMI, 2014)

IDH: 0,420 – Baixo (UNDP, 2015)

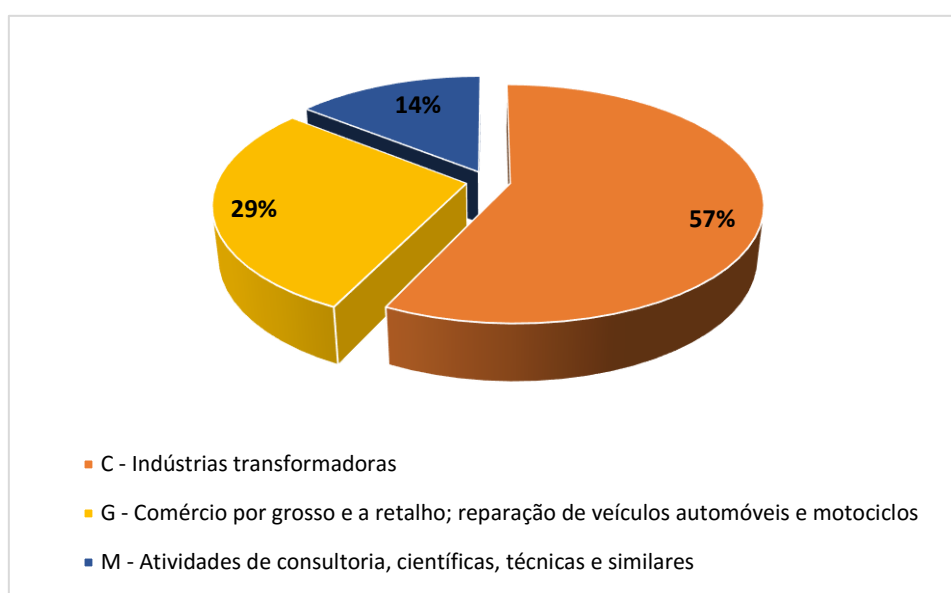
Moeda: Franco CFA da África Ocidental (indexado ao Euro)



Fonte: Google

Tal como em São Tomé e Príncipe (dois mercados dos PALOP com menor contingente de empresas portuguesas), a grande maioria das empresas portuguesas importadoras (ou investidoras) deste mercado (Gráfico XXV) são das Indústrias Transformadoras (57%), seguidas do Comércio (29%) e Atividades de Consultoria (14%). O facto deste ser o país com menos poder de compra de todos os analisado, faz com que seja difícil para algumas atividades económicas, que disponibilizam bens ou serviços não essenciais, possam entrar e ter sucesso no mesmo.

Gráfico XXV – Atividade Económica das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em %)

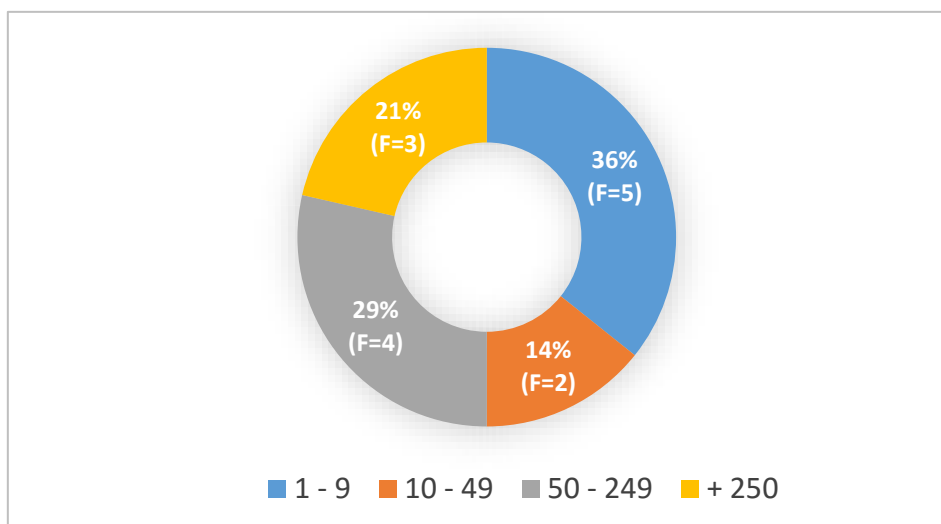


Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Caracterizando a dimensão das empresas portuguesas presentes na Guiné-Bissau (Gráfico XXVI e XXVII), a sua maioria são micro empresas, quer quanto ao seu número de trabalhadores (36%), quer quanto ao Volume de Negócios (43%). Analisando mais detalhadamente, é possível verificar que a distribuição de empresas segundo a variável “nº de trabalhadores” é bastante equilibrado, sendo o escalão de 10 a 49 trabalhadores o menos representado com 14%. Na variável “Volume de Negócios”, a distribuição é semelhante com a diferença do escalão mais baixo (menos de 2 milhões de euros) ter um peso mais elevado,

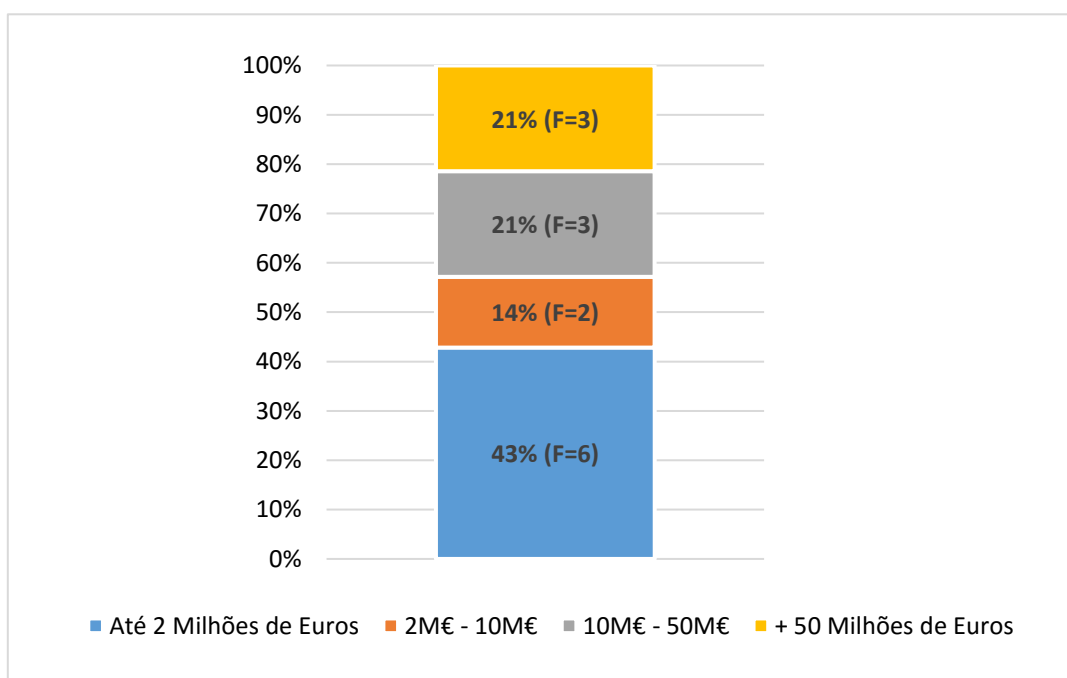
comparado com o escalão menor da outra variável, fazendo com que os dois escalões mais baixos em conjunto (menos de 10 milhões de euros) representem a fatia maior (57%).

Gráfico XXVI – N° de Trabalhadores das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

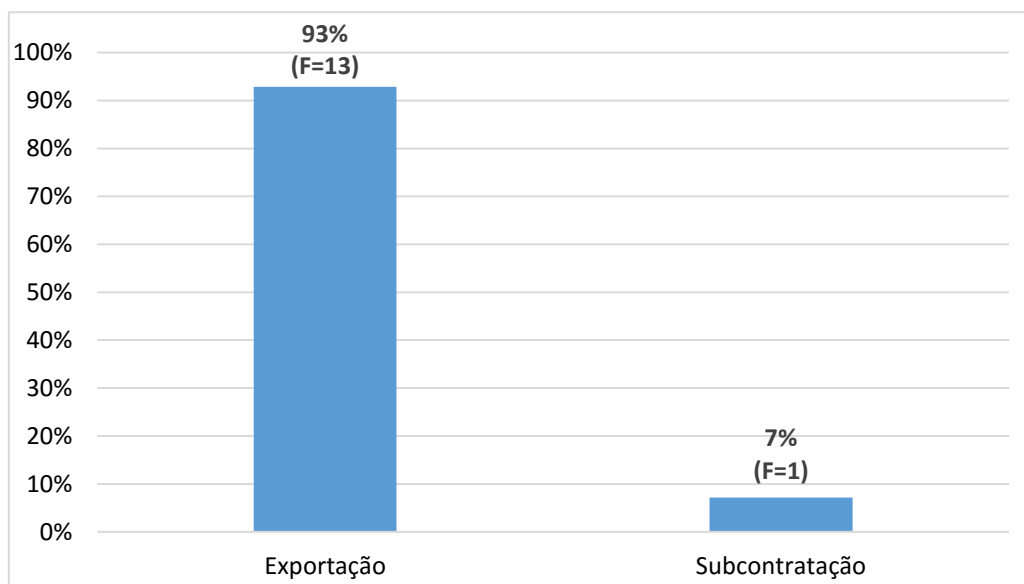
Gráfico XXVII – Volume de Negócios das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Por fim, o modo de operação no mercado Guineense (Gráfico XXVIII) como em todos os mercados dos PALOP passa preferencialmente pela exportação (93%), uma forma menos desenvolvida de internacionalização e que também exige menos recursos quer humanos, quer financeiros. Neste mercado, tivemos ainda a ocorrência de uma empresa que utiliza a subcontratação como forma de operar no país (7%). Destaque ainda, para o facto de este ser o único mercado analisado em que a forma mais avançada de internacionalização – Investimento Direto – não está representada, o que demonstra como este mercado é encarado pelas empresas portuguesas, ou seja, um dos mercados menos importantes e com menos impacto nas suas estratégias, dentro do mercado conjunto dos PALOP.

Gráfico XXVIII – Modo de Operação das Empresas Portuguesas que Operam para/na Guiné-Bissau (em % e frequência)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

7. ANÁLISE DOS FATORES DECISIVOS PARA A ESCOLHA DO PAÍS DE DESTINO

A partir deste ponto, pretende-se perceber, com base nas respostas apontadas por todas as empresas que responderam ao inquérito, quais os fatores que se revelam mais importantes no momento de tomada de decisão do mercado de destino para um processo de internacionalização. Baseando-se nos fatores CAGE de Ghemawat (2001), que medem a distância relativa dos mercados de destino ao país de origem, o autor reinterpretou-os e adaptou-os ao objetivo da dissertação, dividindo-os em várias características que depois formam os fatores Culturais, Administrativos, Geográficos e Económicos que constituem um mercado. De seguida, serão analisadas esses mesmos fatores, que as empresas pontuaram pela sua importância para a escolha do mercado de destino em causa.

Apesar de haver uma grande equidade entre os quatro fatores, são os Fatores Culturais, com uma pontuação média de 3.61 pontos, que as empresas dizem ter tido mais importância na decisão, o que se percebe pela grande proximidade cultural que todos estes países têm a Portugal, como ex-colónias que são, pela partilha da Língua, e por toda a proximidade entre os povos e seus costumes que até aos dias de hoje se sente. Já no lado oposto, foram os Fatores Administrativos que menos pontuação média obtiveram (2.88 pontos), o que leva a crer que a forte instabilidade política em que ainda vivem estes países, acompanhada com a constante ameaça de corrupção, seja vista pelas empresas como um fator de risco e que pode condicionar o seu sucesso nos mercados.

7.1. Segundo o País de Destino

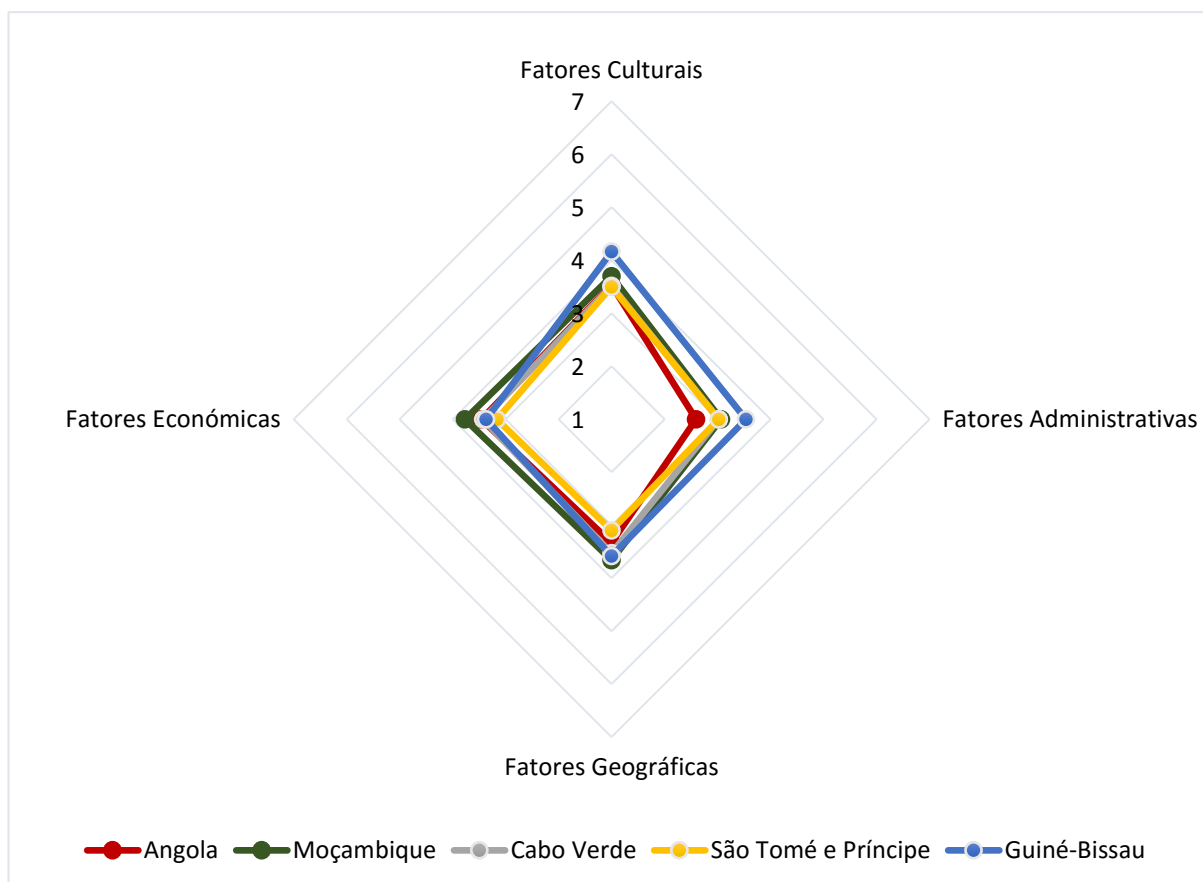
Fazendo a análise dos fatores e separando as respostas por país de destino, encontramos o gráfico XXIX, apresentado abaixo. Este gráfico demonstra que não existem grandes diferenças entre os países analisados, como podemos comprovar pela dificuldade em ver as linhas de todos os países (para leitura mais detalhada, ver Anexo III). O facto destes países possuírem bastantes semelhantes a nível cultural (ex-colónias portuguesas), com contextos políticos semelhantes e estarem situados no mesmo Continente, explica em parte essa mesma semelhança.

No entanto, há aspetos a destacar. Por exemplo, a Guiné-Bissau é o país de destino analisado em que as empresas portuguesas mais importância dão aos Fatores Culturais (média

de 4.16 pontos) e Administrativos (média de 3.54 pontos), onde aspetos como a língua (média de 6.07 pontos) ou a ligação antiga colónia/antigo colonizador (média de 5.14 pontos) são bastante mais relevantes para as empresas do que a média geral de todos os países dos PALOP. No sentido contrário, a Angola é o país em que os Fatores Administrativos são menos valorizados (média de 2.59 pontos), com a moeda (média de 1.78 pontos) e as políticas governamentais (média de 2.4 pontos) a pesarem mais neste resultado, o que pode indiciar que problemas como os casos de corrupção, são vistos pelas empresas como importantes barreiras à entrada no país. Já São Tomé e Príncipe é o país em que as empresas nacionais menos valorizam os Fatores Geográficos (média de 3.1 pontos), sendo o tamanho reduzido do país (média de 2.92), a distância física para Portugal (média de 2.83 pontos) e o clima (média de 2.67 pontos) os principais entraves encontrados pelas empresas; e os Fatores Económicos, onde os recursos naturais e as diferenças do rendimento do consumidor para Portugal surgem como as características com menos importância quando se decide entrar num processo de internacionalização neste país.

Indo ao detalhe da característica (ver Anexo VI), encontram-se alguns resultados interessantes. Por exemplo, a moeda que é a característica que menos valorização reuniu considerando todos os países analisados (2.07 pontos), em Cabo-Verde (2.16 pontos) e na Guiné-Bissau (2.5 pontos) atinge os valores mais elevados, e em ambos os casos acima da média geral, ora analisando as suas moedas percebe-se que ambas tem vantagens em relação às restantes moedas dos PALOP. Tanto o Escudo Cabo-verdiano como o Franco CFA da África Ocidental (utilizado na Guiné-Bissau) estão indexados ao Euro (Dobra de São Tomé e Príncipe também está indexada ao Euro, mas apenas desde 2010 e depois de a economia passar por um grande período de inflação), o que leva a que a moeda varia de acordo com a variação desta última, por isso as empresas Portuguesas não correm o risco da inflação e desvalorização da moeda nos seus negócios no país, assim como as transações são facilitadas, tal como afirmam Kyambalesa e Houngnikpo (2006), “(a indexação do Franco CFA ao Euro) ajuda a estabilizar as moedas nacionais dos países-membros da Zona Francófona e facilita imenso o fluxo de exportações e importações entre França (ou qualquer país da Zona Euro, como Portugal) e os países-membros.”

Gráfico XXIX – Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por País de Destino)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

7.2. Segundo o Modo de Operação

Fazendo um filtro por modo de operação, obtiveram-se resultados bastante interessantes. O facto de cada forma de internacionalização possuir as suas próprias características bem vincadas, contando com os seus riscos e os seus predicados, permite facilmente, ao analisar as respostas dadas pelas empresas, encontrar as diferenças que têm nos seus “requisitos” necessários à sua implementação num novo mercado.

Neste caso, o autor resolveu analisar apenas três modos de operação (Exportação, Investimento Direto e Subcontratação), por serem estes que se encontraram com mais frequência nas respostas ao questionário, e por todos eles estarem presentes nas respostas em

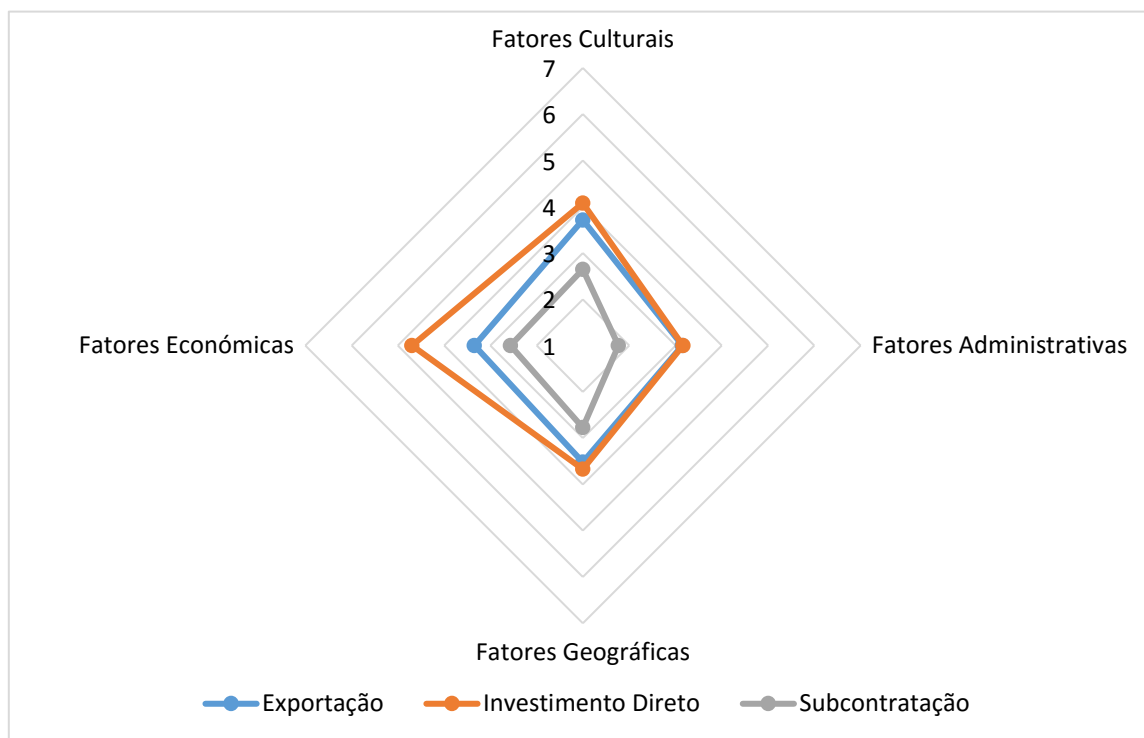
praticamente todos os países analisados⁵, sendo que as outras opções com representação nas respostas dadas têm uma frequência reduzida, que podia levar a uma análise incorreta da realidade.

Observando o Gráfico XXX, percebe-se que as empresas que estão no mercado dos PALOP através de Investimento Direto valorizam mais a importância de todos os fatores CAGE, seguida de muito perto pelas empresas que recorrem à exportação. A grande diferença destes dois modos de operação está mais vinculada nos Fatores Económicos (média de 4.69 pontos), onde se destacam a importância dada ao custo dos recursos humanos e a informação/conhecimento dos mesmos. Isto corrobora o que é afirmado na literatura, apelidando o Investimento Direto como a forma mais avançada de internacionalização, e a que vem acompanhada de mais riscos e um grande investimento financeiro (mas também ao nível dos recursos humanos), o que leva as empresas a estudarem meticulosamente todas características dos mercados de destino antes de avançar com este processo.

Por outro lado, a Subcontratação é o modo de operação em que as empresas menos importância dão a qualquer um dos fatores analisados, em especial o Fator Administrativo (média de 1.77 pontos), onde características como a moeda e as políticas governamentais são das menos valorizadas. Este modo de operação delega a produção para uma empresa contratada no destino, assim como evita o transporte do produto, pelo que explica a menos valorização de muitos destes aspetos. Através da análise dos resultados, foi também possível perceber que uma das grandes dificuldades desta forma de internacionalização passa pelo controlo da qualidade, bem como conseguir transferir *know-how*, demonstrado pelo grande valorização que as empresas deram à característica “informação/conhecimento”, com uma média de 5.2 pontos (acima da média total de 4.29 pontos).

⁵ Apenas o modo de operação “Investimento Direto” não teve respostas na Guiné-Bissau.

Gráfico XXX – Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Modo de Operação)



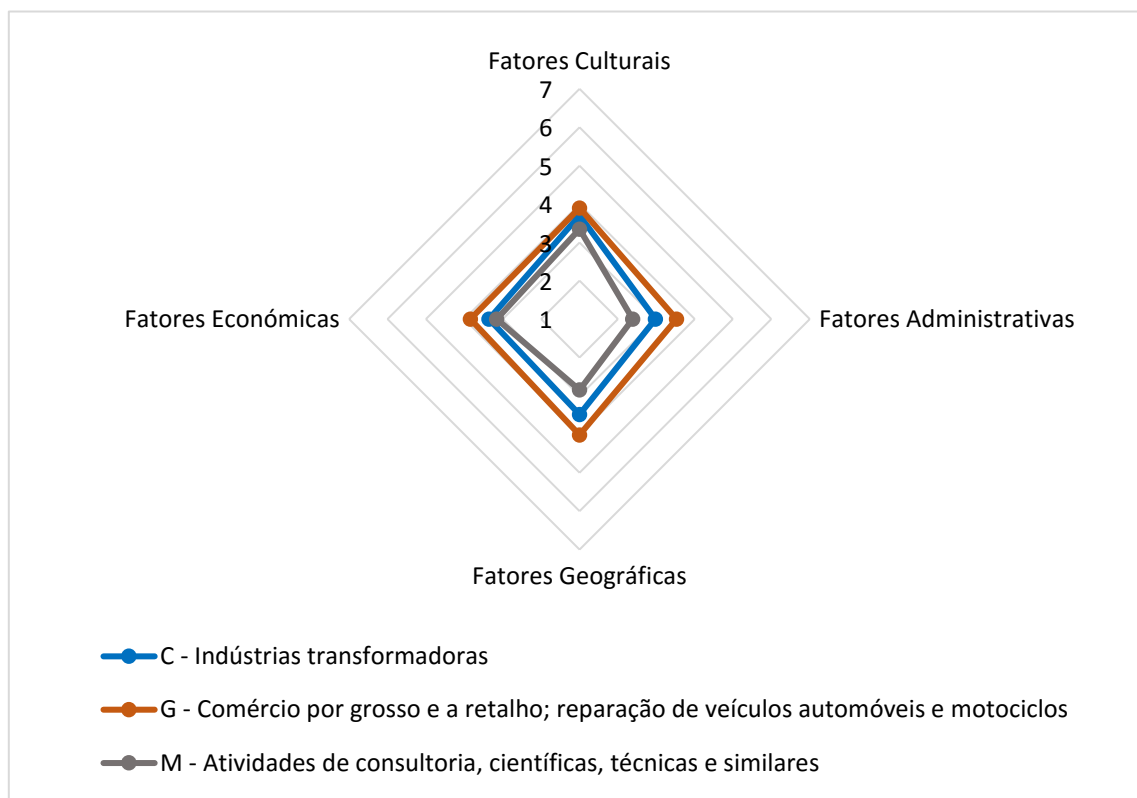
Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

7.3. Segundo a Área de Atividade

Ghemawat (2001) defende que a distância entre dois países depende largamente da indústria estudada ou dos produtos/serviços que se querem vender. Isto porque, logicamente, a importância que certas características do país de destino têm para uma determinada atividade não tem necessariamente que ser a mesma que para uma diferente. Por exemplo, uma empresa que exporte cimento não tem grandes preocupações com os aspetos culturais do mercado de destino porque, trata-se de uma *commodity*, e por isso não tem grande diferenciação, seja em que parte do mundo estiver; já uma empresa que queira exportar um programa, ou mesmo um canal de televisão tem como principal preocupação as semelhanças culturais com o país de destino, pois tanto a língua como a própria cultura são características que influenciam o sucesso desse tipo de produtos.

Percebida a importância da área de atividade de uma empresa para a importância dada a cada um dos fatores CAGE, recorrendo ao Gráfico XXXI, tentar-se-á perceber se essa teoria também é verdade no questionário efetuado para esta dissertação.

Gráfico XXXI – Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Área de Atividade)



Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Analisando o gráfico acima, percebe-se que entre as três áreas de atividade mais representadas no questionário⁶ existem diferenças significativas. O Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos apresenta valores médios superiores às outras áreas de atividade para todos os fatores, podendo-se afirmar que esta é a área de atividade em que as empresas têm mais cuidados antes de entrar num processo de internacionalização no mercado dos PALOP. O comércio depende sempre do produto a comercializar, mas comparando com as Indústrias Transformadoras percebe-se que nestas últimas o seu produto final é menos diferenciável, e neste inquérito fizeram partes desde empresas industriais, a produtoras têxteis ou metalúrgicas.

⁶ À semelhança do que foi feito pelo autor na análise segundo o modo de operação, nesta análise também só estão presentes três das doze áreas de atividade representadas no questionário. Esta opção do autor deve-se à baixa frequência de repostas para outras atividades, sendo que das três analisadas todas têm representação em todos os países estudados (mercado dos PALOP) e têm um peso superior a 15% do total da amostra.

As empresas que operam nas áreas de consultoria, científicas, técnicas e similares foram as que menos importância deram aos fatores analisados no momento de escolha de um país do mercado dos PALOP, para iniciar um processo de internacionalização. Os fatores Administrativos foram os que menos valorização obtiveram pelas empresas desta área de atividade (média de 2.39 pontos), e paralelamente, a grande maioria destas empresas respondentes são empresas de serviços. O facto de não terem produtos a colocar no mercado e ter de analisar margens consoante os seus custos de produção, não existir os problemas de transporte e alfandegários, assim como a não necessidade de encontrar os canais de distribuição adequados, conferem as estas empresas uma vantagem e uma menos preponderância dos aspetos administrativos comparando-as com as produtoras e vendedoras de produto, como comprova a baixa importância dada à moeda (média de 1.8 pontos) e às políticas governamentais (média de 2.3 pontos).

8. CONCLUSÕES

8.1. Principais Conclusões

Tendo em conta os objetivos desta dissertação foram possíveis retirar-se diversas conclusões tanto, pelos dados estatísticos como empíricos. Primeiramente, foi possível verificar que a esmagadora maioria dos processos de internacionalização, das empresas portuguesas para qualquer um dos mercados dos PALOP, é ainda baseada na exportação e as áreas de atividade que têm mais empresas com processos de internacionalização nestes mercados são as Indústrias Transformadoras, o Comércio e as Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares.

Os países preferenciais para as empresas portuguesas, pertencentes aos PALOP, são Angola e Moçambique, que são também os maiores mercados (em dimensão e população) dos 5 em análise. A maioria das empresas está apenas em um destes mercados no entanto, mais de um quinto das empresas analisadas estão em 3 ou mais destes países, o que demonstra a estratégia de algumas das empresas em apostar no mercado dos PALOP e não apenas uma aposta isolada num país (normalmente Angola ou Moçambique).

Nesta dissertação uma das conclusões que fica mais patente é a importância que estes mercados têm para as empresas portuguesas, e como estes, mesmo com algumas vicissitudes e particularidades próprias de cada um desses países, são vistos pelas empresas como mercados homogêneos, com várias virtudes e problemas em comum, devido a todo o passado e contexto que partilham, e que ainda hoje se faz sentir.

Apesar dos vários pontos em comum dos mercados dos PALOP, ficou patente no estudo realizado que as suas maiores diferenças prendem-se com questões demográficas/geográficas (dimensão do país e tamanho da população, bem como o acesso a partir de Portugal) e administrativas/políticas (relevância da moeda comparada com o Euro e sua estabilidade, e as políticas governamentais).

Foi ainda possível verificar, que corroborando o que afirmava Ghemawat (2001), a disparidade na sensibilidade à distância por diferentes indústrias. Nas 3 grandes atividades económicas mais representadas no estudo foram encontradas diferenças significativas na importância que relevam às diversas características do(s) mercado(s) (dos PALOP) onde a empresa se encontra. Empresas da área do comércio entregam, de uma forma geral, mais

importância a qualquer um dos 4 vértices analisados (cultural, geográfico, administrativo e económico), sendo as empresas prestadoras de atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares as que menos relevância prestam a estes aspetos, no momento da escolha destes países para um processo de internacionalização.

Finalmente, a estas conclusões foi possível acrescentar um aspeto determinante no delinear de uma estratégia de internacionalização, e que demonstra uma importante sensibilidade à distância – o modo de operação no mercado. Ficou patente a grande diferença na relevância dada pelas empresas a certas características do país de destino, dependendo da forma como pretendem aí operar. As empresas que optam pelo investimento direto são as que mais atenção e importância dão a todos os 4 vértices em análise, especialmente aos fatores económicos. Este é o modo de operação mais avançado e que exige mais investimento, e demonstra o comprometimento da empresa com o mercado, pois trata-se de uma estratégia a longo-prazo e que não oferece uma retirada fácil e rápida em caso de insucesso, pelo que as empresas tendem a avançar com mais cautela e preocupação, em comparação com outros modos de operação menos exigentes.

8.2. Limitações

Como seria de esperar, no desenvolvimento desta dissertação o autor deparou-se com um conjunto de barreiras e dificuldades, que limitaram o alcance e o resultado obtido com a mesma.

O tempo e os recursos escassos foram os dois maiores limitadores desta tese. Os prazos temporais estabelecidos para entrega da dissertação condicionam o planeamento e os processos da mesma. A recolha de dados foi feita *online*, devido à simplicidade, rapidez e o facto de ser o meio mais barato, no entanto, a opção de enviar o questionário por carta registada possibilitava em comparação, muito provavelmente, uma taxa de resposta das empresas mais elevada.

Finalmente, o autor deparou-se com uma grande resistência, por parte das empresas portuguesas, a participar num estudo académico. Quer por falta de tempo ou falta de desinteresse, a taxa de resposta acabou por rondar os 5%, o que não permitiu uma análise mais perfeita da realidade.

8.3. Sugestão de Investigações Futuras

Devido à atualidade, complexidade e pertinência do tema, existe ainda margem em aberto, para investigar mais aprofundadamente o padrão da internacionalização das empresas portuguesas.

O autor num contexto diferente, e com as limitações reduzidas, gostaria de realizar este estudo para outras ex-colónias portuguesas que não foram alvo de investigação nesta dissertação e tem um importante peso na balança comercial nacional (ex.: Brasil), ou países europeus como Espanha ou França, que são dos principais destinos de exportação para as empresas portuguesas, e apesar de terem a barreira da língua e uma origem cultural diferente, têm o estilo de vida ocidental que em certas áreas pode padronizar o consumo. Com essa investigação seria possível, tendo por base a comparação com a presente nesta dissertação, perceber de que modo a zona do globo e/ou as diferenças culturais podem alterar o padrão da internacionalização das empresas nacionais, pois mesmo sendo todos destinos importantes da exportação portuguesa, o tipo de empresa e o modo de operação no país.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP & AUDAX, *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*, pp. 26, 2013.

AICEP Portugal Global (2016). Empresas em Portugal - 2014.

AICEP Portugal Global (2016). Portugal – Ficha País. Acedido em: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>

Albert, T. (2010). *Internationalization of SME's: Towards an interrogative approach of resources and competences*. 1er Colloque Franco-Tchèque: “Trends in International Business”: 117-135, France.

AMA (1985). AMA Board approves new marketing definition. *American Marketing Association News*, vol. 19, nº 5.

Anderson, Erin e Gatignon, Hubert (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 (3), pp. 1-26.

Andersen, O., e Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11: 347–36.

Araújo, J. F., 2009. *The impact of internationalization on firm's performance: a qualitative study of Portuguese SMEs*. Tese de Mestrado, ISCTE.

Armario, J. M., Ruiz, D. M. & Armario, E. M., 2008. Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46(4): 485–511.

Ayal, I. e Ziff, J. (1979). Market expansion in multinational marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 43, Nº 2: 89-94.

Brito, C. e Lorga, S., 1999. *Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

Buckley, P. e Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. McMillan, Londres.

Buckley, Peter J e Casson, Mark C (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40: 1563 -1580.

Calof, J. e Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalisation. *International Business Review*, v. 4, nº 2: 115-31.

Camison, C. e Villar-Lopez, A. (2010). Effect of SME's international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48: 116-151.

Castro, F. e Buckley, P. (2001). Foreign Direct Investment and the Competitiveness of Portugal. Conferência sobre a Economia Portuguesa, ISEG

Cateora, P.R., and Ghauri, P.N. (1999). *International Marketing*. McGraw-Hill Publishing Company, European Edition.

Cateora, P.R. e Graham, J.L. (1996). *International Marketing*. McGraw-Hill, New York.

Cavusgil, S. T. e Zou, S. (1994). Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1): 1-21.

Cavusgil, S. T., Zou, S. e Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Nº 3: 479-506.

Chen, H. e Hu, M.Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact of performance. *International Business Review*, vol. 11: 193-210.

Chen, C. e Messner, J. (2009). Entry mode taxonomy for international construction markets. *Journal of Management in Engineering*, 25(1): 3-11.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., 1999. *International Business*. The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

Doole, I. e Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy – Analysis, Development and Implementation*. Thomson Learning, 3rd Ed.

Douglas, S. P. e Wind, Y. (1987). *The Myth of Globalization*. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Nº 4: 19-29.

Dunning, J. H. (1979). *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 (1): 9-31.

Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen and Unwin, Londres.

Dunning, J. H. e Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd Edition, Cheltenham.

Gabrielsson, M. e Kirpalani, V., 2004. Born Globals: how to reach new business space rapid. *International Business Review*, 13 (5): 555–571.

García, H.C., Taulet, A; Andrés, B.; Marketing Strategy in Internationalization Processes: An approach to the role of perceived problems. Acedido em:

http://www.escpeap.eu/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/CalderonGarcia_CerveraT_TubillejasS.pdf

Ghemawat, P. 2001. Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, Vol. 9 (8): 137-147.

Hemais, C. e Hidal, A. 2004. *O desafio dos mercados externos*. Mauad, Rio de Janeiro.

Hill, J. S. e R. R. Still (1984). Adapting products to LDC taste. *Harvard Business Review*, 62: 92-101.

Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, Vol. 53 (1): 70-79.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.

Johanson, Jan, e Mattson, Lars-Gunnar (1988). *Internationalization in industrial Systems – A Network Approach. Strategies in Global Competition*. Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, eds. Croom Helm: 287-314, Londres.

Kacker, M. P. (1972). Patterns of marketing adaptation in international business: a study of American business firms operating in India. *Management International Review*, Vol. 12, Nº 4-5: 111-24.

Kalinic, I. e Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21, 694-707.

Karande, K.; Almurshidee, K. e Al-Olayan, F. (2006). Advertising standardisation in culturally similar markets. Can we standardise all components? *International Journal of Advertising*, 25(4): 489-512.

Keegan, W.J., (2002), *Global Marketing Management*. Prentice Hall, 7th Ed.

Kyambalesa, Henry & Houngnikpo, Mathurin C. 2007. *Economic Integration and Development in Africa*, pág. 88. Routledge.

Lages, L. F. e Montgomery, D. B. (2004). Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence from Small and Medium Sized Exporters. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Nº 9-10: 1186-1214.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Vol. 61, Nº 3: 92-102.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e Teorias*. Editorial Verbo, Lisboa.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11 (4): 1-31

Mejri, K. e Unemoto, K. (2010). Small and medium sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2):

156-167.

O’Cass, A. e Julian, C. (2003). Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Nº 3-4: 366-384.

Onkvisit, S. e Shaw, J. J. (1987). Standardized International Advertising: A Review and Critical Evaluation of the Theoretical and Empirical Evidence. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Nº 3: 43-55.

Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., Birgonul, M.T. (2010). The performance of international joint ventures in construction. *ASCE Journal of Management in Engineering*, 26 (4): 209-222.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. Free Press, New York

Powers, T. L. e Loyka, J. J. (2010). Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets. *Journal of Global Marketing*, 23: 65-79.

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, New York.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D. e Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, Nº 4: 476-497.

Salmi, Asta (2000), Entry into Turbulent Business Networks. The Case of a Western Company on the Estonian market. *European Journal of Marketing*, 34 (11-12): 1374-90.

Salomon, R. e J.M. Shaver (2005). Learning by exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(2): 431-460.

Silva, J. R., Costa, C. G., & Fernandes, F. R. (2002). A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Presença no Brasil, primeiras investigações. Lisboa: CETEM.

Simões, V. C. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*. Conselho Económico e Social, Fev. 1997.

Simões, V. C. (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal*. Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.

Sousa, C. M. P. e Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, Nº 5-6: 591-610.

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

Theodosiou, M. and Katsikeas, C.S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, Vol. 9, Nº 3: 1-18.

UNDP (2015), **Human Development Report 2015**.

Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa

Williamson, O., (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 3rd February: 233-262.

Yip, G. S., 1992. *Total global strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Zahra, SA, Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000), International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.

10. ANEXOS

Anexo I – Inquérito “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP

Este inquérito é feito no âmbito da dissertação obrigatória para a conclusão do Mestrado em Gestão, que me encontro a realizar no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

O principal objectivo é estudar a tomada de decisão das empresas na selecção do(s) mercado(s) a investir para um processo de internacionalização. Esta dissertação vai-se focar apenas no mercado dos PALOP, como destino de internacionalização das empresas portuguesas, e pretende-se perceber as diferentes prioridades e razões por detrás dessa escolha, consoante o tipo de indústria.

Nota: É essencial que quem responda a este questionário esteja de alguma forma envolvido no processo de internacionalização em causa.

Agradeço todo o tempo dispensado a responder a este questionário.

Com os melhores cumprimentos,
Nuno Graça.

***Obrigatório**

Perfil da Empresa

1. Indique o distrito ou região autónoma onde se situa a empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém

- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- R.A. Açores
- R.A. Madeira

2. Qual a principal área de actividade da empresa? *

.....

3. Qual o número de trabalhadores da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- + 250

4. Qual o volume de negócios da empresa no último ano? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 2 Milhões de Euros
- 2M€ - 10M€
- 10M€ - 50M€
- + 50 Milhões de Euros

Internacionalização da Empresa

5. A empresa opera para/em Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Passe para a pergunta 11.*

Angola

A partir daqui, responda apenas com base no processo de selecção do mercado Angolano.

6. Qual é o modo de operação da empresa no mercado de destino? *

Marcar apenas uma oval.

- Exportação
- Franchising
- Licenciamento
- Subcontratação
- Joint-Venture
- Investimento Directo
- Outra:

7. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características culturais de Angola, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Língua em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raízes Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças nas normas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características administrativas/políticas de Angola, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Ligação antiga colónia/antigo colonizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer ao mesmo bloco económico ou político (ex.: CPLP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Governamentais (ex: existência de incentivos ou facilidades comerciais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características geográficas de Angola, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Distância física para o país de origem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso Marítimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de comunicação/transporte no país destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de habitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características económicas de Angola, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Rendimento do consumidor para o país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação/conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Internacionalização da Empresa

11. A empresa opera para/em Moçambique? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não *Passe para a pergunta 17.*

Moçambique

A partir daqui, responda apenas com base no processo de selecção do mercado Moçambicano.

12. Qual é o modo de operação da empresa no mercado de destino? *

Marcar apenas uma oval.

- Exportação

- Franchising
- Licenciamento
- Subcontratação
- Joint-Venture
- Investimento Directo
- Outra:

13. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características culturais de Moçambique, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Língua em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raízes Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças nas normas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características administrativas/políticas de Moçambique, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Ligação antiga colónia/antigo colonizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer ao mesmo bloco económico ou político (ex.: CPLP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Governamentais (ex: existência de incentivos ou facilidades comerciais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características geográficas de Moçambique, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Distância física para o país de origem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso Marítimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Facilidades de comunicação/transporte no país destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de habitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características económicas de Moçambique, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Rendimento do consumidor para o país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação/conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Internacionalização da Empresa

17. A empresa opera para/em Cabo Verde? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Passe para a pergunta 23.*

Cabo Verde

A partir daqui, responda apenas com base no processo de selecção do mercado Cabo-verdiano.

18. Qual é o modo de operação da empresa no mercado de destino? *

Marcar apenas uma oval.

- Exportação
- Franchising
- Licenciamento
- Subcontratação
- Joint-Venture
- Investimento Directo
- Outra: _____

19. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características culturais de Cabo Verde, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Língua em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raízes Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças nas normas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características administrativas/políticas de Cabo Verde, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Ligação antiga colónia/antigo colonizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer ao mesmo bloco económico ou político (ex.: CPLP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Governamentais (ex: existência de incentivos ou facilidades comerciais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características geográficas de Cabo Verde, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Distância física para o país de origem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso Marítimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de comunicação/transporte no país destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de habitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características económicas de Cabo Verde, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Rendimento do consumidor para o país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação/conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Internacionalização da Empresa

23. A empresa opera para/em São Tomé e Príncipe? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Passe para a pergunta 29.*

São Tomé e Príncipe

A partir daqui, responda apenas com base no processo de selecção do mercado São-tomense.

24. Qual é o modo de operação da empresa no mercado de destino? *

Marcar apenas uma oval.

Exportação

Franchising

Licenciamento

Subcontratação

Joint-Venture

Investimento Directo

Outra: _____

25. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características culturais de São Tomé e Príncipe, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Língua em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raízes Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças nas normas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características administrativas/políticas de São Tomé e Príncipe, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Ligação antiga colónia/antigo colonizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer ao mesmo bloco económico ou político (ex.: CPLP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Governamentais (ex: existência de incentivos ou facilidades comerciais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características geográficas de São Tomé e Príncipe, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Distância física para o país de origem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso Marítimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de comunicação/transporte no país destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de habitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características económicas de São Tomé e Príncipe, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Rendimento do consumidor para o país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação/conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Internacionalização da Empresa

29. A empresa opera para/na Guiné-Bissau? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passe para a pergunta 30.*
 Não *Pare de preencher este formulário.*

Guiné-Bissau

A partir daqui, responda apenas com base no processo de selecção do mercado Guineense.

30. Qual é o modo de operação da empresa no mercado de destino? *

Marcar apenas uma oval.

- Exportação
 Franchising
 Licenciamento
 Subcontratação
 Joint-Venture
 Investimento Directo
 Outra: _____

31. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características culturais da Guiné-Bissau, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Língua em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raízes Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças nas normas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características administrativas/políticas da Guiné-Bissau, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Ligação antiga colónia/antigo colonizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer ao mesmo bloco económico ou político (ex.: CPLP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Governamentais (ex: existência de incentivos ou facilidades comerciais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características geográficas da Guiné-Bissau, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Distância física para o país de origem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso Marítimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de comunicação/transporte no país destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de habitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Classifique de 1 a 7, quanto à importância que teve para a empresa as seguintes características económicas da Guiné-Bissau, no seu processo de selecção. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Sem Importância	2	3	4	5	6	7 - Muito Importante
Rendimento do consumidor para o país de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação/conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo II – Tabela com a Repartição das Empresas Respondentes por Número de Países dos PALOP em que estão Presentes e Consequente Detalhe por País (em Frequência e %)

	1 País		2 Países		3 Países		4 Países		5 Países	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Angola	40	67%	33	89%	13	93%	7	100%	5	100%
Moçambique	13	22%	25	68%	12	86%	6	86%	5	100%
Cabo Verde	7	12%	13	35%	12	86%	7	100%	5	100%
São Tomé e Príncipe	0	0%	0	0%	1	7%	6	86%	5	100%
Guiné-Bissau	0	0%	3	8%	4	29%	2	29%	5	100%
Total	60	-	37	-	14	-	7	-	5	-

Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Anexo III – Tabela com a Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por País de Destino)

	Fatores Culturais	Fatores Administrativos	Fatores Geográficos	Fatores Económicos	F	%
Angola	3,53	2,59	3,33	3,46	98	43%
Moçambique	3,70	3,07	3,66	3,77	61	27%
Cabo Verde	3,52	3,02	3,53	3,43	44	19%
São Tomé e Príncipe	3,50	3,02	3,10	3,17	12	5%
Guiné-Bissau	4,16	3,54	3,58	3,37	14	6%
Total	3,61	2,88	3,46	3,52	229	100%

Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Anexo IV – Tabela com a Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Modo de Operação)

	Fatores Culturais	Fatores Administrativos	Fatores Geográficos	Fatores Económicos	F	%
Exportação	3,72	3,15	3,52	3,35	162	71%
Investimento Direto	4,08	3,16	3,67	4,69	40	17%
Subcontratação	2,65	1,77	2,77	2,57	15	7%
Joint-Venture	4,14	3,34	3,42	4,19	7	3%
Licenciamento	2,25	1,00	1,50	1,00	1	0%
Franchising	4,00	1,88	2,25	1,67	2	1%
Exportação Indireta	1,00	1,75	1,00	2,00	2	1%
Total	3,61	2,88	3,46	3,52	229	100%

Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Anexo V – Tabela com a Importância dos Fatores CAGE para as Empresas Portuguesas na Escolha de um dos Mercados dos PALOP (por Área de Atividade)

	Fatores Culturais	Fatores Administrativas	Fatores Geográficas	Fatores Económicas	F	%
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1,00	1,00	2,33	2,67	1	1%
C - Indústrias transformadoras	3,70	2,98	3,48	3,36	53	43%
D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	4,00	4,50	2,50	2,50	1	1%
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	3,00	2,50	1,50	3,00	1	1%
F - Construção	4,05	3,82	5,11	5,65	7	6%
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3,90	3,53	4,01	3,84	23	19%
H - Transportes e armazenagem	3,17	2,67	2,83	3,56	3	2%
I - Alojamento, restauração e similares	4,00	5,25	3,00	3,67	1	1%
J - Atividades de informação e de comunicação	3,60	2,98	3,01	3,26	10	8%
M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,35	2,39	2,84	3,15	20	16%
N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	2,75	2,88	2,67	4,50	1	1%
P - Educação	3,94	4,19	3,63	4,13	2	2%
Total	3,61	2,88	3,46	3,52	123	100%

Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”

Anexo VI – Ranking da Importância das Características dos Países dos PALOP para as Empresas Portuguesas

#	Média (1 a 7)	Característica
1	5,66	Língua em comum
2	4,29	Informação/conhecimento
3	4,16	Ligação antiga colónia/antigo colonizador
4	4,08	Raízes Culturais
5	3,78	Facilidades de comunicação/transporte no país destino
6	3,76	Acesso Marítimo
7	3,61	Tamanho do país de destino
8	3,56	Número de habitantes
9	3,52	Infraestruturas
10	3,47	Rendimento do consumidor para o país de origem
11	3,35	Custo dos recursos financeiros
12	3,19	Custo dos recursos humanos
13	3,11	Distância física para o país de origem da empresa
14	3,00	Pertencer ao mesmo bloco económico ou político
15	2,96	Políticas Governamentais
16	2,88	Diferenças nas normas sociais
17	2,83	Clima
18	2,81	Custo dos recursos naturais
19	2,11	Religião
20	2,07	Moeda em comum

Fonte: Autor – Questionário “Tomada de decisão no processo de internacionalização para o mercado dos PALOP”