

Experiência de Investimento Directo Português Estrangeiro
(IDPE) Português em Moçambique: o caso Vinicala

Marta Ferreira dos Santos Cansado Paes

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Professor Doutor José Paulo Esperança
Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Maio 2010

RESUMO

Esta tese é baseada num estudo de caso, e tem como objectivo analisar as etapas de um processo de internacionalização de uma empresa criada em Moçambique em 1999, com capital de origem Portuguesa, do sector das indústrias alcoólicas: a Vinicala

A tese foi concretizada através de um estudo qualitativo, suportado pela revisão de literatura. A revisão da literatura focalizou-se no Modelo da Escola de Uppsala e na Teoria das Redes.

O estudo infere que o que motiva uma empresa a internacionalizar-se é a procura de mercados em que seja possível criar valor e adquirir competências.

Os resultados observados sugerem que o investidor tende a escolher um país de destino que seja familiar. Constatou-se, também, que os principais obstáculos encontrados durante o processo de internacionalização são a elevada burocracia, o enquadramento com a legislação do país hospedeiro e as fragilidades dos canais de distribuição locais.

A integração de quadros locais foi fundamental para o sucesso do projecto.

Apesar de a estrutura accionista apresentar uma parceria 50%, e do longo período – cinco anos - em que foi necessário a injeção de suprimentos na Vinicala, assiste-se a um bom relacionamento entre os sócios da empresa.

Finalmente, é relevada a importância da formação de parcerias de informações entre os investidores e investigadores, nomeadamente através da criação de uma “associação de apoio a eventuais investidores nos PALOP’S “ como forma de se ganhar competências e capacidades, e permitindo uma melhor entajuda entre pares.

Palavras-chave: Investimento Directo Estrangeiro; Internacionalização; Competências, Criação de Valor, Conhecimento

ABSTRACT

This thesis is based on a case study and has as objective the analysis of the different steps in an internationalization process of an enterprise, founded in Mozambique in 1999, with Portuguese capital, in the alcoholic beverage sector: Vinicala.

The thesis was built around a qualitative study, supported by a literary review. The literary review was focused on the Uppsala Internationalisation Model and the Network Theories.

The study indicates that what motivates a company to internationalize is the search for markets in which it can create value and acquirer competencies.

The results observed suggest that the investor tends to choose a destination country that is familiar. It was also found that, the main obstacles, during the internationalization process, are the high level of bureaucracy and the local distribution channels.

The integration of local middle management was fundamental for the project's success.

Regardless of the long incubation period, five years, the ownership structure made of a 50% - 50% partnership and the additional capital investment that was required, a good relationship between the two parts is still in order.

Finally, the importance of partnerships between researchers and investors is shown. The set-up of a "PALOP" Investment Support Association as a way of gaining competencies and capabilities, allows for a better relation between the countries.

Keywords: Foreign Direct Investment; Internationalization; capabilities, Value creation, knowledge

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e colaboração de diversas pessoas e instituições. Nas próximas linhas gostaria de expressar o meu reconhecimento pelo apoio que me deram ao longo do mestrado.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus orientadores desta dissertação, o Prof. Doutor Rui Moreira de Carvalho, meu querido amigo, meu Mestre, pelos seus ensinamentos pessoais e profissionais, pelo apoio, paciência que sempre me dispensou, assim como pela sua preocupação em disponibilizar os meios necessários à realização deste trabalho; e ao Prof. Doutor José Paulo Esperança com a sua sabedoria, simpatia e objectividade promoveu a melhor parceria que qualquer orientado sonha alcançar. Muito obrigado.

Ao Professor Dr. Fernando Gonçalves pela sua gentileza e pelas suas preciosas sugestões.

Tudo começou há seis anos, quando tive oportunidade de conhecer, e de vir a trabalhar, com duas referências, suportes dinâmicos do meu saber, ao Dr. José António de Arez Romão, e, ao Dr. Gonçalo Ramos e Costa, meu muito obrigado.

À Luísa Pinto Ribeiro, ilustre doutoranda, boa professora e querida amiga, em que nas fases que o meu silêncio reinava, recordo o seu incentivo de que valeria a pena.

Aos meus colegas da Lusitania, Companhia de Seguros, nomeadamente, ao António Mouronho, ao Jorge Oliveira e ao Marco Pereira, quero manifestar o meu apreço pelo apoio a este trabalho que, com eles, os resultados espero partilhar.

A Moçambique, a essa terra de inspiração de escritores, de ritmo das músicas e do calor das cores que está e estará sempre, no coração da minha família, o meu melhor agradecimento.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do INDEG/ISCTE, pela forma como leccionaram o Programa de Mestrado Executivo, e a todos os alunos, com quem espero que este trabalho encontre mérito e, continuidade.

Ao Gonçalo Rocheta, que para além de amigo, foi cúmplice numa fase de vida onde a tese era um dos temas.

Por ultimo uma palavra especial para minha família. À minha mãe, ao meu pai, à minha avó, às minhas irmãs, Joana e Ana, pelo apoio incontestável.

INDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
I. ABREVIATURAS	vii
II. INDICE DE FIGURAS.....	viii
III. INDICE DE QUADROS	ix
1. Introdução	1
1.1 Estudo de Caso – A Vinicala	3
2 Revisão da literatura	5
2.1 O modelo tradicional da escola de Uppsala.....	5
2.2 Teoria das Redes	10
3 Internacionalização	15
3.1 Processo de internacionalização	18
3.1.1 Escolha do modelo de internacionalização.....	19
3.1.2 Identificação das oportunidades	21
3.1.3 Elaboração da estratégia e dos objectivos.....	22
3.1.4 Investimento directo no exterior (IDE)	25
4. Enquadramento sociocultural e económico do país de destino	27
4.1. A Cultura	27
4.2. A Comunidade e a Sociedade.....	27
4.2.1. A Sociedade Tradicional.....	28
4.2.2. A Sociedade Tecnológica	29
4.2.3. A heterogeneidade cultural Africana	29
4.2.4. As sociedades africanas e o Estado-nação	30
4.3. Atractividade do mercado moçambicano	32
4.3.1. Noção de competitividade.....	32
4.3.2. Capacidades de um país	33
4.3.3. Tecido produtivo e empresarial.....	34

4.3.4. Estabilidade Política	35
4.3.5. Recursos humanos	36
4.3.6. Produtividade	37
4.3.7. Ética e Corrupção	38
4.3.8. Atractividade dos países	38
4.4. Sector Agrícola	41
4.5 Canais de Distribuição	47
5 Estudo de Caso	51
5.1 Porquê o estudo de casos?	51
5.2 O que é um estudo de caso?	53
5.2.1 As unidades de análise	53
5.3 Condicionantes do trabalho de investigação	54
5.3.1 Domínio da investigação	54
5.3.2 A pergunta de partida	54
5.3.3 Questões a investigar	55
5.3.4 Análise qualitativa do estudo sobre a empresa “ Vinicala”	56
6 Conclusões e sugestões para futuras investigações	67
Bibliografia	69
Anexo 1 — Inquérito Qualitativo	75
Anexo 2 — Resposta ao Inquérito Qualitativo	81

I. ABREVIATURAS

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
BOT	<i>Build/Operate and Transfer</i>
CEI	Comunidade Estados Independentes
EMN	Empresas Multi-Nacionais
EU	União Europeia
FMI	Fundo Monetário Internacional
FRELIMO	Frente Libertadora Moçambicana
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
IDPE	Investimento Directo Português Estrangeiro
JFS	João Ferreira dos Santos
INE(P)	Instituto Nacional de Estatística (Portugal)
INE(M)	Instituto Nacional de Estatística (Moçambique)
PIB	Produto Interno Bruto
RENAMO	Resistência Nacional Moçambicana
VAB	Valor Acrescentado Bruto

II. INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Razões para produzir no estrangeiro	16
Figura 2 – Dinâmica do processo de internacionalização.....	18
Figura 3 – Formação do índice de estabilidade política	23
Figura 4 – Captação de IDE, 1990-2009	25
Figura 5 – Mapa de Moçambique e suas fronteiras	31
Figura 6 – Factores para o crescimento económico.....	33
Figura 7 – Capacidades de uma Nação	34
Figura 8 – Tecido produtivo e empresarial.....	35
Figura 9 – Evolução do PIB Moçambicano “versus” PIB dos outros dos países Africanos	38
Figura 10 – PIB Moçambicano, por sector, em 2006	41
Figura 11 – Principais obstáculos ao desenvolvimento rural.....	44
Figura 12 – Evolução do PIB per capita 1990 – 2006	45
Figura 13 – Evolução dos termos de troca.....	46
Figura 14 – Elementos dos canais de distribuição	47
Figura 15 – Dimensão dos canais de Distribuição e níveis de desagregação	49
Figura 16 – Domínio da investigação – determinantes a internacionalização.....	55

III. INDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de Internacionalização	17
Quadro 2 – Modos de entrada em processos de internacionalização.....	20
Quadro 3 – Principais formas de cooperação em mercados internacional	24
Quadro 4 – Síntese dos benefícios, custos e riscos da internacionalização via IDE	26
Quadro 5- Rankings sobre a facilidade de promover negócios	40
Quadro 6– Peso do sector agrícola nas diferentes regiões do mundo – 2002 – 2007 (%)	42
Quadro 7 – Evolução do IDE de Portugal no Exterior de 2005-2010	59
Quadro 8 – Principais obstáculos que as empresas, em processo de IDE, defrontaram no arranque dos projectos de internacionalização	61

Ao meu querido filho,

Tomás

1. Introdução

O processo de Globalização tem contaminado um diverso leque de segmentos de mercado e promovido uma transformação radical das relações internacionais entre países e empresas. O capitalismo internacional sujeitou-se a novas regras, sejam estas de perfil tecnológico, produtivo, comercial, financeiro e/ou social.

O presente trabalho tem por objectivo um estudo de caso de uma empresa Portuguesa, do sector agrícola, em processo de internacionalização.

Moçambique, particularmente na última década, tem sido alvo de inúmeras intervenções que visam a captação de investimento directo estrangeiro (IDE). O acordo com as instituições de Bretton Woods, no final dos anos oitenta e o acordo de paz em 1992 foram, sem dúvida, o início de uma nova fase política, económica e social (Carvalho, 2003). Apesar da actual crise mundial, este país conseguiu atingir taxas de crescimento positivas, e próximas dos dois dígitos.

Vários investidores têm procurado este destino nos últimos anos. Contudo, os resultados, na maioria das experiências, são manifestamente desanimadores (Carvalho, 2003). Assim, urge fazer uma análise global destes processos, identificando as causas destes constrangimentos, assim como formular cenários e modelos que visem não só mitigar os riscos como também promover o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) para este mercado.

Assim, pretende-se reflectir, descrever e seguir pistas de execução de Projectos num país jovem, como Moçambique.

O principal objectivo da tese focaliza-se na análise das razões que levam as empresas a se internacionalizar para países emergentes, na procura de criar vantagens estratégicas, de capacidades e de aprendizagem, isto é na procura de conhecimento que se adquire na concepção de processos organizacionais, assim como na capacidade de integrar competências e saberes dispersos geograficamente. Nesse sentido, foram sugeridas as seguintes perguntas de partida:

- Qual o motivo que levou a Empresa à internacionalização?
- Como foi feita a selecção do País de destino?
- Quais foram as maiores dificuldades na implementação do projecto?

Ao abordar os modelos no quadro de um processo de internacionalização, é da maior importância reter a visão da “Escola de Uppsala” que assume a “empresa internacional” como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem, apresentando uma elevada complexidade a par de uma difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (Hemais *et al.* 2002).

Assim, importa juntar conhecimento à caracterização das empresas em processo de internacionalização para estes mercados, bem como às características sócio/culturais e económicas das instituições, das empresas, dos governos, das universidades e da sociedade civil dos países receptores de IDE.

Vamos começar por abordar o estado actual da economia Moçambicana.

De acordo com o FMI, Moçambique conseguiu reduzir, exemplarmente, a incidência de pobreza absoluta, caindo de 67% em 1997 para 50%. Os índices de pobreza sofreram quedas mais acentuadas nas zonas rurais do que nas zonas urbanas (FMI, 2010).

Apesar das melhorias significativas atingidas na última década, a sustentabilidade do crescimento económico exigirá acréscimos de produtividade e maior espaço de actuação para o sector privado, objectivos atingíveis mediante a adopção de políticas monetárias e fiscais prudentes, de progressos no ambiente de negócios e de investimento, dando condições para a criação de emprego e aumentando a transparência e a responsabilidades das instituições.

A agricultura é a actividade económica dominante, embora o seu contributo para o PIB permaneça relativamente diminuto e dependente de condições climatéricas. A indústria é incipiente, sendo que o seu maior contributo está ligado a actividades extractivas e à concretização de projectos de investimento internacional com poucas ligações à estrutura produtiva local, e mesmo ao nível de criação de emprego (Carvalho, 2003).

O sector de serviços encontra-se em fase de franco desenvolvimento, destacando-se o sector bancário e as telecomunicações.

A economia Moçambicana é dependente do auxílio externo e do investimento directo estrangeiro (IDE). É importante referir que uma parte significativa do Orçamento do Estado é financiado por fundos disponibilizados por estrangeiros enquanto a produção industrial é assegurada por mega

projectos de investimentos internacionais. Assim, o principal desafio será o de garantir um crescimento sustentável, abrangendo todos os sectores de actividade.

Neste contexto, é primordial o desenvolvimento do sector agrícola, pois representa 20% do PIB e é responsável por um nível mínimo de subsistência, assim como o maior criador de emprego e, em regra, é o sector de base de desenvolvimento da economia.

O Capítulo 2 apresenta a revisão das teorias julgadas pertinentes para este estudo, nomeadamente o Modelo da Escola de Uppsala e a Teoria das Redes.

O Capítulo 3 trata a internacionalização, identifica os motivos para a escolha do modelo de internacionalização, assim como sugere metodologias para a elaboração de estratégias.

No Capítulo 4 apresentamos o país de destino, Moçambique. Começamos por abordar a cultura, seguindo-se, a comunidade e a sociedade. Aqui oferecemos uma particular incidência à heterogeneidade cultural Africana e à crise do Estado-nação africano. Dentro deste contexto, procedemos à análise dos factores que determinam a atractividade de um país, de seguida analisamos a importância da agricultura como motor do crescimento económico, e por fim, as fragilidades dos canais de distribuição.

Finalmente, o Capítulo 5 aborda o que serviu de suporte para o trabalho de índole qualitativo, o estudo de caso.

1.1 Estudo de Caso – A Vinicala

A empresa em estudo, com sede em Nacala, fabrica aguardentes, whiskies e bebidas licorosas em geral utilizando para tal algumas matérias-primas importadas. Contudo, a empresa tende a incorporar o máximo de matérias produzidas em Moçambique, nomeadamente, embalagens, o cartão, o vidro, os rótulos, a cola, etc. No caso das bebidas licorosas recorre a frutos produzidos localmente, ou seja, por exemplo à banana, à laranja, ao limão, ao caju, ao abacaxi, à manga e ao maracujá, etc.

Trata-se de um investimento no interior norte de Moçambique, que ao fim de uma década apresenta resultados financeiros muito interessantes e valoriza os talentos (recursos humanos) locais.

2 Revisão da literatura

Apesar do processo de internacionalização ter captado o interesse de muitos investidores, não existe consenso quanto ao significado e âmbito do mesmo. Isto pode ser compreendido se tivermos em atenção que as suas ideias básicas foram desenvolvidas a partir de diversas áreas do saber. Não obstante, foram já conseguidos progressos importantes no estabelecimento das suas bases conceptuais e empíricas, enquanto o debate em torno das diferentes linhas de investigação pode ser considerado como uma etapa saudável para a clarificação do conceito de internacionalização.

Este trabalho pretende ser representativo de diversas correntes de pensamento provenientes fundamentalmente da área da teoria económica, e sustenta que a forma e os padrões do envolvimento internacional das empresas, pressupondo um conhecimento racional das diferentes alternativas, ocorrerão quando um conjunto de vantagens (inerentes à empresa) puderem ser conseguidas.

2.1 O modelo tradicional da escola de Uppsala

O modelo Uppsala surgiu na década de 70, a partir de um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Uppsala. Estes focalizaram o seu interesse no processo de internacionalização de empresas suecas e desenvolveram um modelo referente ao modelo como as empresas escolhiam os mercados e as formas de entrada quando decidiam internacionalizar-se, sendo que a pesquisa foi amplamente influenciada pelos trabalhos de Cyert e March (1963) e de Aharoni (1966).

O modelo parte do pressuposto que a empresa se decide pela internacionalização devido a incertezas quanto à lucratividade do país onde se encontra instalada. Contudo, devido à falta de precisão das informações, as empresas buscam mercados que possuem características similares entre si e são guiadas por uma sequência de etapas incrementais, procurando uma aprendizagem através de experiências adquiridas no seu crescente comprometimento com os mercados estrangeiros.

Um dos mais importantes documentos gerados pela Escola foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977; 2002), na qual os autores advogavam que o processo de internacionalização se dava de

uma forma incremental devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto através de uma sequência de modos de operação, quanto através de uma sequência na selecção de mercados estrangeiros a ser servida.

A sequência de modos de operação seria iniciada com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação directa, quando se tivesse a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento seria aprofundado a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a empresa chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A sequência na selecção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez culturalmente mais distante, na medida em que a empresa ganhasse experiência de operações internacionais.

Para Rocha (2002: 22), segundo a Escola, “a incerteza em relação ao resultado de uma acção aumentaria com a distância. Supunha-se que as empresas tivessem um melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos. Assim, elas procurariam alternativas em que pudessem se sentir o menos "estrangeiras" possível”.

De acordo com Carlson (1975), o processo de internacionalização se assemelharia a andar cautelosamente num terreno desconhecido. As operações no exterior implicariam atravessar fronteiras nacionais, o que criaria uma incerteza adicional. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e sobre como obter informação, conjuntamente, contribuiria para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também geraria incerteza. Porém, se a mesma operação tivesse que ser empreendida na mesma distância geográfica e num país estrangeiro, a incerteza seria ainda maior. O conceito de distância psíquica é essencial para o modelo, nota-se que as empresas suecas procuram gradualmente investir em outros mercados conforme o avanço da sua experiência dentro deles. Entre os factores relevantes para o investimento estão os indicadores sociais, factores culturais e vínculos entre a matriz (no caso da Suécia) e o país receptor.

Segundo Rocha (2002: 23) “foi verificado, ainda, que as empresas grandes, em comparação com as empresas pequenas, deslocavam-se tendencialmente para mercados mais distantes”. Entretanto, foi enfatizado que em nenhum caso a empresa iniciara a produção num país estrangeiro sem que antes, tivesse exportado para esse local através de um agente ou de uma subsidiária de vendas.

Outros autores da Escola Nórdica (Welch e Luostarinen, 1988; Johanson e Vahlne, 1990; Benito e Welch, 1994; Peterson e Pederson, 1997) têm indicado que o modelo é menos válido no caso de empresas em sectores de alta tecnologia, na indústria de serviços, ou no caso de empresas cujas operações internacionais não sejam motivadas pela procura de novos mercados.

Entretanto, para Bjorkman e Forsgren (2000), há um problema básico no Modelo de Uppsala: a sua ênfase na aprendizagem organizacional como força motriz básica da internacionalização de uma empresa. De facto, não está clara a forma pela qual o conhecimento baseado na experiência afecta o comportamento organizacional. A experiência deve ser interpretada para causar impacto, mas o relacionamento entre causa e efeito é ambíguo, e a diferença entre sucesso e fracasso nem sempre é aparente. A interpretação da história é feita por indivíduos e por grupos com diferentes objectivos e graus de comprometimento, o que conduz a erros sistemáticos na interpretação. Como resultado, estes autores afirmaram serem as avaliações de resultados mais confusas nas organizações do que nos indivíduos. Por exemplo, os líderes das empresas costumam atribuir os sucessos às suas próprias acções e os fracassos às questões organizacionais, às acções dos outros ou às forças externas. Assim, a forma pela qual o conhecimento resultado da experiência afectasse o comportamento organizacional dependeria não só da possibilidade de se relacionarem efeitos com causas, como também de quem o interpretasse.

Nesse sentido, para Anderson (2000) o papel desempenhado pelos indivíduos-chave ainda não tem recebido a devida atenção nas pesquisas do processo de internacionalização da empresa. Isto, de facto, não invalida o pressuposto do comportamento incremental, embora o torne até certo ponto questionável, mas, certamente, produz uma gama mais ampla de possíveis rotas de internacionalização além das previstas pelo modelo.

Reid (1983) argumentou que o modelo seria determinista e demasiado generalista. Para este autor, os modos de crescimento internacional são específicos do contexto, devendo ser

explicados por padrões heterogêneos de recursos e de oportunidades de mercado. O argumento é plausível, embora Reid (1983) não apresente qualquer alternativa ao Modelo de Uppsala.

De acordo com Stubbart (1982), outro problema do modelo seria o facto de não se considerar a possibilidade de os gestores fazerem escolhas estratégicas voluntárias. O modelo ignoraria a existência de diferenças individuais que pudessem se afastar dos estágios previstos por ele. Adicionalmente, o modelo não daria a devida atenção à escolha de fusões e aquisições como rota de internacionalização, uma crítica que, de facto, comparte com a teoria do investimento directo (Forsgren, 1990).

Conforme menciona Pedersen (1990), o modo de produção por licenciamento não é considerado como uma forma de operação de mercado pelo Modelo de Uppsala. O mesmo se aplicaria às alianças estratégicas, às franquias e aos contratos de gestão. De fato, o Modelo de Uppsala contempla quatro ou cinco passos: exportações esporádicas, agente exportador, subsidiária de vendas e subsidiária de produção (primeiro para montagem e, posteriormente, para a produção completa). Para o autor, o modelo não fornece uma explicação real de como acontece a etapa de investimento directo e, também, não explica porque o agente exportador não pode ser considerado como a forma final de operação no mercado, nem porque a empresa, necessariamente, tem de evoluir na direcção da subsidiária de produção.

Outra crítica levantada (Hirsch, Meshulach e Towards, 1991) é o facto de que a Escola não levaria em consideração os determinantes estratégicos. Uma vez que as empresas estão cada vez mais expostas à concorrência global, pode-se afirmar que a concorrência num mercado tem efeitos noutros mercados.

Existem, também, forças a actuar em direcção contrária à redução da distância psíquica, como, por exemplo, as forças nacionalistas, que se opõem à integração administrativa e económica, a língua e a cultura, que continuam a obstruir a interacção entre países. Para Rocha (2002, 29), as "tribos globais" têm evoluído somente em alguns segmentos da sociedade. Entretanto, também é um facto que a comunidade de negócios está cada vez mais internacionalizada e que a emergência de estratégias globais, de produtos globais e de programas de marketing globais permitem relacionar empresas, em várias indústrias, "percebem" vários mercados nacionais de forma suficientemente similar, como para desenvolver estratégias padronizadas.

A questão das redes de relações (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Os seus seguidores, que passaram a ser conhecidos como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre empresas e mercados industriais.

Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) afirmaram que os factores e as forças competitivas, em indústrias altamente internacionalizadas, criariam um padrão heterogéneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivaria a empresa a escolher mercados e estratégias de entrada que poderiam ser bem diferentes do previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém, isso somente seria possível através do estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos.

Assim, os relacionamentos, tanto estritamente de negócios (Johanson e Sharma, 1987), quanto pessoais (Lindqvist, 1991), poderiam ser usados como pontes para a entrada em outras *networks*.

Johanson e Vahlne (1992) explicaram que as interacções entre actores, mais do que o processo de decisão estratégica, dão forma às estruturas da rede. Para Bjorkman e Forsgren (1999), a teoria das redes, em vez de se concentrar nos factos económicos para explicar a internacionalização da empresa, concentra-se nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os actores que mantêm relacionamentos de negócios. Através do ponto de vista das redes, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros actores. Através dessa teoria, entende-se melhor quais são os factores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da empresa. Ao mesmo tempo, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma empresa reflecte não somente os recursos alocados no exterior, como também o grau de internacionalização da rede em que ela está inserida. Assim sendo, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Andersson e Johanson, 1970).

Entretanto, caberia mencionar que a teoria das redes foi desenvolvida com o objectivo de entender o comportamento do mercado em geral, tendo, portanto, pouca força preditiva, já que a internacionalização foi considerada uma variável que dependeria não somente dos recursos, actividades e experiência da empresa, mas dos recursos, actividades e experiência de diversos actores, bem como da interpretação subjectiva que todos fariam da rede.

Na realidade estamos a tratar da confiança que cada um coloca no projecto, e em que o resultado deverá ser sentido por todos.

2.2 Teoria das Redes

Uma outra abordagem que realça o papel da cooperação (informal), da complementaridade e da dependência entre os actores económicos (Brito, 1993) é conhecida pela teoria das redes (*network theory*). Trata-se de uma abordagem que refere diferentes estruturas de cooperação e a existência de relacionamentos entre empresas.

Apesar de algumas semelhanças entre a teoria dos custos de transacção e a teoria das redes existem, contudo, algumas diferenças importantes particularmente nos seus fundamentos teóricos, conceitos básicos, delimitação do sistema e da natureza dos relacionamentos entre empresas (Johanson e Mattson, 1987). Em relação os fundamentos teóricos, a abordagem dos custos de transacção formulada por Williamson (1975, 1985), situa-se dentro da teoria neoclássica focando as relações existentes quer nos mercados, quer nas hierarquias “puras”. De acordo com Johanson e Mattson (1987), na perspectiva de redes, os “mercados” são caracterizados pela interacção em sistemas de relacionamento entre fornecedores, clientes e outros intervenientes, no qual as partes têm algum controlo e as empresas são vistas como unidades sociais. Enquanto a teoria dos custos de transacção tem por objectivo explicar as estruturas de organização institucional, a teoria das redes descreve e analisa os aspectos dinâmicos de sistemas industriais e estratégias procuradas pelas empresas em tais sistemas (Franco, 2001).

Para Franco (2001), os principais argumentos contra a teoria de transacção assentam no conceito de oportunismo que tem sido questionado quer a partir do ponto de vista empírico, quer do ponto de vista “moral”. Todavia, para Joahanson e Mattson (1987), os conceitos básicos de Williamson (1975, 1985), com excepção do oportunismo, podem ser usados para descrever importantes características numa rede. Na abordagem de redes, contrariamente à teoria dos custos de transacção, aceita-se a relevância de algumas variáveis de teor comportamental tais como a confiança, as relações de poder e controlo, a equidade, a reputação, a cultura e os valores, mas também se acredita nas possíveis inclinações em direcção ao oportunismo.

Outras explicações alternativas para a abordagem de redes têm-se centrado no conceito de *confiança*. A confiança representa um papel crucial na formação de relacionamentos entre empresas e tem sido um impedimento/obstrução importante para comportamentos oportunistas (Smith *et al.*, 1995; Johnson *et al.*, 1996; Woolthuis, 1996; Nooteboom *et al.*, 1997; Varamaki *et al.*, 1996,1997; Franco *et al.*, 2001). Uma rede envolve duas ou mais empresas, as quais tentam equilibrar indivíduos. Deste modo, existe uma forte probabilidade para que os objectivos cooperativos se convertam em benefícios individuais, especialmente, quando tais comportamentos não são transparentes para as empresas parceiras (Aulakh *et al.*, 1996). Por outro lado se a confiança for incorporada numa rede empresarial, o comportamento oportunista é menos provável de ocorrer, já que os parceiros passarão de uma fase em que os ganhos individuais de curto prazo se convertem em interesses colaborativos de longo prazo (Axelrod, 1986). Para Ouchi (1980), a confiança mútua é um factor que tem sido utilizado para a contribuição da redução da incerteza acerca do comportamento oportunista que pode surgir por parte do(s) parceiro(s) envolvido(s) numa rede de cooperação. A presença ou ausência de confiança pode ter, neste sentido, grande impacto no sucesso de uma rede de empresas.

Um outro conceito básico associado com a teoria dos custos de transacção é a incerteza. Ainda segundo Johanson e Mattson (1987), a incerteza está também ligada aos relacionamentos que se estabelecem numa rede. Em condições de turbulência e de incerteza, as empresas necessitam de interações dentro da rede entre parceiros. A natureza destes laços e a extensão da estruturação do processo de cooperação influenciam o grau e o tipo de incerteza. Holm *et al.* (1996) referem que as empresas conseguem interpretar melhor as oportunidades dentro de uma rede de empresas, bem como praticar elas próprias a colaboração, quando essas empresas são capazes de mobilizar relacionamentos dentro dessa rede. Para Johanson e Vahlne (1990), estes relacionamentos estão interligados por redes que se desenvolvem como consequência da interacção entre empresas.

Tomando o campo da psicologia social, uma importante tradição do estudo da cooperação é a teoria da rede social (Johannisson, 1987, 1990; Bublin e Aldrich, 1991) e a teoria de intercâmbio social (Blau, 1968; Wayne *et al.*, 1997). Estas teorias dão relevo aos relacionamentos pessoais onde a confiança, o compromisso e a partilha de valores e crenças são elementos chave do processo de cooperação. Pelo contrário, na teoria dos custos de transacção, Williamson (1975)

negligencia assuntos relacionados com confiança e poder, enquanto na mesma teoria, o controlo e o poder, são variáveis que se encontram muito próximas.

Um outro aspecto particular identificado como relevante na literatura sobre redes de cooperação é o conceito de *compromisso*. Segundo Andersson (1979), Morgan e Hunt (1994) e Holm *et al.* (1996), os relacionamentos de cooperação envolvem gradualmente compromissos que são estabelecidos pelas empresas no processo. Durante o processo de colaboração, as empresas aprendem e apreendem as competências e comportamentos dos seus parceiros. Assim, a *racionalidade limitada* definida na teoria dos custos de transacção é, segundo Johanson e Mattsson (1987), um conceito implícito na medida em que os intervenientes necessitam de obter informação e aprender com a experiência dos outros. Desta forma a colaboração entre empresas torna-se uma importante fonte de conhecimento. Holm *et al.*, (1986) mostrou num estudo que os relacionamentos desenvolvidos numa rede têm que ser coordenados pela conexão dos processos de relacionamento dos parceiros. Este compromisso entre duas ou mais empresas é desenvolvido com o tempo e isso cria uma interdependência dentro de um amplo contexto da rede. Desta forma, e naturalmente, e dentro da teoria de rede social o conceito de compromisso afirma-se como um elemento importante para o sucesso das parcerias.

Segundo Bienenstock e Bonacich (1997) todas as teorias de poder dentro do contexto de redes têm componentes comportamentais e estruturais. A componente comportamental refere-se à concepção da teoria de como o indivíduo faz as suas escolhas numa rede; a componente estrutural está relacionada com a identificação de posições de poder dentro de uma rede.

Por fim, o pressuposto básico num modelo de redes é que uma empresa está dependente de recursos controlados por outras empresas. Uma empresa tem acesso a esses recursos externos através das suas posições na rede. Para Johanson e Mattsson (1987), o desenvolvimento destas posições numa rede definem oportunidades ou ameaças para o futuro desenvolvimento estratégico da empresa.

Essa linha de pesquisa prefere tratar a empresa internacional como uma *network* inter organizacional (Bartlet e Ghoshal, 1990). A abordagem inter organizacional descreve a empresa internacional como uma entidade que se especializa na criação e transferência interna de conhecimento. Dentro dessa perspectiva, a empresa internacional não emerge devido a

imperfeições do mercado na compra e venda de conhecimento, mas em virtude da eficiência da corporação como veículo para transferir o conhecimento além fronteiras.

De acordo com Kogut e Zander (1993), os resultados empíricos mostraram que, quanto menos codificável e mais complexa fosse uma tecnologia, maior a probabilidade de que a transferência ocorresse através de operações próprias ou através de subsidiárias. Isso implicaria que a escolha do modo de transferência fosse determinada pela eficiência da corporação multinacional em transferir conhecimento em relação a outras empresas e não em relação a uma transacção abstracta de mercado. A noção de que a empresa se especializaria na transferência de conhecimento é o fundamento da teoria evolucionária da empresa multinacional. Para os autores, a vantagem comparativa é a condição que comanda as vendas da empresa, o investimento directo e o crescimento. No entanto o problema com que se defronta a empresa é de que tal vantagem seja transferida de forma mais competitiva (em termos de custos e de efeitos de mercado) para uma subsidiária ou para outras empresas. As falhas do mercado, não necessariamente, definem o cálculo.

Pressupõe-se que o conhecimento sempre possa ser transferido a um determinado custo, o que não é sempre verdade. Rocha (2002: 35) sugere que “as características do conhecimento social influenciariam a capacidade de transferir tecnologia e, conseqüentemente, os fluxos de investimento directo”. Assim sendo, a decisão para transferir tecnologia, dentro da empresa ou através do mercado, poderia ser explicada pelos atributos do conhecimento que constituiria a vantagem que a empresa possui. Ela seria depositária de conhecimento que consistiria em como a informação é codificada, e a acção é coordenada. O modo de transferência de tecnologia, dentro da empresa, ou mediante licenciamento, seria influenciado pelas características da vantagem que motivaria o crescimento da empresa além-fronteiras. Nessa abordagem, questiona-se o pressuposto de que as empresas existem para internalizar mercados. Kogut e Zander (1993) propõem que as empresas sejam comunidades sociais que servem como eficientes mecanismos para a criação e transformação de conhecimento em produtos e serviços economicamente lucrativos. O ponto relevante para decidir se a empresa deveria optar por transferir a tecnologia internamente seria sua eficiência em relação a outras empresas. Considerações sobre as imperfeições ou falhas dos mercados seriam dispensáveis nessa abordagem.

Forsgren (1997) argumenta que, quanto maior a diferença entre as *networks* de negócios das subsidiárias em termos das necessidades e as capacidades dos actores, maior a dificuldade de se usar o conhecimento desenvolvido em uma subsidiária no contexto de outra subsidiária. As diferenças entre as redes estabelecidas por várias subsidiárias de uma multinacional, passíveis de serem percebidas como uma vantagem para o avanço do conhecimento, poderiam tomar-se uma desvantagem quando essa multinacional quisesse transformar esse conhecimento em uma vantagem competitiva mais geral para todo o grupo.

Adicionalmente, Forsgren (1997) afirma que, frequentemente, existe uma falta de incentivo para que a subsidiária participe da transferência de conhecimento dentro do grupo. Em geral, isso decorre do facto de as subsidiárias representarem diferentes interesses no grupo. O principal interesse das subsidiárias será desempenhar e desenvolver o seu papel dentro de sua rede de negócios. Em grande parte, esse comportamento será definido pelo relacionamento que as subsidiárias tenham com os seus parceiros de negócios mais importantes. Dado que as subsidiárias, em geral, pertencem a diferentes *networks*, será limitado o incentivo para que elas sejam disseminadoras de conhecimento dentro da multinacional, ou para procurar por inovações dentro de outras subsidiárias do grupo. Nesse sentido, as outras subsidiárias do grupo somente se beneficiam da disseminação de conhecimento de uma subsidiária se pertencerem à mesma rede.

3 Internacionalização

Os processos de abertura dos mercados próprios da globalização levou a que as empresas tenham necessidade de optar por estratégias de internacionalização à procura de novas oportunidades de negócios.

Internacionalizar significa actuar em diferentes nações conduzindo movimentos de factores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projectos em cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços noutros países.

De acordo com Young *et.al.* (1989), quando se fala em IDE vale a pena distinguir entre três tipos:

- **Investimentos orientados para o mercado:** Investimento que tem como objectivo penetrar no mercado alvo através de uma base de produção nesse mercado.
- **Investimentos orientados para os custos:** Investimentos que têm como objectivos a obtenção de produtos a um baixo custo, tirando vantagem de uma dotação abundante de mão-de-obra, energia ou outros *inputs* – geralmente estes produtos são, na quase totalidade, exportados para o país doméstico ou terceiros países.
- **Investimentos orientados para os recursos:** Investimentos cuja realização tem como objectivo a exploração de recursos naturais de modo a adquiri-los para as suas próprias operações industriais ou para a venda nos mercados Mundiais, como são o caso das indústrias petrolífera.

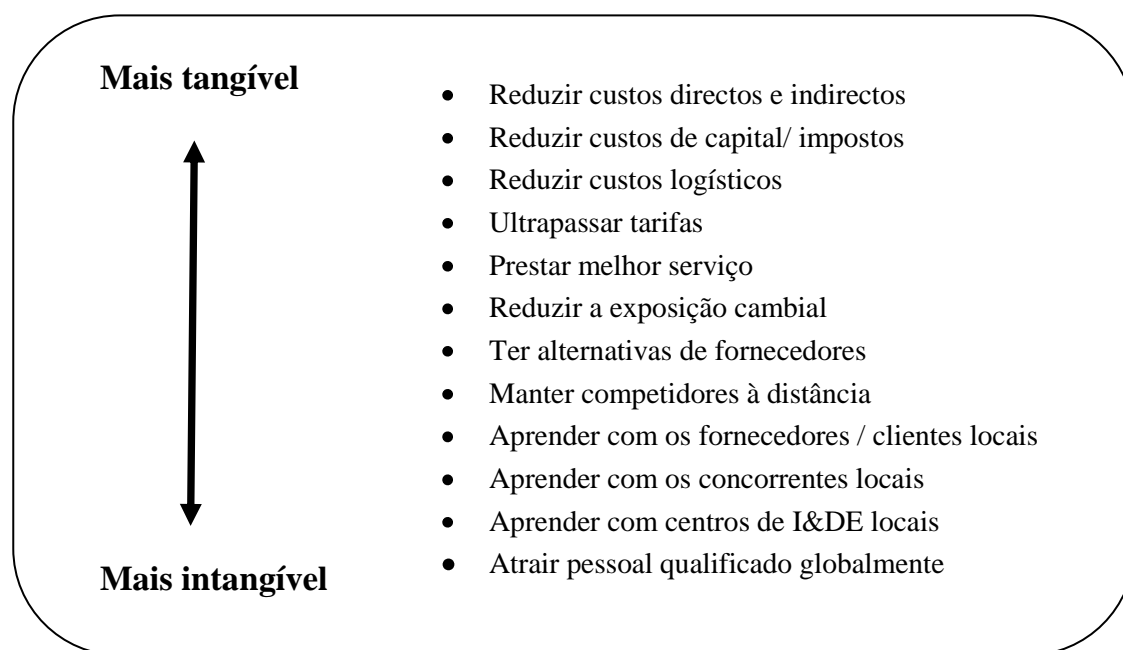
Dunning (2002) refere ainda um quarto tipo de IDE: o IDE de procura de activos estratégicos. Este visa promover os objectivos estratégicos de longo prazo das empresas, através da aquisição de activos de empresas externas não disponíveis no seu País de origem (por exemplo aquisição de marcas comerciais).

As razões que levam à internacionalização são diversas. Entre elas encontra-se assegurar fornecimentos de matérias-primas; a procura de novos mercados; o acesso a factores de produção

mais baratos; a busca de conhecimentos/aprendizagem, assim como alcançar um posicionamento competitivo (vantagens resultantes de operar em vários mercados).

A Figura 1 tenta identificar as motivações para a promoção de IDE, sugerindo uma graduação desde uma percepção do mais tangível até ao encontro de causas que se consideram de difícil mensuração (mais intangível).

Figura 1 – Razões para produzir no estrangeiro



Existem múltiplas definições de internacionalização. Tais definições assentam, em, regra, em opções estabelecidas em função de duas grandes dicotomias: por um lado, a oposição macro “versus” micro, confrontando a perspectiva da economia nacional com a óptica da empresa; por outro a polarização *inward-outward*, entre as operações que têm lugar “ de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira , captação de IDE) e as que se processam “de dentro para fora”(exportações, contractos de assistência técnica no estrangeiro, *licencing-out*, IDE no estrangeiro) (Simões, 1997).

A internacionalização é um processo gradual de várias etapas. A empresa vai acumulando competências com a sua experiência adquirida no relacionamento com os novos mercados e com a análise das trajectórias dos concorrentes. Isto requer naturalmente tempo, *management* e capacidades financeiras. O Quadro 1 apresenta as diversas formas de internacionalização.

Quadro 1 – Formas de Internacionalização

Transacções	Investimento directo	Projectos
Exportação <i>spot</i> Exportação a longo prazo Exportação via agentes/distr. Licenciamento da tecn./Marca <i>Franchising</i>	<i>Joint-venture</i> de distrib./marketing <i>Joint-venture</i> integrada Subsidiária de distrib /marketing Subsidiária integrada	Projecto chave na mão Projecto BOT Contratos de Gestão

Fonte: Adaptado de Carvalho (2003:218).

Como já foi referido, normalmente, a internacionalização inicia-se pelos países geograficamente e/ou culturalmente próximos, daí que se avance primeiro pela forma que implica uma menor afectação de recursos (exportação) até à instalação de filiais produtivas. Normalmente só um pequeno número de empresas atinge esta fase (Carvalho, 2003).

Qualquer que seja a forma, o processo de internacionalização pressupõe investimentos. Alguns mercados de destino, particularmente os Africanos, não possuem sistemas financeiros sofisticados. Para além da falta de capital disponível, o seu custo é muito elevado. Finalmente, elementares instrumentos como o *leasing*, o *factoring*, o capital de risco e o mercado de capitais ou não existem, ou não tem enquadramentos fiscais competitivos (Coelho, 2000).

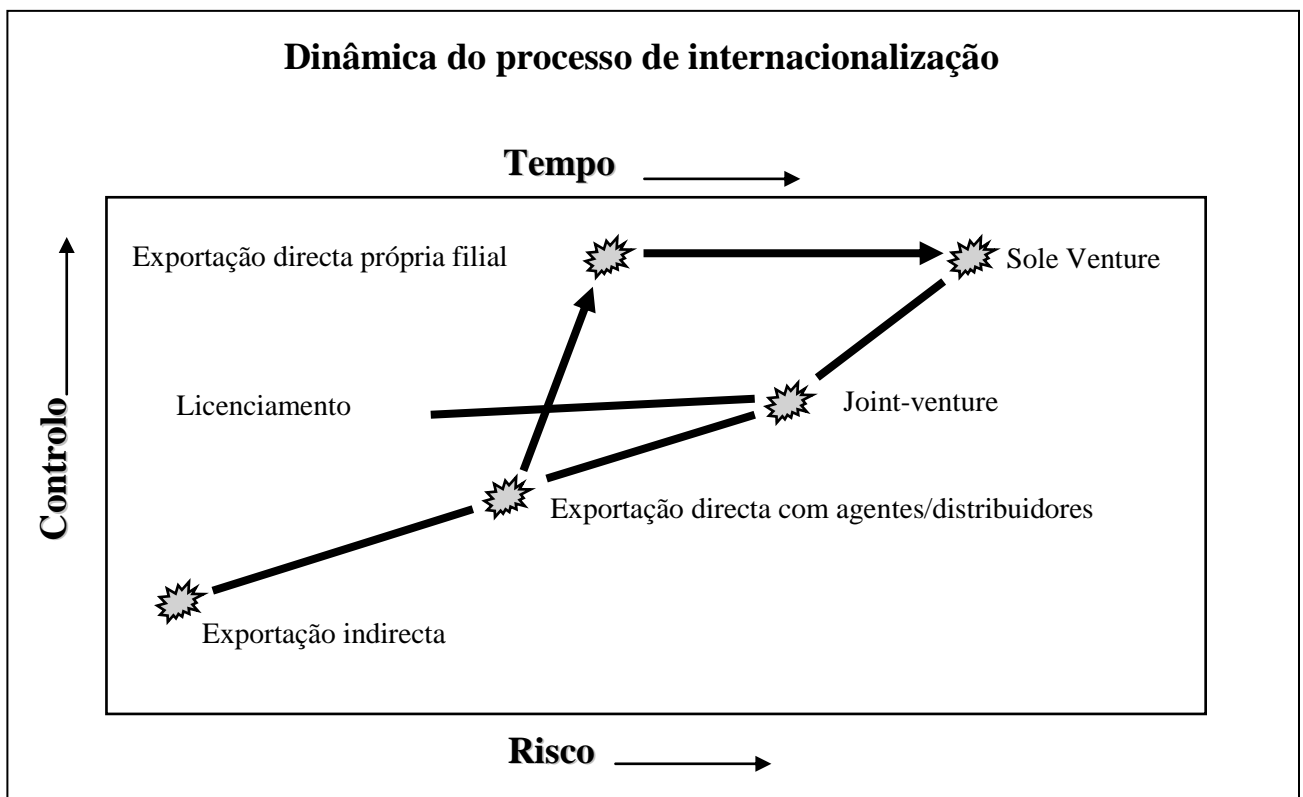
O financiamento local é de difícil acesso, e com custos de capital elevados, por outro lado, a importação de financiamento sofre o risco da desvalorização cambial. Assim, para Carvalho (2003), será de um elementar bom senso a empresa ter uma estrutura de capitais próprios muito sólida. Muitas vezes, o insucesso de um processo de internacionalização pode pôr em causa a própria empresa mãe.

3.1 Processo de internacionalização

O processo de internacionalização refere-se à forma como as empresas se organizam internamente, ou com outras empresas, para entrarem em mercados externos. Iniciando-se normalmente pela via das exportações, as empresas acabam por avançar para fases mais avançadas em que trabalham com agentes comerciais locais, licenciam tecnologia ou avançam para investimentos directos no exterior, sozinhas ou através de alianças estratégicas (Simões,1997). A selecção e implementação das parcerias mais adequadas são essenciais para este processo.

A Figura 2 tenta representar a evolução do processo de internacionalização tendo em conta o “risco”, o “tempo”, e a sua capacidade de “controlo”.

Figura 2 – Dinâmica do processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Franklin Roto (1981:39), *Entry Strategies for International Markets*; Nova Iorque, Lexington Books.

O processo de internacionalização pode ser uma excelente oportunidade para a empresa, desde que isto aconteça de forma planeada, consciente e uma vez que se tenha o domínio das regras e usos do comércio externo. Caso contrário, o negócio pode-se apresentar como um fracasso e uma péssima opção estratégica.

Para o sucesso do projecto, a informação assume um papel crítico. É, pois, importante estar informado sobre aspectos internos (custos, capacidade de produção, etc.) tanto quanto os externos (custos da exportação, curso dos câmbios de moeda, etc.), muitas vezes desconhecidos ou difíceis de serem mensurados.

Segundo Minervini (2001), podem iniciar o processo de exportar aquelas empresas que avaliaram a sua capacidade de internacionalização e encaram a exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. Está relacionada com um compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo. Minervini (2001) afirma, ainda, que dificilmente se obtém êxito no mercado externo quando não se o tem no mercado interno. Portanto internacionalização não pode ser considerada como uma salvação, mesmo num contexto de falta de competitividade no mercado doméstico.

Em relação ao país de destino, será essencial iniciar o processo com uma pesquisa do mercado, para deste modo se encontrar um mercado onde se seja competitivo e com os custos e os riscos o mais quantificados possível (Minervini, 2001).

Ainda segundo Minervini (2001) deve-se desenvolver um plano, para desta forma reduzir ao mínimo as decisões precipitadas perante os imprevistos, reduzir os conflitos em torno dos objectivos traçados, e preparar a empresa para a mudança, assim como fornecer um esquema para a constante avaliação das actividades. O plano deverá responder às três grandes perguntas: Onde estou? Onde quero ir? Como chegar?

3.1.1 Escolha do modelo de internacionalização

Como já foi referido, a estratégia de internacionalização começa por uma análise do mercado, da concorrência, dos potenciais clientes e dos pontos fracos e fortes da nossa estrutura, de forma a podermos definir objectivos e linhas de acção.

Observamos que os processos de internacionalização tendem a assumir acrescida amplitude e complexidade. Hill, Hwang e Kim (1990, 119) sugeriram que os principais factores a condicionar a participação em alianças são: o nível de controlo, o comprometimento de recursos e a disseminação de risco.

O Quadro 2 mostra as relações entre estes três factores nos modelos de internacionalização mais correntes: licenciamento, *joint-venture* e filial de controlo integral.

Quadro 2 – Modos de entrada em processos de internacionalização

Modo de entrada	Constructos (variáveis)		
	Controlo	Comprometimento de recursos	Disseminação do risco
Licenciamento	Baixo	Baixo	Alto
<i>Joint-venture</i>	Médio	Médio	Médio
Filial de controlo integral	Alto	Alto	Baixo

Fonte: Hill, C.W.K., P. Hwang e W.C. Kim (1990: 120)

Para Anderson e Gatignon (1986), o controle é identificado como o mais importante determinante específico de risco, pelo que o modo de entrada deve ter uma especial atenção aquando da formulação do projecto de IDE. A partir do esquema conceptual proposto, Hill *et al.* (1990) apresentam um conjunto de sugestões sobre as decisões de modo de entrada das empresas multinacionais (EMN), salientando que:

- Empresas que seguem uma estratégia multi-doméstica devem privilegiar modos de entrada de baixo controlo, enquanto aquelas que seguem uma estratégia global¹ deverão preferir modos de entrada de “alto controlo”; quando a necessidade de coordenação estratégica global for alta (indústria global oligopolizada), as EMN favorecem modos de entrada de alto controlo;

¹ “uma estratégia global envolve a configuração da cadeia de valor da empresa de tal forma que o valor acrescentado a cada passo seja maximizado. Assim, uma filial nacional pode especializar-se em fabricar uma única parte de uma linha de produto, ou certos componentes de um produto final, trocando peças e produtos com outras subsidiárias do sistema global da EMN” (Hill *et al.*, 1990, 121).

- Quando o risco do país for alto, as EMN deverão escolher modos de entrada que envolvam um comprometimento de recursos relativamente baixo;
- Quando a distância percebida (familiaridade com o país) for grande, as EMN deverão seleccionar modos de entrada que envolvam um comprometimento de recursos relativamente baixo;
- Quando existir incerteza quanto ao nível de procura do mercado (como, por exemplo, quando o ciclo de vida do produto ou serviço é embrionário ou está em declínio), as EMN deverão favorecer modos de entrada que envolvam um comprometimento de recursos relativamente baixo;
- Quando existir uma volatilidade da concorrência no mercado hospedeiro, as EMN deverão privilegiar modos de entrada que envolvam um comprometimento de recursos relativamente baixo;
- Quanto maior for o potencial de renda que possa ser gerada por *know-how* proprietário de uma EMN, maior será a probabilidade de que a EMN favoreça um modo de entrada que minimiza a disseminação do risco;
- Quanto maior for o componente tácito do *know-how* específico da empresa, maior será a probabilidade de que as EMN favoreçam um modo de entrada de alto controlo.

Hill *et al.* (1990: 125) observam que tais proposições só são aceitáveis sob condições *caeteris paribus*. Assim, muitas delas actuam conjuntamente, podendo o efeito de uma anular o da outra. Desta forma, “a decisão óptima para uma EMN consiste em escolher o modo de entrada que maximize o valor da empresa a longo prazo, após terem sido levados em consideração todos os factores relevantes”.

3.1.2 Identificação das oportunidades

É importante eliminar à partida as zonas geográficas internacionais que não tenham potencial de expansão ou nos quais a concorrência já domine o mercado. É uma etapa complexa, em que se deve fazer uma análise da concorrência internacional; a definição dos factores críticos de sucesso deverá analisar estes factores, quer do ponto de vista da oferta quer da procura nos mercados

internacionais; será importante um estudo prévio e cauteloso não só dos potenciais clientes como das condições concorrenciais prevaletentes no novo destino. De uma maneira geral, e para conhecer melhor o mercado onde se pretende actuar, a recolha de dados como o PIB e o PIB *per capita*, a população, os índices de poder de compra, a distribuição de população pelo meio urbano e rural, são dados que ajudam a conhecer um país.

A sua actualidade é muito importante, pelo que estes números não devem ter mais do que três anos, e sempre que possível, devem ser comparados com outros mercados.

3.1.3 Elaboração da estratégia e dos objectivos

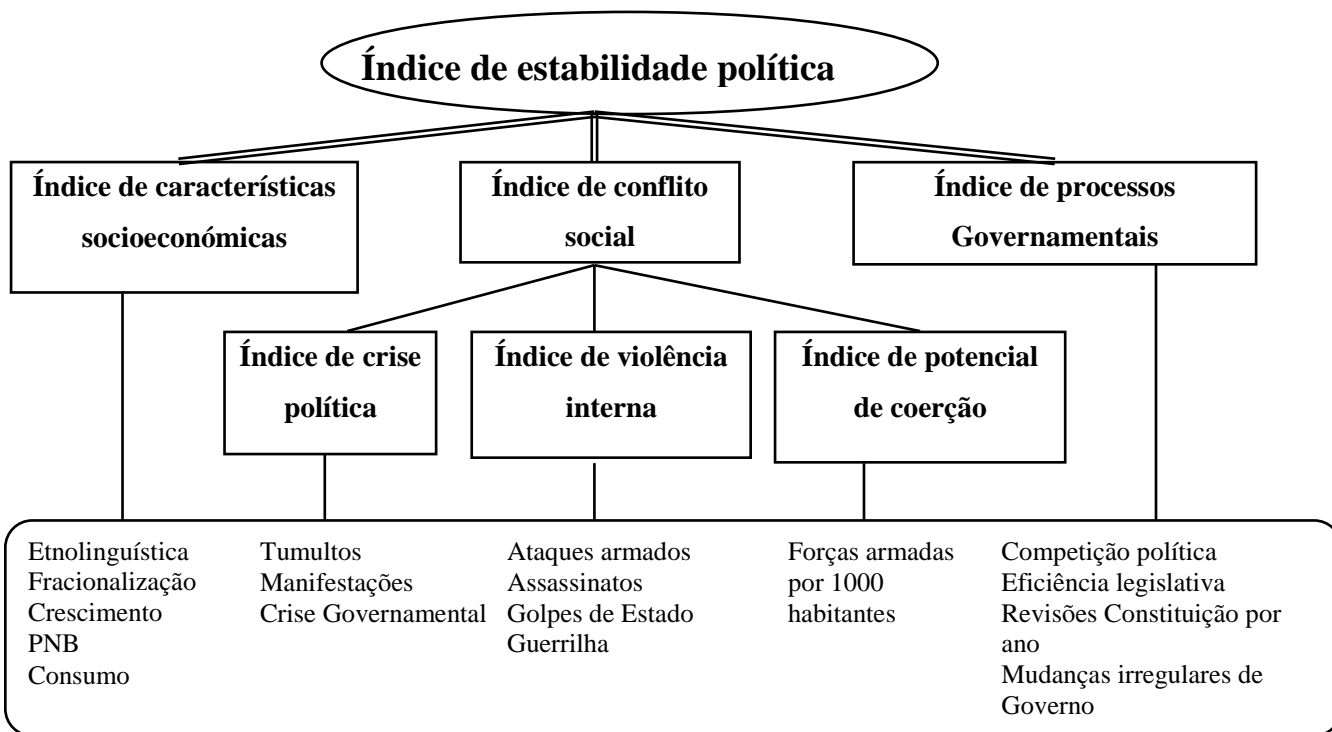
Nesta fase, faz-se a comparação dos elementos de atracção dos diversos locais e, pode-se utilizar uma grelha de comparação usando critérios como: Situação e tendências demográficas; Situação económica geral; Dimensão e tendências do mercado; Análise dos factores culturais e sociais; Análise da concorrência; Características dos canais de distribuição e das comunicações existentes. Eventuais restrições à importação, à produção ou à venda dos produtos considerados; Regulamentação respeitante ao preço; Restrições eventuais relativas aos movimentos de capitais e «repatriamento» dos lucros; Possibilidade de obter ajudas dos poderes públicos; Legislação social, respeitante por exemplo ao emprego de pessoal estrangeiro, nível de salários mínimos, restrições aos licenciamentos, etc.

É importante, e tratando-se de países cuja estabilidade política e institucional não está assegurada, avaliar a natureza e a importância dos riscos aos quais se expõe a empresa ao implantar-se nesse mercado.

Assim, as mudanças sociais susceptíveis de provocar uma crise económica ou financeira, os riscos de nacionalização de empresas estrangeiras, os riscos de alterações desfavoráveis da legislação existente, etc., merecem uma particular atenção por parte dos gestores.

A Figura 3 tenta representar as variáveis que determinam o denominado “índice de estabilidade política”. Este índice é composto por três indicadores: o índice de características socioeconómicas; o índice de conflito social e o índice de processos Governamentais. No que diz respeito à medição dos conflitos sociais, convém salientar que estes são influenciados pelas crises políticas, pela violência interna, assim como pelo potencial de coesão.

Figura 3 – Formação do índice de estabilidade política



Fonte: Adaptado de Carvalho (2003: 105)

Assim, cabe à empresa definir as prioridades, em termos de produtos e de actividades, os objectivos qualitativos e quantitativos a atingir e o horizonte temporal da estratégia de internacionalização. Nesta fase, há que ter em conta o ciclo de vida do produto, o grau de acessibilidade do mercado, o montante de investimento a fazer e o período de tempo até atingir o “*break-even*”. De realçar a pertinência de um bom reforço do fundo de tesouraria de forma a suportar os normais desvios em relação às expectativas iniciais.

As formas de entrada no país alvo - através, por exemplo, de parcerias com as empresas locais ou de uma estratégia de conquista de terreno aos concorrentes - e às pressões relacionadas com a coordenação organizacional são decisões importantes.

Quadro 3 – Principais formas de cooperação em mercados internacional

Perfil da cooperação	Forma de cooperação	Duração típica (prazo)	Vantagens	Desvantagens
Formal ou informal Podem existir poderes assimétricos por parte dos parceiros (falta de reciprocidade) Facilmente estabelecidas Menores custos em caso de dissolução Não existe necessidade de investimento em capital	<i>Franchising</i> ,	Fixo	Criação de canal de distribuição com rapidez Custo investimento reduzido	Falta de fidelidade Coordenação estratégica difícil Dificuldade controlo de qualidade
	Licenciamento	Fixo	Fácil aquisição de tecnologia	Coordenação estratégica difícil
	Contrato de representação, aprovisionamento, distribuição	Variável	Possibilidade de realizar economias de escala a nível global	Elevados custos de transporte Barreiras tarifárias (aduaneiras) Problemas com os agentes de marketing locais
	Agrupamento complementar de empresas (ACE)	Médio	Ganho de escala e notoriedade Redução de custos e do risco	Necessidade de criar objectivos estratégicos bem definidos Coordenação ágil para arregimentar todos os interesses
	Subcontratação/ relação com os fornecedores	Médio	Redução de custos e do risco Tempo de liderança reduzido	Custos de investigação, desempenho e qualidade do produto
	Consórcio	Médio	Competência, normas, partilha do financiamento	Fugas de conhecimento Posterior diferenciação
	Aliança estratégica	Flexível	Empenho variável Acesso ao mercado, produtos ou serviços	Possíveis fugas de informação
	Rede de empresas	Longo	Potencial de aprendizagem dinâmica cooperativa	Equilíbrio das ineficiências
Formal Investimento em capital	<i>Joint venture</i>	Longo	<i>Know-how</i> complementar Gestão própria	Objectivos estratégicos fixos Possíveis choques culturais

Fonte: Carvalho (2009: 71)

Da análise do Quadro 3 ressalta que o perfil de cooperação, a forma de cooperação tendem a ser definidas em função da tipologia do investimento. Assim, e ainda segundo Carvalho (2009), o “*franchising* apresenta um conjunto de características que permitem desenvolver com rapidez uma rede de distribuição muito aderente aos desideratos do parceiro exterior, proporcionando-lhe o acesso a mercados internacionais” em contraponto às *join-ventures* que implicam a existência de um *know-how* complementar e uma gestão.

Outro factor importante e a ter em consideração são: as diferenças culturais; o nível de educação; os processos negociais; e os diferentes idiomas característicos do mercado de destino.

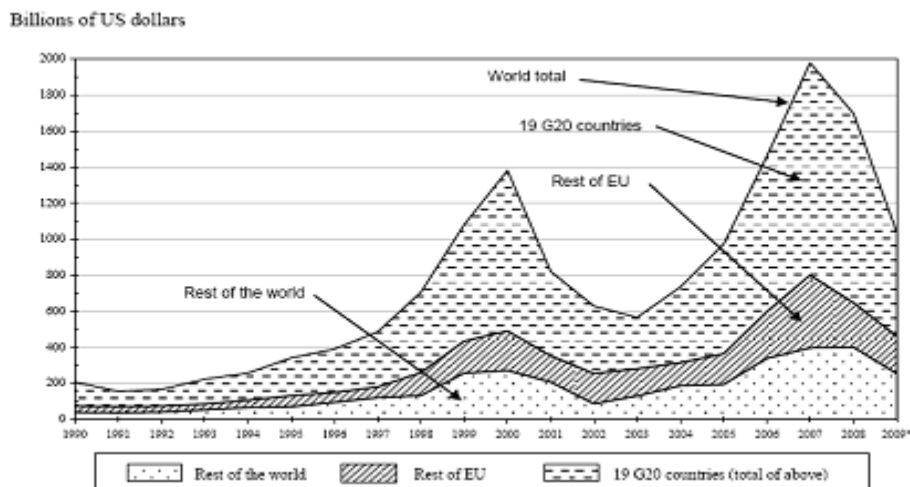
3.1.4 Investimento directo no exterior (IDE)

O modo mais rápido de uma empresa implantar num país todas as funções de uma cadeia de valor é através da aquisição de empresas. Comprar uma empresa no estrangeiro é, ao mesmo tempo, adquirir um conjunto de conhecimentos sobre o mercado, uma capacidade comercial e, muitas vezes, uma marca de notoriedade positiva.

Considerando que as boas empresas ou não estão à venda ou apresentam valores muito elevados, convém ponderar até realizar aquilo que à primeira vista parece um “ bom negócio” (Carvalho, 2003). A empresa adquirida traz consigo para além de uma cultura, uma história. A sociedade cria laços afectivos a empresas que considera verdadeiros ícones de uma identidade nacional, contudo se for necessário uma reestruturação ou até um encerramento pode ser politicamente muito complicado. Por tudo isto, muitos empresários preferem o crescimento orgânico. Trata se de implementações geográficas mais lentas mas significativamente mais seguras.

Assim, vale a pena analisar o Figura 4 que representa a evolução da captação de IDE, no mundo, de 1990 a 2009.

Figura 4 – Captação de IDE, 1990-2009



Fonte: OCDE, Report on G20, Trade and investment measures, 8 Março 2010

Da Figura acima representada infere-se que apesar do IDE ter tido um forte aumento nas últimas décadas, o peso do IDE referente à parcela do “resto do mundo”, onde se insere o Continente africano, é, ainda, relativamente baixo

Quadro 4 – Síntese dos benefícios, custos e riscos da internacionalização via IDE

	Benefícios	Custos	Riscos
Joint-venture de distribuição e marketing	Partilha de recursos <i>Know-how</i> e riscos comerciais c/ parceiros.	Partilha de receitas c/parceiros e quota-parte dos investimentos no estrangeiro.	Dificuldades de relacionamento com parceiros e risco de participação futura.
Joint-venture integrada	Partilha de recursos <i>Know-how</i> e riscos operacionais c/ parceiros.	Partilha de receitas c/parceiros e quota-parte dos investimentos no estrangeiro.	Dificuldades de relacionamento com parceiros e risco de participação futura.
Subsidiária de distribuição e marketing	Aproveitamento de todos os proveitos da actuação comercial no estrangeiro.	Investimentos na criação e gestão da subsidiária comercial no estrangeiro.	Incapacidade de adequação às práticas de gestão e aos consumidores locais.
Subsidiária integrada	Aproveitamento de todos os proveitos da actuação comercial no estrangeiro.	Investimentos na criação e gestão da subsidiária integrada no estrangeiro.	Incapacidade de adequação às práticas de gestão e aos consumidores locais.

Fonte: Adriano Freire, (mimeo).

Finalmente, o Quadro 4, representa os benefícios, os custos e os riscos do processo de internacionalização dependendo da forma de investimento escolhida, como seja, uma *joint-venture* de distribuição e marketing, uma *joint-venture* integrada, uma subsidiária de distribuição e marketing, ou ainda, uma subsidiária integrada.

4. Enquadramento sociocultural e económico do país de destino

4.1. A Cultura

Para o sucesso de um projecto de internacionalização torna-se essencial estudar os aspectos socioeconómicos e culturais dos países de destino.

A vida contemporânea pôs muitas civilizações em contacto próximo. Nunca, mais do que hoje o estudo das diferenças culturais teve tanta importância. A civilização teve necessidades de ter indivíduos conscientes do sentido da cultura capazes de analisar sem preconceitos e com objectividade os comportamentos sociais dos outros povos. É de salientar que, enquanto, estes comportamentos não forem compreendidos, os principais factos que condicionam o relacionamento podem transformar simples incompreensões em comunicações ininteligíveis.

O conjunto de ideias de uma dada cultura forma um sistema, de tal forma que a compreensão de cada parte, ou de cada elemento, só será possível se tiver em atenção o todo onde são integradas. Porem, o conjunto das ideias está, por sua vez, interligado com a totalidade da sociedade onde está inserido.

Para Hofstede (2001) «não existe uma racionalidade económica universal, porque a nacionalidade de cada um limita a sua racionalidade. O que quer dizer que quem tem valores diferentes recorre a diferentes análises racionais. Por isso, os valores básicos são o “core” estável de uma cultura e, porque são apreendidos no início da vida de forma inconsciente, depois dos 10 anos não se alteram mesmo que o indivíduo mude de país e de cultura.»

4.2. A Comunidade e a Sociedade

A comunidade é formada por pessoas unidas por laços naturais ou espontâneos, assim como por objectivos comuns que transcendem os interesses particulares de cada indivíduo. Um sentimento de pertença à mesma comunidade domina o pensamento e as acções das pessoas, contribuindo cada membro para a unidade ou a união do grupo. A comunidade é pois um todo orgânico, no seio do qual a vida ou o interesse dos membros se identificam com a vida e o interesse do conjunto.

Na sociedade, as relações entre as pessoas estabelecem-se na base dos interesses individuais. São portanto relações de competição, de concorrência ou pelo menos relações sociais com um cunho de indiferença relativamente aos outros indivíduos. A troca comercial é o exemplo mais típico de uma relação societária, na medida em que cada um dos participantes procura extrair o maior lucro possível nesta troca.

Poder-se-ão distinguir dois tipos de sociedade, a **Sociedade Tradicional** e a **Sociedade Tecnológica**, segundo a perspectiva de Landes (1998), que de seguida se passa a explicar.

4.2.1. A Sociedade Tradicional

A sociedade tradicional caracteriza-se por uma economia simples e de subsistência, apresentando uma fraquíssima produtividade de trabalho e deficiente capacidade de acumulação. A subsistência da comunidade e dos seus membros é a finalidade do trabalho, e não a produção na perspectiva da criação de excedentes. A estagnação económica da África Subsahariana explica-se por uma baixa taxa de investimento e sobretudo por um mau investimento (Hugon, 1999: 45).

Não existe a propriedade privada dos bens de produção. O tipo de propriedade existente é “comunal”, ou seja, o território ou o solo pertencem à tribo, considerando-se cada membro co-proprietário.

As trocas comerciais são curtas e restritas a transacções com parceiros localizados na mesma zona.

A sociedade apresenta-se com uma baixa densidade populacional em que o parentesco constitui uma vasta rede de interdependência e de ajuda. O chefe da família é o mais velho.

A economia deste tipo de sociedade é considerada arcaica, em virtude das suas principais características: baixo nível de necessidades e produtividade, rara utilização de energia, e a ausência de introdução de tecnologia.

O pensamento mítico contribui para justificar, na ausência da ciência, os acontecimentos que a sociedade enfrenta ao longo da sua história.

4.2.2. A Sociedade Tecnológica

Enquanto a sociedade tradicional vive e se organiza no meio natural, na sociedade tecnológica o meio técnico interpõe-se, entre o Homem e a natureza. Há um aumento da produção devido a três factores: investimento, melhor organização do trabalho e a deslocação da mão-de-obra.

Na sociedade tecnológica a família deixa de ser o elo de ligação. O estatuto social já não é apenas o herdado e torna-se também o adquirido. O estatuto social revela-se pela actividade exercida, pelo grau de escolaridade e relacionamentos.

O desenvolvimento do pensamento permite encontrar explicação para os acontecimentos, neles próprios e não no exterior através de crenças e mitos.

4.2.3. A heterogeneidade cultural Africana

Em África quase todos os países são heterogéneos visto que incluem dois ou mais grupos étnicos, e de diversos níveis sócio-culturais. A sociedade tradicional e a sociedade tecnológica, convivem dentro do mesmo espaço geográfico.

Como resultado existem muitos países em que as diferenças e os conflitos entre estes grupos desempenham um papel importante na política do país. A profundidade desta divisão varia, normalmente, ao longo do tempo. Divisões profundas, no interior de um país, podem levar à violência generalizada ou ameaçar a sua própria existência. É mais provável que esta última ameaça ocorra, induzindo movimentos para a autonomia ou a separação, quando as diferenças culturais coincidem com diferenças de localização geográfica.

Como os processos de autonomia não são fáceis (se o fossem provavelmente a convulsão também não seria menor), é razoável aceitar que existe uma tendência, por vezes pouco sublime, para o abuso do poder pelos grupos majoritários.

Para SAER (2001: 25) «É na segunda metade do século XIX, mais exactamente a partir de 1880, que a Europa formula uma estratégia colonial para a África, fazendo deste Continente um prolongamento das áreas de influência dos centros europeus. Até aí, e desde o início da expansão europeia, a África era integrada nas estratégias europeias como um “contorno” onde se

estabeleciam entrepostos comerciais e bases de apoio ao transporte marítimo. Depois desta mudança de concepção, que tem na Conferência de Berlim a sua tradução formal, o interior de África passa a ser “quadriculado”, funcionando como um espelho das divisões nacionais europeias, onde as Estados europeus se “projectam” nas divisões de Africa.»

4.2.4. As sociedades africanas e o Estado-nação

As fronteiras geográficas dos estados africanos não reflectem qualquer desenvolvimento histórico africano. São quase todos artificiais, e o seu aparecimento formal não teve em atenção as realidades africanas. Esta realidade distingue-se dos princípios dominantes na Europa, no que diz respeito à motivação ideológica dos estados-nação - o nacionalismo. Pode definir se nacionalismo como a expressão política de uma vontade de que cada nação tenha o seu próprio Estado, um Estado – nação (Carvalho, 2003).

A crise do Estado-nação africano tem a ver com as dificuldades em desenvolver uma consciência nacional, de uma maneira rápida, em substituição de um “sistema “, limitado geograficamente, de lealdades dentro de famílias, parentes, grupos étnicos ou nações. O nacionalismo, em África surgiu no âmbito de um sistema exigente de Estados criados pelos poderes coloniais. O processo de luta pela independência uniu as diferenças. Essas alianças foram, no entanto, circunstanciais. Com o fim dos conflitos, perderam o conteúdo que as originou. Assim, na gestão das empresas em processo de internacionalização, importa dar uma particular atenção à análise das especificidades sócio-culturais de cada região. Na realidade, a sua capacidade de integração na cultura local, e de coordenação de pessoas e organizações em ambientes com características significativamente diferentes pode ser um valioso instrumento de competitividade.

A Figura 5 representa o mapa de Moçambique, este país faz fronteira com a Tanzânia, com o Malawi, com a Zâmbia, com a África do Sul e, com a Swazilândia. Estas fronteiras, na maioria das vezes são artificiais, porque as linhas traçadas cortam, muitas vezes, ao meio, regiões com as mesmas etnias.

A empresa, em estudo, iniciou a sua actividade em Nacala, região indicada no mapa a encarnado.

Figura 5 – Mapa de Moçambique e suas fronteiras



Fonte: OCDE; African Economic Outlook, (2008)

4.3. Atractividade do mercado moçambicano

4.3.1. Noção de competitividade

O conceito de competitividade é universal: é mais competitivo quem faz melhor. Contudo, a maioria dos modelos de competitividade baseia-se em experiências ocidentais, em que a combinação e interacção entre um Estado relativamente forte com instituições e normas interiorizadas, uma economia monetária desenvolvida, assim como uma sociedade civil com um elevado nível de educação/formação como complemento, são os elementos fulcrais.

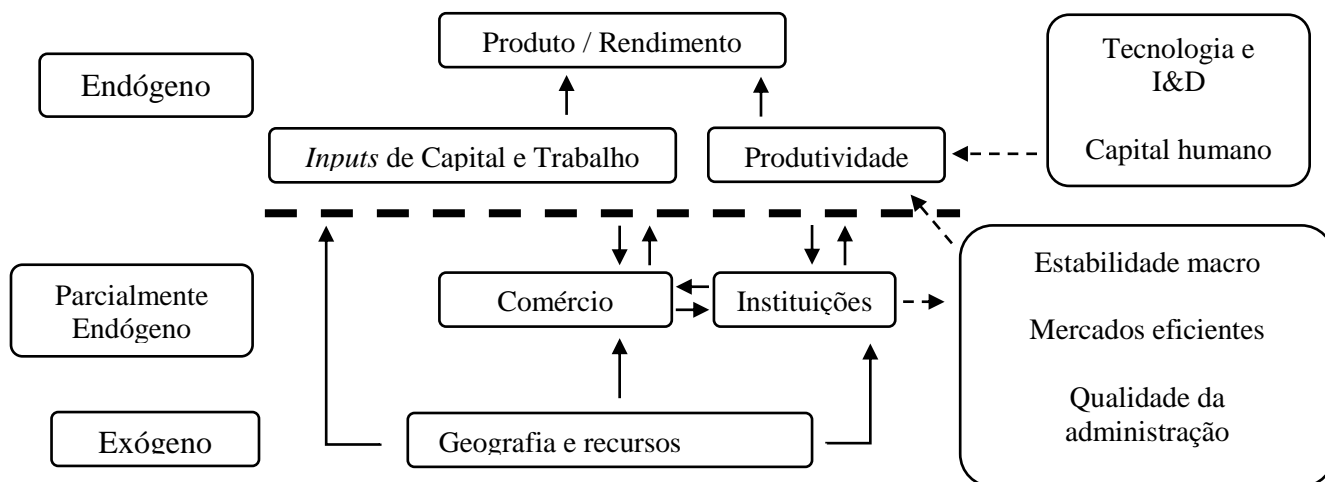
O contexto Africano desvia-se substancialmente deste padrão, apresentando Estados e instituições fracas, poucos empresários nacionais e com um sistema social caracterizado muito mais pela reciprocidade e pelo sistema de redistribuição da economia familiar do que por uma economia monetária e de troca no mercado.

De acordo com Porter (1986: 259), existem muitas diferenças entre competir no mercado internacional e no mercado interno, que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional. Estas diferenças estão relacionadas ao factor custo, às circunstâncias próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outros países, às metas, aos recursos e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros.

A Figura 6 referente aos factores para o crescimento económico, constata que o crescimento económico depende de diversos factores que interagem.

É de salientar, na análise da Figura, que um Estado relativamente forte com instituições e normas estabelecidas, um mercado com actores económicos e uma economia monetária desenvolvida, assim como uma sociedade civil com um elevado nível de educação/formação, são elementos fulcrais para o crescimento económico de um país.

Figura 6 – Factores para o crescimento económico



Fonte: adaptado de Rodrik, D. (2003), In the search of prosperity

4.3.2. Capacidades de um país

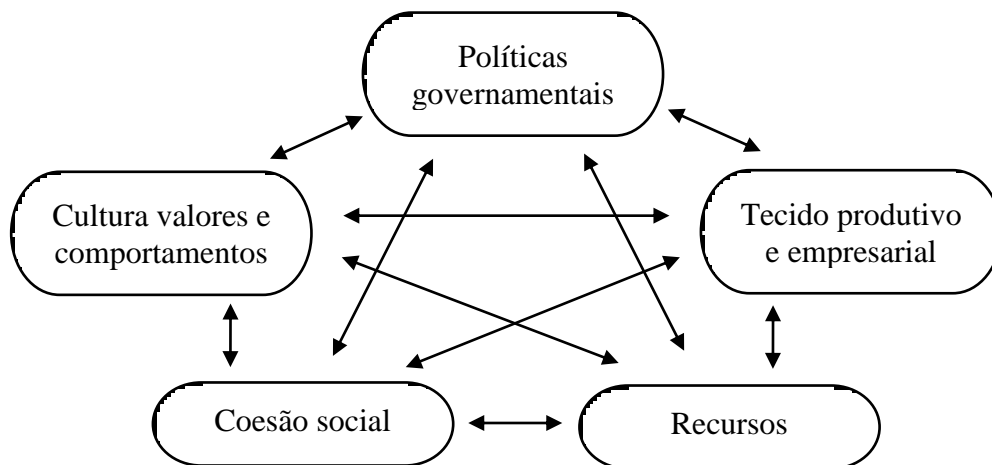
Os países competem no sentido de atrair a maior parte de investimento directo estrangeiro que circula pelo mundo. A luta para captar projectos é dura e, costuma envolver vantagens fiscais, compromissos em infra estruturas e até mesmo promessas sobre os cursos e currículos leccionados nas universidades locais. Questões respeitantes à *good governance* tornaram-se fulcrais na análise das capacidades de um país, assim como o funcionamento do sistema judicial, a rapidez na alteração de leis por parte dos governos, a existência de corrupção, a estabilidade e a responsabilidade governamental.

A Figura 7 demonstra as capacidades de umas Nação são um enquadramento entre os factores económicos, políticos e sociais. Estes factores deveram estar em concordância entre eles, para, deste modo, desenvolverem uma maior unificação a nível da visão e missão do País.

Segundo Carvalho (2005) a estabilidade macroeconómica refere-se sumariamente à manutenção da inflação a níveis baixos, no equilíbrio orçamental, ao valor e a estabilidade relativa da taxa de

câmbio, à concorrência e competitividade do sistema financeiro e a confiança entre operadores de mercado.

Figura 7 – Capacidades de uma Nação



Fonte: adaptado de Kotler (1997)

4.3.3. Tecido produtivo e empresarial

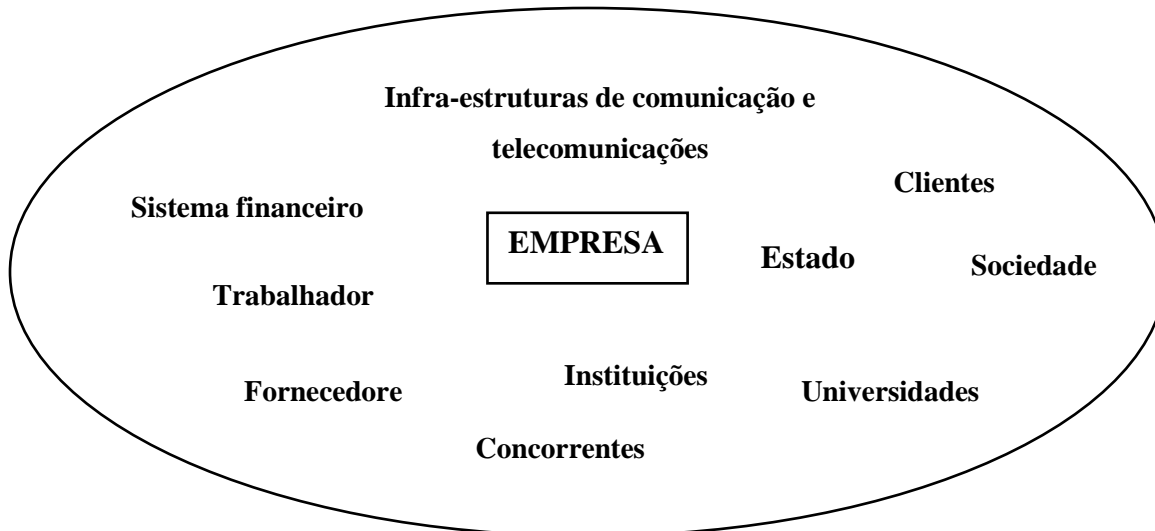
Alguns estudos sobre o desenvolvimento da economia sugerem que o atraso do Terceiro Mundo se deve à relutância dos países ricos em investir nos países pobres. A acusação não se sustenta na História nem na lógica. Os homens de negócios sempre estiveram dispostos a «ir onde se possa fazer bom uso do dinheiro». É claro que tem as suas preferências: procuraram sempre minimizar os riscos e maximizar o conforto; também preferiram os climas amenos aos hostis, as lugares próximos aos muito distantes, as culturas conhecidas às estranhas (Landes,1998). Na realidade está, sempre, em jogo a capacidade de otimizar competências face ao contexto em que a empresa esta inserida.

O enquadramento que oferece o nível de competitividade das empresas, e dos países, é constituído pelo denominado “tecido produtivo e empresarial” de um país.

Define-se como tecido produtivo e empresarial a competência do um país para promover novas invenções e adoptar tecnologias de ponta inventadas noutros Estados. Os países que mais investem em Investigação e Desenvolvimento (I&D) são os mais inovadores, e como tal desfrutam de uma maior prosperidade.

Nesse sentido apresentamos a Figura 8, referente ao Tecido produtivo e empresarial:

Figura 8 – Tecido produtivo e empresarial



Fonte: adaptado de Carvalho (2005)

Da análise da Figura anterior é de salientar que a existência de diversas unidades económicas promove a concorrência, favorece a criação de sinergias e de parcerias, formais ou informais, e cria o efeito “imagem”, proporcionando, deste modo, condições para o aumento da competitividade (Carvalho, 2003), e, naturalmente, de maximização da capacidade de captação de IDE.

4.3.4. Estabilidade Política

A instabilidade política e social, nomeadamente nas últimas décadas, do século passado, em África, não se compadece com quaisquer tipos de acordos jurídicos de integração e livre circulação. Pretende-se dizer com isto que a deslocação individual ou, sobretudo, maciça da população, pressionada pela fome ou pela guerra, motivada por perseguições, imperativos ou afinidades tribais, se faz a revelia dos controlos e da delimitação das fronteiras, bem como dos piedosos acordos de circulação (SAER, 2001:75).

A degradação dos sistemas políticos em África está a contribuir para um novo cenário de “arrumação” de fronteiras, agora com um cariz predominantemente étnica. Os conceitos de Nação e Soberania, tão firmes noutros tempos na Europa, podem não fazer um percurso idêntico em África (SAER, 2001:76).

Lamentavelmente, nos círculos economias internacionais, referia-se, inúmeras vezes, que África Subsariana é um “continente perdido”, um espaço desestruturado, sem garantia de investimentos, e com um reduzido mercado interno, apenas útil corno eventual produtor/exportador de matérias-primas (se for possível a sua exploração, para além dos enclaves do petróleo). Em suma, um grande espaço sem relevância no sistema económico mundial.

Segundo SAER (2001) esta posição «não é necessariamente assim, por duas razões:

- A África Subsariana é uma das duas áreas de expansão potencial do capitalismo à escala mundial;
- Se forem definidas e implementadas políticas adequadas de cooperação (pelos Estados e instituições responsáveis) e uma estratégia de internacionalização correcta por parte das empresas, o potencial de crescimento destes mercados é enorme». Este contexto de instabilidade provoca uma assimetria de informação. Um gestor experiente interpreta a cenário com alguma serenidade. Serenidade não deve significar adormecimento. Na gestão, é muito importante que toda a equipa sinta que está a ser orientada por quem sabe o que se passa. A necessidade de um profundo conhecimento ao nível sócio cultural, facilitando a adaptação e a integração da empresa com as diferentes comunidades, obriga a um cuidado especial com os recursos humanos (Carvalho, 2003:105).

4.3.5. Recursos humanos

A escassez e a insuficiência, em matéria de recursos humanos, quer em quantidade quer em qualidade, com que a generalidade das empresas se defronta no decurso dos respectivos processos de internacionalização, pode ser uma causa para a perda de competitividade. Assim, aquando do início do processo de internacionalização, os quadros superiores devem, de preferência, ser encontrados dentro da empresa, com as necessárias adaptações à realidade local. Os quadros deslocados, pelo menos na fase de implementação do processo, deverão possuir o

know-how do negócio. Está errado a ideia de que “salários baixos” são uma vantagem competitiva para um processo de internacionalização. Deve-se basear a análise no custo unitário do trabalho, isto é, salário “versus” produtividade.

Da mesma forma, o nível de formação profissional, na maioria dos países africanos, é muito baixo. As políticas governativas, ao tentarem obrigar os investidores estrangeiros a empregar quadros locais, têm dificultado a captação do IDE. Por outro lado importa integrar quadros locais de forma a mitigar choques culturais e permitir uma maior aceitação do projecto pela sociedade civil. Trata-se de um paradoxo que o bom senso trata de resolver.

4.3.6. Produtividade

A noção de produtividade depende, numa primeira abordagem, da optimização dos recursos, ou seja, de se conseguir produzir mais a partir da mesma quantidade de recursos. Assim, a produtividade pode crescer tanto aumentando a eficiência do processo produtivo, sem alterar o que é produzido, como aumentando o valor dos bens e serviços produzidos, ou ainda se houver uma combinação de ambas as possibilidades.

Para Carvalho (2003), existem cinco factores de produção: Terra, Trabalho, Capital, Informação e Empreendedorismo.

A produtividade é o indicador básico da saúde de uma economia. A utilização eficiente dos recursos disponíveis proporciona um menor custo de bens e serviços para os consumidores domésticos e para os mercados internacionais, aumentando a competitividade dos países. Além disso, o crescimento da produtividade é determinante para o crescimento da rentabilidade das empresas, Desde que exista uma competição justa e livre, no longo prazo, é a produtividade que comanda a evolução dos salários, permitindo um aumento dos padrões de vida dos cidadãos (Carvalho, 2003:123).

Dentro deste contexto apresentamos a Figura 9, que apresenta a evolução PIB em diversas regiões africanas, na última década. Assistiu se a uma tendência, constante, de melhoria do PIB *per capita*, e PIB nacional.

Figura 9 – Evolução do PIB Moçambicano “versus” PIB dos outros dos países Africanos



Fonte: Fundo Monetário Internacional (2010)

4.3.7. Ética e Corrupção

Não será preciso lembrar o quanto as sociedades podem poupar em custos de transacção pelo facto de os seus agentes confiarem uns nos outros a nível das interacções respectivas. Por conseguinte, acabam por ser mais eficientes do que as sociedades de fraco nível de confiança, que obrigam a contratos pormenorizados e a complexos mecanismos para impor a sua aplicação. Para Moreira (1998) esta confiança não parte de mero cálculo racional, nasce de fontes religiosas ou éticas que nada têm a ver com uma visão da modernidade como oposta à tradição.

Para Bártolo (1998), “os líderes empresariais reconhecem, cada vez mais, a existência de um novo risco, o risco ético, o qual, nas suas consequências negativas, pode revelar-se extremamente caro, porque não é delegável, nem transferível (não é segurável), podendo significar a exclusão de poder operar”.

4.3.8. Atractividade dos países

A hierarquização dos países, segundo a noção da competitividade (a sua capacidade para crescer), é tratada em diversas sedes e organizações internacionais. Estas elaboram anualmente

relatórios com *rankings* cada vez mais tidos em conta nas opções de negócios adoptados pelas empresas internacionais. Os países são analisados a partir de diversos critérios e classificados, uns são considerados mais competitivos que outros. Assim, e à guisa de conclusão, podemos sugerir que para a análise da atractividade importa, entre outros, considerar, entre outros, os seguintes factores:

- As Capacidades de um país;
- O Tecido produtivo e empresarial;
- A Estabilidade Política;
- Os Recursos humanos (*management* e empreendedorismo);
- A Produtividade;
- A Ética e Corrupção.

O Quadro 5, refere-se aos *rankings* das Nações Unidas, *Doing Business* 2010, sobre a facilidade de promover negócios dos países. É de referir que Moçambique melhorou neste aspecto de 2009 para 2010, pois passou de uma posição de 140 para 135. Contudo, ainda apresenta muitas dificuldades na implementação e na promoção de negócios.

Os países que promovem maiores facilidades à implementação de novos negócios são Singapura, Nova Zelândia, Hong Kong e os Estados Unidos da América.

Embora Moçambique ainda apresente uma posição desfavorável tem sido referido por muitos analistas como um mercado de elevada potencial futuro e de evolução positiva ao nível económico, social e institucional.

Quadro 5- Rankings sobre a facilidade de promover negócios

2010 RANK	2009 RANK	ECONOMY	2010 REFORMS	2010 RANK	2009 RANK	ECONOMY	2010 REFORMS	2010 RANK	2009 RANK	ECONOMY	2010 REFORMS
1	1	Singapore	3	62	51	Spain	1	123	123	Nepal	1
2	2	New Zealand	0	63	64	Kazakhstan	3	124	122	Paraguay	1
3	3	Hong Kong, China	3	64	53	Luxembourg	1	125	120	Nigeria	1
4	4	United States	0	65	60	Oman	2	126	124	Bhutan	1
5	6	United Kingdom	2	66	54	Namibia	0	127	125	Micronesia, Fed. Sts.	0
6	5	Denmark	0	67	143	Rwanda	7	128	130	Morocco	1
7	7	Ireland	1	68	59	Bahamas, The	0	129	127	Brazil	1
8	8	Canada	0	69	73	Tunisia	2	130	128	Lesotho	0
9	9	Australia	0	70	62	St. Vincent and the Grenadines	2	131	126	Tanzania	0
10	10	Norway	1	71	77	Montenegro	4	132	131	Malawi	2
11	16	Georgia	2	72	72	Poland	4	133	132	India	1
12	12	Thailand	1	73	63	Turkey	1	134	144	Madagascar	1
13	15	Saudi Arabia	2	74	66	Czech Republic	3	135	140	Mozambique	2
14	11	Iceland	1	75	67	Jamaica	1	136	134	Algeria	4
15	13	Japan	0	76	70	St. Kitts and Nevis	1	137	142	Iran, Islamic Rep.	4
16	14	Finland	1	77	83	Panama	2	138	133	Ecuador	0
17	24	Mauritius	6	78	74	Italy	0	139	137	West Bank and Gaza	2
18	17	Sweden	0	79	79	Kiribati	0	140	135	Gambia, The	0
19	23	Korea, Rep.	2	80	75	Belize	0	141	136	Honduras	3
20	18	Bahrain	1	81	78	Trinidad and Tobago	0	142	146	Ukraine	1

Fonte: Nações Unidas., *Doing Business* (2010: 4)

4.4. Sector Agrícola

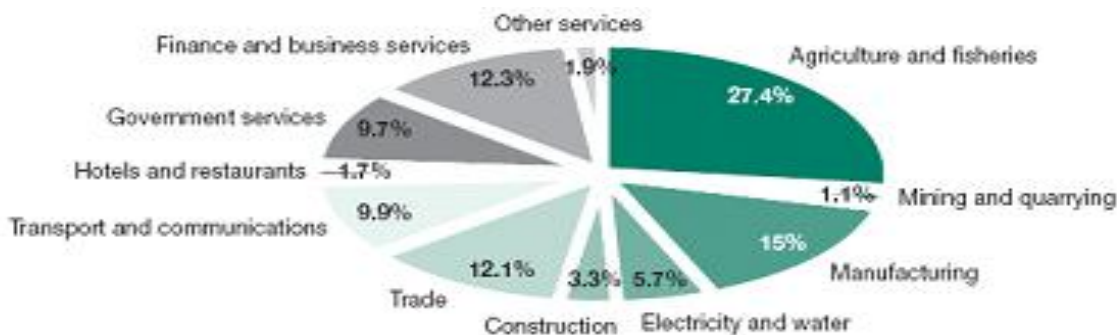
Durante os anos oitenta e parte da década de noventa, a África foi a única região do mundo, em vias de desenvolvimento, em que a produtividade do trabalho agrícola diminuiu. Na década de 2000, assistiu-se a uma melhoria do nível da produtividade agrícola.

Esse declínio parece ter tido o seu pico (superior) nos anos noventa. Há causas complexas para a sua explicação, mas a má situação de infra-estrutura rural é seguramente uma das principais. A rede rodoviária africana é, de longe a menos desenvolvida e a que tem a pior manutenção. A diminuição da produtividade, por sua vez, é uma causa da estagnação da produção que caracteriza a sector agrícola da região. Ali e Thorbecke (1997:13) ligam todos esses factores a padrões chocantes de crescente pobreza rural em África, com 59 % da população rural da região a viver abaixo do limiar da pobreza.

Na realidade, e na fase actual, e ainda em comparação com outras regiões, África sofre da maior, da mais grave e da mais persistente pobreza, de distribuição mais desigual do rendimento, de produção alimentar “per capita” e de uma baixa produtividade de trabalho agrícola em declínio, e de uma continua explosão populacional (Van de Walle, 2001:151).

A Figura 10 sugere que o sector que mais contribui para o Produto Interno Bruto foi o sector agrícola e das pescas, com cerca de 27%. Contudo seria interessante desagregar a fileira das pescas (a importância da pesca do camarão deve ser relevante).

Figura 10 – PIB Moçambicano, por sector, em 2006



Fonte: Fundo Monetário Internacional (2010)

A partir os anos 80, com o intuito de evitar a fome generalizada, a maioria dos países africanos teve que recorrer à importação de géneros alimentícios. Os governos africanos adoptaram genericamente por estratégias que comprometeram seriamente a produção agrícola. O poder de compra, resultante das exportações agrícolas diminuiu de ano para ano, enquanto o volume das importações alimentares aumentou cerca 5% em cada ano.

Este continente teve que enfrentar não uma “crise alimentar”, mas uma verdadeira crise agrária.

O sector agrícola é vital para o bem-estar material e o alívio da pobreza e da fome na maioria dos países. A transformação tecnológica e o investimento no sector deram o impulso para o crescimento económico global em países desenvolvidos, bem como vários países em desenvolvimento. Esse processo tem sido acompanhado de mudanças estruturais nas economias, com uma maior percentagem de fabricação e serviços no PIB e uma diminuição significativa do peso do sector agrícola. Por exemplo, durante o período 2003 – 2007, a percentagem do Valor Acrescentado Bruto da agricultura no PIB médio global foi de 3%: menos de 2% nos países desenvolvidos, mais de 10% nos países em desenvolvimento e cerca de 7% das economias de transição do Sudeste Europeu e CEI (Quadro 6)

Quadro 6– Peso do sector agrícola nas diferentes regiões do mundo – 2002 – 2007 (%)

Region	Share of agricultural exports in total merchandise exports ^a	Share of agricultural employment in total employment ^b	Share of value added of agriculture in GDP ^c	Share of rural population in total population ^d	Share of agricultural population in total population ^e
	2002–2006	2002–2006	2003–2007	2003–2007	2002–2006
World	6.5	30.8*	3.0	51.1	40.5
Developed economies	6.9	4.4	1.6	24.7	4.0
Developing economies	5.9	40.0	10.2	57.3	49.1
Africa	8.0	51.2	16.5	62.1	52.2
North Africa	3.7	32.2	13.5	49.9	35.1
West Africa	13.1	53.6	33.1	58.3	44.9
Central Africa	4.5	..	20.7	66.0	60.8
East Africa	38.0	74.6	32.7	79.7	76.5
Southern Africa	7.3	21.7	5.3	55.5	44.7
Latin America and the Caribbean	18.9	17.3	5.9	22.6	18.7
South America	22.3	17.1	6.9	18.3	16.0
Central America	13.0	17.7	4.6	29.9	24.1
Caribbean	11.5	17.0	3.3	36.5	24.1
Asia and Oceania	3.6	42.9	10.8	61.4	52.9
West Asia	2.7	24.3	5.9	35.5	22.1
East Asia	1.8	42.8	9.8	57.5	61.6
South Asia	7.8	46.1	17.6	69.6	50.9
South-East Asia	7.1	44.3	11.8	55.9	46.9
Oceania	13.4	70.6	13.1	76.8	63.5
South-East Europe and the CIS	4.5	17.5	6.9	36.8	14.2
South-East Europe	13.4	25.8	10.7	47.8	15.3
CIS	3.9	17.0	6.6	36.0	14.1

Fonte: Nações Unidas, *World Investment Report*, 2009

Existem grandes diferenças regionais. Assim, por exemplo, entre 2003 e 2007, a agricultura contribuiu para cerca de um terço do PIB no Ocidente e África Oriental, um contraste nítido com a América Latina e o Caribe, onde contribuiu para menos de 6% do PIB. Além disso, enquanto a agricultura continua a ser um sustentáculo em muitos países em desenvolvimento, ao longo do tempo a sua contribuição para o PIB diminuiu em todas as regiões, em parte devido ao investimento em novas tecnologias e processos produtivos.

Ademais, e segundo o relatório das Nações Unidas de 2009, nos 19 países em desenvolvimento, a agricultura representou mais de 40% do emprego total durante 2002 – 2006. Mais de 60% da população na África e Ásia vivem em zonas rurais e na sua maioria deles é empregada na agricultura (Quadro acima). Enquanto a agricultura representa mais de metade do emprego na África, grandes variações existem dentro da região. Conclui o relatório que “o crescimento agrícola eficaz, portanto, poderia contribuir para a criação de emprego e reduzir a pobreza nos países em desenvolvimento”.

Como facilmente se depreende, as principais causas e as propostas estão identificadas, na Figura 11, a seguir apresentada, sugere uma matriz do problema.

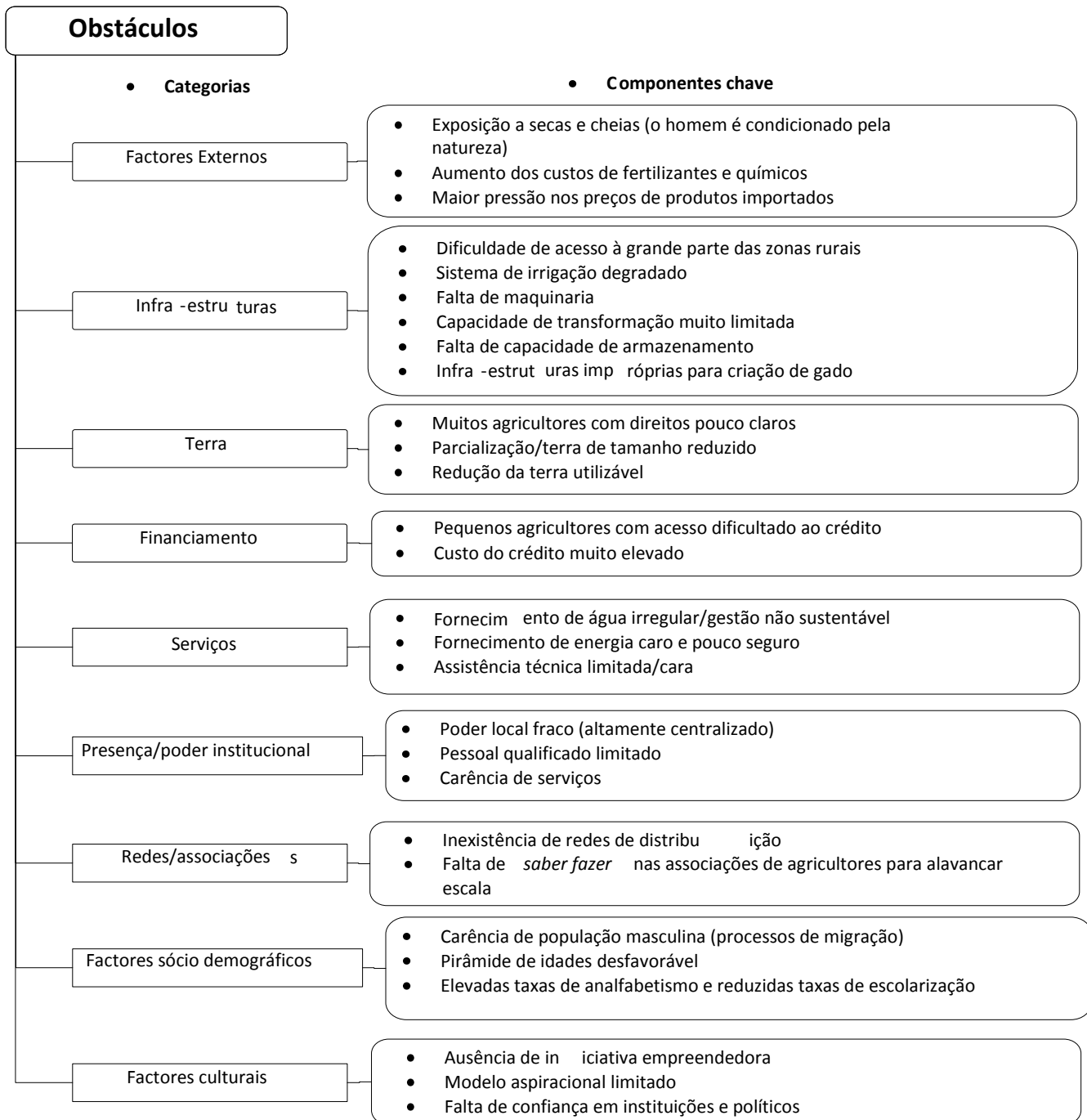
É de realçar, ao analisar a Figura 11, que são diversos os factores que intervêm na denominada crise agrária como sejam, nomeadamente, exposição a secas e cheias, dificuldades de acesso a zonas rurais, pequenos agricultores com acesso e custos dificultados ao crédito, o fornecimento de água irregular, assim como, de energia que é caro e pouco seguro, a inexistência de redes de distribuição, elevadas taxas de analfabetismo, ausência de iniciativa empreendedora e falta de confiança em instituições e políticos

Na realidade, o processo de degradação da competitividade é relevada na deteriorização dos termos de troca que caracteriza a década de noventa. Para Carvalho (2003: 230) as alterações naturais dos termos de troca² resultam do funcionamento dos próprios mecanismos do mercado. A existência de processos de troca desigual está dependente, não só da existência de mecanismos de coacção na produção e nas trocas (isto é, de esquemas de funcionamento de direcção central, ou de fenómenos de imposição de procedimentos por certas unidades económicas, ou outras, por

² Termos de troca: quociente do preço médio de tonelada exportada pelo preço médio da tonelada importada, para cada categoria de países.

processos exteriores ao mercado), como também, do seu valor de mercado (ganho de competitividade; substituição de produtos; maior oferta mundial).

Figura 11 – Principais obstáculos ao desenvolvimento rural



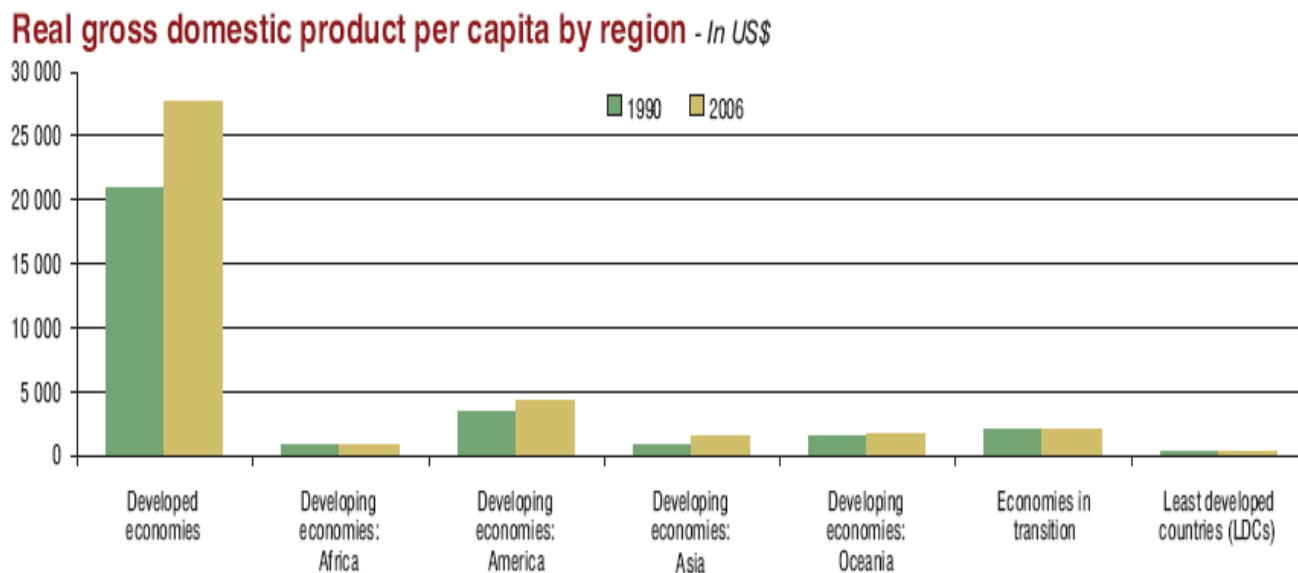
Fonte: Desenvolver a região do Chókwé, Moçambique, Programa Competir, Fundação Portugal-África (2001)

Os governos africanos adoptaram genericamente estratégias que comprometeram seriamente a produção agrícola. A culpa deve-se, fundamentalmente, às políticas que defendem a industrialização por “via administrativa”. Os elevados direitos alfandegários, aplicados para proteger uma indústria ineficaz e oligopolista, a sobrevalorização das taxas de câmbio, a fraqueza artificial das taxas de juro, a aplicação de taxas sobre produtos de exportação e as “políticas dos preços pouco elevados dos géneros alimentícios” contribuíram para a introdução de “distorções”, que retiraram estímulos ao sector agrícola (Mkandawire, Thandika, 1992).

Forçada a comprar a uma indústria fortemente protegida, a agricultura teve de enfrentar uma deterioração dos seus “termos de troca”, que conduziu a uma diminuição dos rendimentos de trabalho e, conseqüentemente, contribuiu para o desencorajamento dos produtores directos.

Em resultado da evolução dos “termos de troca”, África apresentou uma das piores evoluções do PIB na última década do século passado (Figura 12).

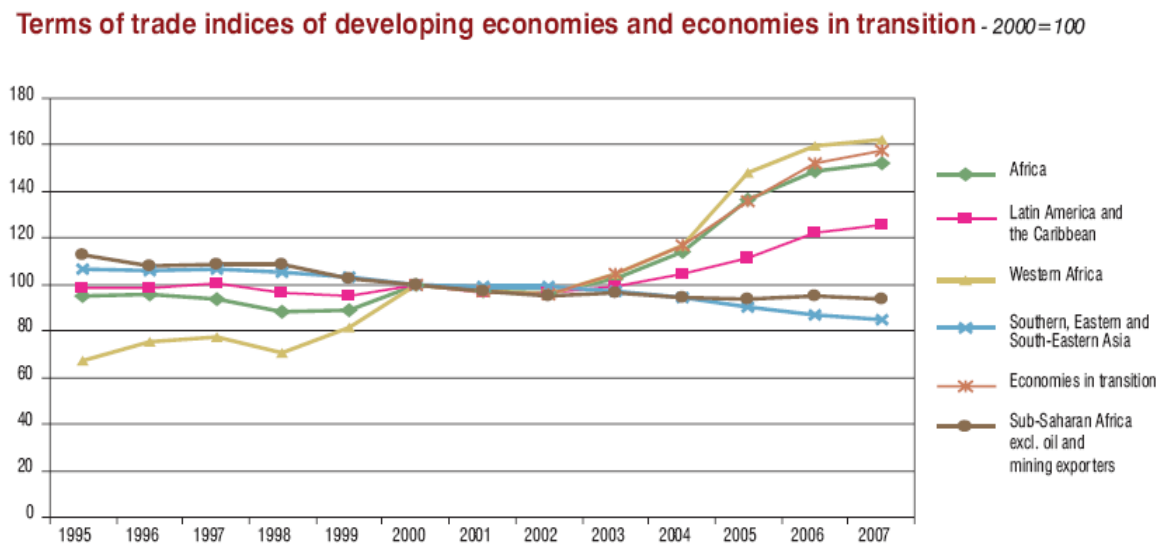
Figura 12 – Evolução do PIB per capita 1990 – 2006



Fonte: Nações Unidas, DEVELOPMENT AND GLOBALIZATION: Facts and Figures, (2008: 3)

No, entanto, a procura de *commodities* de países como a Índia e a China está a valorizar estes produtos. Neste contexto, apresentamos a Figura 13, referente à evolução dos termos de troca entre 1995/2007 referente aos países em vias de desenvolvimento.

Figura 13 – Evolução dos termos de troca



Fonte: Nações Unidas, DEVELOPMENT AND GLOBALIZATION: Facts and Figures, (2008: 11)

A Figura 13 sugere uma tendência de crescimento dos termos de troca na África subsariana.

Assim, umas das explicações para a tendência de melhoria do crescimento do PIB na região advêm deste facto (melhoria dos termos de troca).

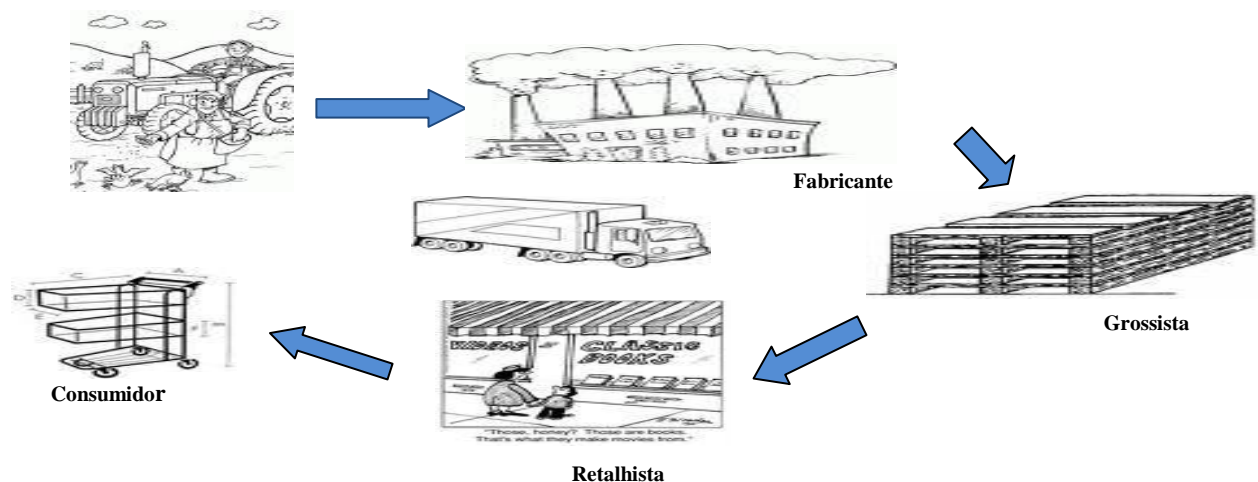
4.4 Canais de Distribuição

Canais de distribuição podem ser vistos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (Stern, 1996:1).

O comércio, como todas as actividades económicas apresentam uma série de conceitos, de denominações e de procedimentos que caracterizam e ajudam a interpretar a sua intervenção na economia e na sociedade. Assim pode se considerar o circuito de distribuição como o itinerário percorrido por um produto ou serviço, do estágio da produção ao do consumo. Este itinerário é suportado por um conjunto de indivíduos e empresas denominados intermediários. Quanto mais longo é o circuito, mais alargado será o tipo de intermediários que dele fazem parte (Lendrevie, Dionisio, e Rodrigues, 1993:245).

Um canal de distribuição comporta diferentes categorias de intermediários. É usual a adopção da designação Cadeia de Valor Alimentar para o respectivo canal de distribuição. Assim, a escolha dos canais de distribuição está entre as mais complexas decisões dos gestores. São três as áreas que requerem mais atenção: escolha dos intermediários para o desempenho das funções do canal; extensão do canal (número de unidades intermediárias); e intensidade da distribuição.

Figura 14 – Elementos dos canais de distribuição



Na Figura 14 expõe de um modo figurativo os elementos que compõem um canal de distribuição, o produto começa a sua primeira etapa no produtor, em seguida irá ser armazenado ou

transformado numa fábrica, através dos transportadores chegará aos retalhistas, e por fim, o produto final será adquirido pelos próprios clientes (o consumidor final).

A importância dos canais de distribuição é fundamental e seu custo representa uma parcela importante do preço final do produto vendido ao consumidor. Segundo Kotler (2000:511) os intermediários são instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre as empresas e os seus mercados finais. As suas principais funções são:

- Reunir informações sobre os clientes e concorrentes;
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra;
- Entrar em acordo sobre o preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse;
- Assumir riscos relacionados com a operação do canal;
- Encomendar, fornecer condições para armazenagem e movimentação de produtos físicos;
- Fornecer condições do pagamento quer aos compradores quer aos vendedores.

A escolha dos intermediários é muito importante, já que estes são responsáveis por: tornar os bens acessíveis aos consumidores; facilitar a procura de mercados e a distribuição física; assim como a negociação;

No canal de distribuição, as funções do intermediário podem ser especificadas de uma forma simples, desagregando, umas vezes mais do que outras, o nível de intervenção dos vários agentes no canal de distribuição. A desagregação (ou número de níveis de intermediação que constituem o circuito) denomina-se profundidade ou dimensão de um canal de distribuição (Carvalho, 2003:126).

Neste contexto, apresentamos, a Figura 15, referente à dimensão dos canais de distribuição e dos níveis de desagregação.

Figura 15 – Dimensão dos canais de Distribuição e níveis de desagregação

Venda directa	Produtor.....> Consumidor
Um nível	Produtor> Retalhista ... Consumidor
Dois níveis	Produtor ..> Grossista> Retalhista> Consumidor
Três níveis	Produtor...> Grossista...> Grossista especializado > Retalhista> Consumidor

Fonte: J. Lendrevic, D. Lindon, P. Dionísio, V. Rodrigues (1993:248): Mercator: Teoria e Praticado Marketing, Publicações Dom Quixote.

Da Figura anterior, deduzo que a existência de um grande número de intermediários dificulta a actuação e controle do fabricante em relação ao consumidor, e o processo de adquirir informação torna-se lento e pouco confiável. Por outro lado, as empresas podem ter maior ou menor controlo sobre o canal de acordo com o contrato estabelecido entre as partes (Kotler e Keller, 2009).

Naturalmente que as economias mais desenvolvidas são caracterizadas por possuírem canais mais curtos (menor numero de intermediários), Isto deve se essencialmente à melhor circulação da informação e dos produtos (logística) (Carvalho, 2003:127).

Um dos maiores obstáculos encontrados na actividade comercial em Moçambique é as dificuldades no funcionamento dos canais de distribuição. Para Abrahamsson e Nilsson (1995, 115), num ensaio sobre Moçambique após a independência, a alteração paradigmática dos agentes económicos levou a um corte abrupto no funcionamento dos canais de distribuição. Segundo eles «os indianos passaram a ocupar-se das actividades comerciais dos portugueses. Contrariamente a estes, que conseguiram uma rentabilidade suficiente (apesar das pequenas quantidades comercializadas, das difíceis condições do armazenagem e de longos transportes) através da combinação da produção agrícola com as actividades comerciais, os indianos ocupavam-se apenas do comércio, tendo, por isso, exigências de rentabilidade mais altas. O sistema comercial de preços reduziu as margens de lucro, e o mercado negro passou a vigorar. Depois apareceu a desestabilização das zonas rurais com as estradas danificadas, as minas, as lojas e os armazéns incendiados e as viaturas destruídas.»

A destruição das estradas, das viaturas, particularmente dos caminhos-de-ferro reduziu de forma drástica, a operacionalidade da distribuição física (logística). Deste modo, os canais de distribuição eram controlados por operadores que estavam dispostos a assumir riscos muito elevados, logo especulativos.

Com a substituição dos agentes dos canais de distribuição, deu-se uma alteração sistémica do mercado. A criação de excedentes deixou de fazer sentido porque o seu normal escoamento era difícil. Assistiu-se, pois, a um retrocesso para uma economia de subsistência (Carvalho,2003).

O fim do período de guerra e a estabilização político-económica permite surgir novos operadores, facilitando o relançamento da rede comercial, promovendo, assim, o funcionamento dos mercados e a circulação de pessoas e bens (Carvalho,2003).

5 Estudo de Caso

5.1 Porquê o estudo de casos?

Quando se trabalha em áreas menos conhecidas, ou um acesso a pouca teoria disponível para servir de guia ou referência, o método do estudo de casos é bastante útil para a aquisição de conhecimento e para o estabelecimento de hipóteses para futuras pesquisas (Ghauri, Gronhaug e Kristianslund, 1995). A preocupação principal é mais “procurar razões” do que “testar”. Em vez de testar hipóteses existentes à partida, procura-se os motivos e as características justificativas das decisões tomadas dentro das organizações. Uma das mais importantes contribuições e principais vantagens dos estudos dos casos tem sido a identificação de novas e relevantes variáveis e níveis da análise, a par da sua superior habilidade para ir desvendando trilhos de explicações causais para os fenómenos que se estão a estudar (Bennett, 1997).

Realmente, e como já foi referido, muito pouco, ou nada, é conhecido sobre os mecanismos de coordenação e controlo utilizados pelas empresas portuguesas na sua gestão internacional, nomeadamente em África. Assim o método do estudo de casos é, aqui, muito bem aplicado, visto estarmos em presença de novas áreas de pesquisa (Eisenhardt, 1989). Yin (1994) sugere, mesmo, que o método do estudo do caso é o método preferível a utilizar quando se pretende pesquisar uma situação que raramente foi estudada.

Por outro lado, o método do estudo de casos é o preferido quando se pretende dar resposta a questões do “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, e quando o foco é um fenómeno a estudar no seu contexto real (Yin, 1994). Como referimos, as questões de investigação, em geral, que nos movem são quais os determinantes num processo de internacionalização para um mercado emergente. E nestes casos, como referiu Wright, Lane, Beamish (1988) precisamos de ir para o terreno das empresas a fim de perceber o processo de chegada à decisão e não apenas a decisão final.

Com cada vez maior número de empresas que se internacionalizam, é importante compreender o que é que contribui para o sucesso ou insucesso internacional. Wright, Lane, Beamish (1988) consideram que as teorias norte-americanas não são generalizáveis para o resto do mundo. E acham que a investigação em gestão internacional está mesmo num estágio de pré-paradigma (Kuhn, 1962). E nesta situação, quando a tarefa é elaborar teoria, então o trabalho de campo

fornece a informação mais rica. Quando se pretende identificar factores que envolvem um determinado aspecto ou comportamento numa organização ou departamento, o método do estudo do caso é o mais desejado e utilizado (Ghauri, Gronhaug e Kristianslund, 1995). A investigação clínica no terreno parece ser apropriada para compreender muitas das questões importantes de adaptação organizacional em gestão internacional (Wright, Lane Beamish, 1988).

Em áreas onde ainda existe pouco conhecimento, a investigação através do estudo de casos é bastante aconselhável como construtora de teoria pois lida com uma capacidade ímpar de explicação profunda sem a qual nos é possível fazer boas previsões (Yin, 1994; Bonache, 1999).

Em áreas onde o conhecimento existente já é importante, a capacidade de gerar teoria é menor, assumindo, então, maior relevância a própria capacidade de desafiar e testar a teoria já existente (Eisenhardt 1989). No entanto, quer numa, quer noutra situação, a metodologia do estudo de casos tem sempre implícita uma grande capacidade de nos surpreender, e, esta é a base do avanço científico.

Assim, quer os objectivos da investigação e o objecto de estudo, quer a opção filosófica do investigador aconselham a utilização de uma investigação baseada em estudo de casos. Apesar dos estudos do caso não serem bem aceites na lógica positivista tradicional (Caldeira, 1998), Yin (1994) aproximou o mais possível a sua abordagem do estudo de casos ao método científico positivista (Caldeira, 2000), versão de Popper, nomeadamente na explanação da teoria inicial, no desenvolvimento de proposições (hipóteses) na recolha da informação e no desenvolvimento das conclusões baseadas na análise da informação recolhida (Yin, 1993).

A nossa investigação segue, como já referido, a abordagem pelo estudo de casos, e fá-lo-emos no respeito pela linha do Yin (1994) que para além de se preocupar com a aproximação a linha positivista, não é indiferente a algumas questões levantadas no debate pós-positivista, nomeadamente pelo popperismo que acabamos por acolher.

5.2 O que é um estudo de caso?

Estudo de casos é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de prova (informação) (Yin, 1994). É o estudo das particularidades e complexidades de um caso específico a partir da compreensão das circunstâncias importantes em que ocorreram (Stake, 1994).

5.2.1 As unidades de análise

Quando se trabalha com estudo de casos, existe sempre a preocupação de saber qual o número de casos a estudar? Segundo Yin (1994) o tamanho é considerado irrelevante. O importante é dentro duma lógica de replicação o investigador decidir quantas replicações pretende obter buscando contrastes ou não de resultados.

Yin (1994) argumenta fortemente com a importância da teoria, referindo que para os estudos do caso é essencial incluir o desenvolvimento da teoria na fase de concepção do estudo de caso porque o desenvolvimento ou o testar duma teoria é um dos propósitos dos estudos de caso. Mas a generalização não deve ser a generalização estatística que não é apropriada para os estudos do caso, mas sim a generalização analítica. Esta, sim, é a forma apropriada para gerar teoria a partir dos estudos do caso porque significa que uma teoria previamente elaborada é usada como “template” com a qual se compara os resultados empíricos do estudo. Se dois ou mais casos suportam a mesma teoria então a replicação pode ser reclamada. Os casos escolhidos não devem ser vistos como uma amostra e também não são escolhidos debaixo desse critério, mas sim por razões que só prendem com o facto do os casos individuais serem seleccionados como se fossem um laboratório para o investigador estudar uma nova experiência ou acontecimento (Yin, 1994).

Nestas circunstâncias a generalização é analítica exista um ou mais casos do estudo. Como refere Bonache (1999), a lógica utilizada pelos estudos de casos é do tipo indutiva analítica, pretendendo ver o geral no particular, isto é, em vez de generalizar os resultados a uma população procura-se descobrir em casos concretos as causas e as condições gerais que nos permitam explicar e predizer um determinado fenómeno. E a teoria deve só preocupar-se com a previsão, mas respeitar igualmente a explicação (Nunes, 1996). Hamel, Dufour e Fortin (1993)

chegam mesmo a afirmar que todas as teorias são inicialmente baseadas num caso particular ou num objecto. No mesmo sentido interroga-se Mintzberg (1979): -“que mal existe em amostras de um? — Porque devem os investigadores pedir desculpas por isso! — Deve Piaget pedir desculpa por estudar o seu próprio filho? — Deve um físico pedir desculpa por fazer a cisão dum só átomo?”. No estudo de casos o investigador esforça-se por associar o conjunto de resultados encontrados a alguma teoria ou então poderá desenvolver teoria pela replicação noutros casos seguindo a mesma lógica de replicação que segue a experimentação (Yin, 1994). Popper (1995) contesta a obsessão pela lei da generalização”, pois considera que a generalização é uma forma de pensar apriorística e como tal pode-se generalizar em todas as direcções possíveis. Afirma mesmo que “não existe nenhum número suficiente de observações de cisnes brancos que estabeleça que todos os cisnes são brancos” (Popper, 1996,134).

5.3 Condicionantes do trabalho de investigação

O principal objectivo do trabalho exploratório focalizou-se nos factores determinantes para um processo de internacionalização baseando se num país, num mercado, e, por fim, num sector, que possibilitasse uma investigação consequente.

5.3.1 Domínio da investigação

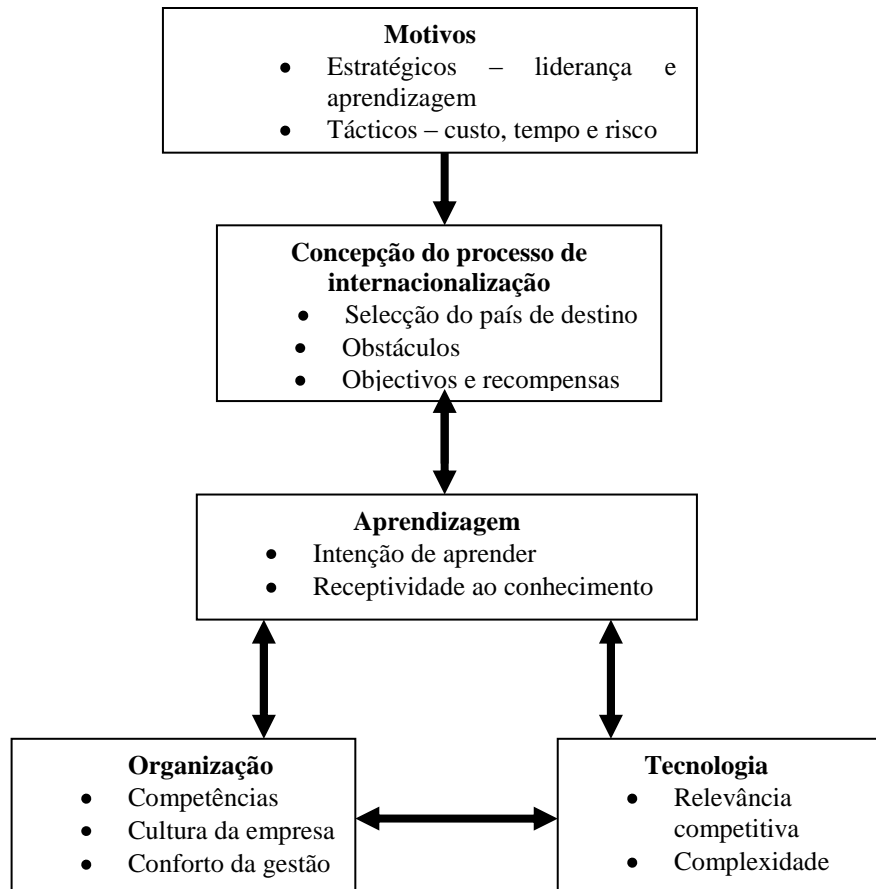
Foram identificados um conjunto de componentes e indicadores que foram agrupados de forma a sugerirem o universo domínio da investigação. É natural que uma empresa tenha muitos motivos para se internacionalizar (Figura 16), sendo que a concepção do modelo pressupõe uma apetência para a aprendizagem.

5.3.2 A pergunta de partida

Feitas as definições mais relevantes para a limitação da área de investigação, importava identificar uma questão que fosse considerada como o elo de ligação de todo o trabalho. O ponto de partida do presente trabalho centrou-se na análise “dos determinantes num processo de internacionalização para um mercado emergente”. Quadro em que se dispensa uma particular

importância às características do próprio país de destino, a criação de competências e a ultrapassagem de dificuldades sejam elas devidas às capacidades ou competências da empresa, ou, ainda, devido às características dos mercados de destino.

Figura 16 – Domínio da investigação – determinantes a internacionalização



Fonte : Adaptado de Carvalho (2009)

5.3.3 Questões a investigar

O objectivo enunciado requer a criação de informação para três questões que constituem o núcleo da tarefa de investigação a realizar.

Antes de mais, deve dizer-se que a definição das questões de investigação se revelou uma tarefa iterativa, onde foi, particularmente importante a aceitação tácita da relevância da gestão do

tempo. Yin (1994, 7) considera que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”, enquanto Parlett e Hamilton (1976) denominam de “focalização progressiva” o processo evolutivo de formulação das questões, à medida que o problema se clarifica para o investigador.

Em resultado das interacções efectuadas e atento o ponto de partida já referenciado, foram formuladas as questões que de seguida se apresentam:

- Qual o motivo que levou a empresa à internacionalização?
- Como foi feita a selecção do País de destino?
- Quais foram as maiores dificuldades na implementação do projecto?

5.3.4 Análise qualitativa do estudo sobre a empresa “ Vinicala”

O presente trabalho incide sobre uma empresa, a Vinicala. Esta empresa, de capital Português foi fundada em 1998, em Nacala, no Norte de Moçambique.

A sua actividade baseia-se na produção de bebidas licorosas, aguardentes e whiskies, utilizando para tal uma parte de matérias-primas importadas. Contudo tenta incorporar ao máximo recursos de Moçambique, como seja vidro, cartão, cola, no caso das bebidas licorosas recorre aos frutos produzidos localmente, ou seja, por exemplo à banana, laranja, limão, caju, abacaxi, manga e maracujá, etc.

A sociedade é constituída por dois sócios Portugueses, José Eduardo Miranda Cansado Paes, licenciado em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico, e João Manuel Carvalho licenciado em Direito pela Universidade de São Paulo, tendo cada um uma quota de 50%.

Ambos os sócios tinham ” know-how” do negócio, adquirido com a experiência de vários anos no ramo. O primeiro, Cansado Paes tinha sido gerente da Sociedade Agrícola da Quinta da Casa Boa, produtora de vinho da região do Oeste, enquanto João Carvalho era sócio-gerente da Sociedade Herculano de Carvalho, armazenista de vinhos e seus derivados, também da região do Oeste, em Portugal.

Ainda sobre o controle de gestão da parceria, Casson et al., (2006, 18) observam que “as “joint ventures, de 50:50%, eram a forma mais comum, mas por causa da ambiguidade do controlo de

gestão criado por esta forma de empresa, parece, hoje, particularmente difícil explicar porque é que esta forma foi utilizada”.

É de salientar que a escolha do país de destino se deveu ao facto de Cansado Paes deter um grande conhecimento do mercado Moçambicano pois tinha sido administrador durante oito anos da Companhia Comercial Jofesa, pertencente ao Grupo João Ferreira dos Santos (JFS). Por outro lado, o seu sócio era já gestor de uma empresa da mesma actividade no Lobito, em Angola.

O Grupo João Ferreira dos Santos é o maior grupo agro-industrial de Moçambique. Fundado por um português, João Ferreira dos Santos, no final do século XIX, na Ilha de Moçambique, o Grupo João Ferreira dos Santos (JFS) mantém actividade em Moçambique há 113 anos, tendo resistido à luta pela independência na década de sessenta e setenta, ao processo de nacionalizações desencadeado após a independência, em 1975, e à guerra civil que opôs o governo da FRELIMO à guerrilha da RENAMO, entre 1986 e 1992.

Presente em sete das onze províncias moçambicanas, o Grupo JFS integra 13 empresas, algumas das quais participadas pelo Estado, sobretudo na área da agricultura, onde emprega cerca de 4.000 funcionários (principalmente trabalhadores rurais).

O grupo é accionista nas empresas Sociedade Algodoeira do Namialo, Sociedade Algodoeira do Niassa, Chá de Magoma, Companhia Agrícola JFS e Citrinos do Chimoio, pelo que apresenta uma forte implantação na zona rural.

E foi precisamente na região rural do norte de Moçambique que a Vinicala resolveu iniciar o seu processo de internacionalização.

Em seguida, com base no inquérito realizado ao sócio Cansado Paes, iremos realizar uma análise de cada uma das questões:

Breve história da empresa:

Como já foi referido, a Vinicala foi fundada, em 1998, no Norte de Moçambique, em Nacala. O processo burocrático (escrituras, licenciamentos, registos, etc.) demorou cerca de um ano. O capital social foi de cerca de 1000 euros, repartido por dois sócios, cada um com 500 euros. O início da actividade começou em 1999, tendo os sócios feito suprimentos, durante cinco anos, de 100.000 euros/ano.

É de salientar que a empresa desde 2004 apresenta resultados positivos. Em 2009 teve um volume de negócios de cerca de 3.120.000 de euros, tendo como resultado líquido, depois de impostos, cerca de 361.0000 euros (ver anexo 2 pag.82).

A empresa em estudo, do sector das indústrias alcoólicas, produz para o mercado interno de Moçambique, nomeadamente, nas províncias de Nampula, Niassa, Cabo Delgado e Zambézia aonde habitam cerca de 10.000.000 pessoas.

Trata-se de uma bebida licorosa, que tenta replicar a marca “Martini”, e que usa a denominação comercial (marca própria) ”Trago Forte”.

A empresa é competitiva, pois pratica preços semelhantes ao dos concorrentes, e para além disso, em virtude da tecnologia do equipamento ser simples, e da mão-de-obra apresentar elevado índice de produtividade, não tem quebras de produção (provocadas por faltas de peças, falhas de energia, abstenção dos funcionários, etc.).

A Vinicala tem 213 funcionários, sendo todos moçambicanos. Em regra, pelo menos um dos Sócios-gerentes acompanha a gestão corrente da empresa.

Questão de pesquisa 1: Qual foi o principal motivo para este processo de internacionalização?

Quanto aos motivos para a internacionalização sobressai da entrevista com Cansado Pais, que o mercado em Portugal está saturado, pelo que (salienta) havia necessidade de procurar novos mercados. *“A vontade dos sócios aplicarem o seu Know-How e o mercado africano era o ideal para uma indústria deste tipo.”*

A tendência da globalização das economias leva a que as empresas tenham necessariamente, em particular nos países desenvolvidos que optar por estratégias da internacionalização através de processos de exportação, deslocalização, fusão ou aquisição (Carvalho, 2005).

Apresentamos em seguida o Quadro 7, referente à evolução do IDE no exterior entre 2005 e 2010.

É de notar que nos anos de maior crescimento do PIB a tendência para a realização de IDE é maior.

Quadro 7 – Evolução do IDE de Portugal no Exterior de 2005-2010

Evolução do IDE de Portugal no Exterior de 2005 a 2010					
	2005	2006	2007	2008	2009
Tx. de Crescimento do PIB (Real)	0.5	1.3	1.7	0.0	-2.7
Investimento (Milhares de €)	9.152.551	5.620.131	14.835.429	11.376.144	7.960.919
Desinvestimento (Milhares de €)	8.081.245	2.824.061	10.822.093	9.504.593	7.029.588
Líquido (Milhares de €)	1.611.309	2.196.073	1.013.336	1.811.551	931.331
Tx. Var. Anual		-42.4%	164.0%	-23.3%	-30.0%

Fonte: INE, Contas Nacionais, AICEP, Março 2010

Ao analisar o Quadro 7, verificou se que após 2005 se assistiu a uma volatilidade no IDE de Portugal no exterior. Esta evolução pode ser explicada pelo facto das empresas estarem expostas à crise do mercado doméstico e, ainda, ao crescimento económico dos mercados de destino. Estes resultados tendem a ser coincidentes com os resultados empíricos de Ahroni (1966) que ao estudar a forma como as empresas Norte Americanas investiam no exterior concluiu que, raramente se baseavam em processos decisórios sofisticados e bem estruturados. Muito ao contrário o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício, geralmente eram os responsáveis por desencadear um processo de internacionalização.

Questão de pesquisa 2: Razões que o levaram a escolher o país de origem?

À pergunta “quais as razões que levaram a escolher o país de origem”, responderam “o conhecimento do País”.

Quanto maior é o conhecimento do gestor em relação ao país de destino, maior será a sua confiança em todo o processo.

De acordo com Carlson (1975) o processo de “internacionalização se assemelharia a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicariam atravessar fronteiras nacionais, o que criaria incerteza adicional. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de

câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e sobre como obter informação, conjuntamente, contribuiria para aumentar a incerteza.

Segundo Carvalho (2005), a selecção do local de destino baseia-se, essencialmente, a: minimizar os custos de aprendizagem, reduzir os riscos associados ao processo e a maximizar a rentabilidade.

Questão de pesquisa 3: Quais foram os principais obstáculos no início do processo de internacionalização?

É de salientar na entrevista que” Os principais obstáculos encontrados foram elevada burocracia, a corrupção, a dificuldade de adaptação à legislação vigente no país, e a dificuldade de distribuição dos produtos. Para nós, a ultima parte (canais de distribuição) foi o mais importante.”

O Quadro 8 representa os principais obstáculos que as empresas enfrentam no arranque de um projecto de IDE. Na análise deste Quadro sobressai, segundo Carvalho (2009), que os principais obstáculos que as empresas em processo de IDE defrontaram no arranque dos seus processos de internacionalização são a “legislação local” como em Angola e no Brasil. Nestes países (Brasil e em Angola), a obtenção de licenças” para exercer uma actividade é, também, um forte obstáculo ao processo de internacionalização. Finalmente, nos “Outros Países”, eventualmente mercados considerados como “mais competitivos” e Espanha, a ausência de *know-how* surge como um obstáculo ao processo de IDE.

Para Tidd *et al* (2003: 208) as empresas cooperam essencialmente para:

- Reduzir os custos do desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado;
- Reduzir os riscos de desenvolvimento dos produtos ou processos (inovação) ou da entrada no mercado (diminuição do tempo tecnológico).
- Conseguir economias de escala na produção;

Quadro 8 – Principais obstáculos que as empresas, em processo de IDE, defrontaram no arranque dos projectos de internacionalização

	Legislação local		Banca local		Pedidos para licenças		Know-how	
Brasil	25	51%	6	12%	9	18%	9	18%
Angola	20	36%	6	11%	18	33%	11	20%
Moçambique	11	44%	4	16%	5	20%	5	20%
Espanha	14	44%	3	9%	4	13%	11	34%
Outros países da EU-15	7	28%	3	12%	5	20%	10	40%
Novos E. – Membros da EU	7	37%	4	21%	3	16%	5	26%
Outros	24	44%	6	11%	10	19%	14	26%
Total	108	42%	32	12%	54	21%	65	25%

Fonte: Carvalho (2009,165)

Questão de pesquisa 4: Razões para investir em Moçambique: Qual foi a influência de cada um dos seguintes factores na decisão de investir em Moçambique?

O factor indicado como o mais importante na decisão de investir em Moçambique, dentro dos motivos internos à empresa, foi a *procura de novos mercados*, seguido do *aumento do volume de negócios e da aquisição de experiência internacional*.

Em relação a factores relacionados com ambiente de negócios o que mais se destaca são o *potencial de crescimento do mercado Moçambicano, assim como a sua dimensão*.

Esta resposta vai ao encontro do que postularam Iglesias e Veiga (2005, 2004), “o grau de investimento no exterior das empresas de um país está associado ao grau de desenvolvimento desse país, ao ambiente de estímulo para o desenvolvimento de activos proprietários específicos e às características da sua oferta doméstica”.

Questão de pesquisa 5: Como actua a empresa no mercado moçambicano?

A empresa optou por lançar uma marca própria. A marca “Trago Forte” foi escolhida de acordo com as características socioculturais do consumidor: produto barato, de teor doce, com sabor a fruta, e com elevado grau de álcool.

Questão de pesquisa 6: Sabe se os Sócios (accionistas) têm investimentos noutros países?

Um dos sócios tinha *Know-how* específico do sector vinícola em Portugal. Na década de noventa iniciou a exportação de vinho para Angola.

Este processo evolutivo vai ao encontro de Newmann e Hemais (2005: 60) quando postularam que “a orientação internacional também será um indicador de bom desempenho de comércio internacional”, ou seja, da sua competitividade no contexto internacional. A orientação internacional é um pré-requisito para o processo de IDE de qualquer empresa e pode ser reconhecida em todas as teorias sobre negócios internacionais analisadas. Um dos pressupostos subjacentes ao modelo tradicional da Escola de Uppsala é o de que a internacionalização da empresa, através de exportações ou de IDE, é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado ou em crise e, conseqüentemente, o número de oportunidades competitivas diminui, procuraram-se novos locais para se expandir.

Questão de pesquisa 7: Tendo presente os custos de um processo de internacionalização, a sua empresa estava preparada para as necessidades económico-financeiras do processo?

“A empresa não estava preparada, por isso foi necessário durante cinco anos, os sócios fazerem suprimentos à empresa, no valor de 100.000 euros por ano.”

Na realidade a sequência do processo de internacionalização inicia-se, em regra, por um envolvimento leve, geralmente representado por exportação directa, adquirindo-se desta forma conhecimentos sobre o novo mercado. A sequência na selecção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez mais distantes, na medida em que a empresa ganha experiência (Simões,1997).

Questão de pesquisa 8: A empresa recebeu incentivos públicos das autoridades portuguesas para investir em Moçambique?

A empresa não recebeu qualquer tipo de incentivos públicos das autoridades portuguesas para investir em Moçambique.

Questão de pesquisa 9: Recorreu a algumas das instituições de apoio à internacionalização seguintes e como classifica a respectiva actuação:

A empresa não recorreu a nenhuma instituição de apoio à internacionalização.

Questão de pesquisa 10: Que tipo de apoio gostaria de ver mais desenvolvido pelas entidades portuguesas?

As instituições que deveriam desenvolver mais os seus apoios á internacionalização são as Câmaras de Comércio Bilaterais, a AICEP, e as Representações Diplomáticas. Estas instituições deveriam ajudar e apoiar investidores, da mesma forma que estes deveriam promover mais a troca de informação.

Esta questão vem ao encontro de Carvalho (2009:191) quando afirma que “o papel da comunicação e do processamento de informação das realidades locais é fundamental no sucesso dos investimentos.

Questão de pesquisa 11: Beneficiou de incentivos locais (em Moçambique) de apoio ao investimento? Quais?

A empresa não se beneficiou de nenhum incentivo local.

Esta resposta vem ao encontro dos estudos empíricos de Gomes-Casseres (1990), Contractor (1990) e Esperança (1993) em relação ao impacto das políticas dos governos hospedeiros sobre as empresas entrantes em que concluem que os custos de transacção explicam as escolhas de propriedade e que o resultado final é influenciado pelo poder de negociação entre as empresas e os governos hospedeiros.

Questão de pesquisa 12: O *Know-how* específico do negócio foi uma vantagem competitiva?

O *Know-how* foi a principal vantagem competitiva, seguindo-se o conhecimento do país, a residência permanente e o acompanhamento diário da gestão moçambicana.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que, a “longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de construir a um custo mais baixo e mais rapidamente do que concorrentes, permitindo a colocação no mercado de produtos inovadores, surpreendendo a concorrência. As verdadeiras fontes de vantagem encontram-se na capacidade da gestão empresarial para consolidar os conhecimentos técnicos e de produção em competências que habilitam as empresas a se adaptarem rapidamente à mudança das circunstâncias. As competências nucleares podem ser vistas como qualquer combinação específica, inerente, integrada e aplicada de conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Questão de pesquisa 13: Como avalia o desempenho que teve?

O caminho para a solidificação do projecto foi muito difícil.

Até 2006 a situação era muito precária, a partir desta data os resultados têm sido muito animadores e compensadores em diversos aspectos, nomeadamente, o lucro, a realização pessoal, assim como uma importante ajuda às autoridades do país no combate à pobreza: uma pequena ou média empresa faz a diferença no modo de vida das populações.

De recordar que a Vinicala está localizada no Norte de Moçambique, numa região predominantemente agrícola.

Prahalad e Gary Hamel (1990)) contestam “a perspectiva exclusiva de uma estratégia empresarial baseada numa aproximação de *portfólio*, argumentando que uma empresa deve ser construída à volta de um núcleo de competências partilhadas”, onde o saber da população local pode oferecer enormes competências ao modelo de negócios do investidor estrangeiro.

Questão de pesquisa 14: Qual o maior benefício e o seu maior risco neste processo de internacionalização?

Para o entrevistado, o maior benefício tem sido a realização pessoal, pois é gratificante sentir o reconhecimento dos trabalhadores, autoridades e das populações na ajuda no combate à pobreza,

e o maior risco, é a volatilidade político-económica que caracterizam Estados frágeis, o que vem de acordo com Fukuyama (2004).

Questão de pesquisa 15: Voltaria a investir em Moçambique?

A resposta foi afirmativa, contudo seria necessária mais informação de modo ao investimento ser mais rapidamente rentável.

Prahalad e Lieberthal (1998:70) afirmam que para “competir eficazmente em mercados emergentes, as EMN têm que reconfigurar as suas bases de recursos, repensar a sua estrutura de custos, redesenhar o seu processo de desenvolvimento de produto” e desafiar os seus pressupostos culturais

Questão de pesquisa 16: Comentários ou sugestões finais

Para finalizar, o entrevistado sugeria “a criação de uma Associação de apoio a eventuais investidores nos PALOPS para dar informação e aconselhamento das particularidades do investimento em terras Africanas”.

Esta resposta vem ao encontro de Carvalho (2009:195) quando sugere que a possibilidade de se estabelecerem relações de interdependência entre os investidores pode favorecer o investimento.

6 Conclusões e sugestões para futuras investigações

O estudo é baseado num *case study*, sobre um processo de internacionalização para um mercado emergente, de uma empresa a Vinicala. A revisão da literatura focalizou-se no Modelo Tradicional da Escola de Uppsala e na Teoria das Redes, apresentado no Capítulo 2.

As principais conclusões a reter são as seguintes:

- Da análise das motivações para a internacionalização sobressai a procura de mercados em que seja possível criar valor e adquirir competências. A Vinicala apresenta competências tecnológicas específicas, mas, também organizacionais ao nível da internacionalização, incluindo actividades em países emergentes de língua oficial Portuguesa (Angola e Moçambique).
- Os resultados observados indiciam que o investidor tende a escolher um país de destino que seja familiar. Verificou-se, também, que os principais entraves encontrados durante todo o processo de internacionalização são a elevada burocracia, dificuldades de enquadramento com a legislação do país hospedeiro, muito omissa e com diferentes interpretações, e as fragilidades dos canais de distribuição locais.
- Constatamos que a integração de quadros locais foi fundamental para o sucesso do projecto.
- No actual contexto económico, sócio-demográfico e económico mundial, a formação de parcerias e troca de informações entre os investidores e investigadores, nomeadamente através da criação de uma “associação de apoio a eventuais investidores nos PALOP’S “ como forma de se ganhar competências e capacidades, e permitindo uma melhor entajuda entre pares, poderá ser um importante factor de Sucesso.
- Finalmente, o sucesso da economia Moçambicana passa pela demonstração de ser capaz de escapar às dependências das ajudas internacionais e da exploração dos recursos, assegurando a melhoria da qualidade de vida das populações e o surgimento de um sector privado local indispensável à acumulação de capitais domésticos. Para tal impõe-se o

incremento dos esforços de monitorização e controlo de gestão pública e a contínua modernização do quadro legal e fiscal da economia. Contudo este parece ser o caminho do jovem país.

Em síntese, podemos identificar os seguintes determinantes deste processo de internacionalização:

1) Factores iniciais:

- a) Consistente oportunidade de negócio;
- b) Mercado Português saturado;
- c) Estratégia de expansão da empresa;
- d) Oportunidade de expansão do negócio para outros mercados semelhantes;
- e) Capacidade financeira para suportar o investimento

2) Escolha do país de destino:

- a) Experiencia profunda do país;
- b) Conhecimento específico do mercado;
- c) Boa rede de relações ao nível do sistema central de actuação da empresa (fornecedores, concorrentes, intermediários e mercados);
- d) Domínio das oportunidades de negócios e conhecimento profundo da macro envolvente;
- e) Capacidade de atrair e motivar talentos locais (quadros locais);
- f) Barreiras à entrada dos concorrentes

3) Dificuldades de implementação:

- a) Elevada burocracia;
- b) Corrupção;
- c) Dificuldades de adaptação à legislação vigente;
- d) Identificação de canais distribuição adequados;

Bibliografia

- Aharoni, Y. (1966), The foreign investment division process, Boston, MA: Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Tese de Doutoramento.
- Anderson, E. e H. Gatingnon, (1986), Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies*, 1-26.
- Anderson, S. (2000), Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), 65-94.
- Andersson, U. e J. Johanson (1970), *International business enterprise*, em I. Bjorkman e M. Forsgren (Eds.), The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to *International Business Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 33-49.
- Aulakh, P.S., M. Kotage e A. Sahat (1996), Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach, *Journal of International Business Studies, Special Issue*, 1005-1032.
- Bartlet, C. e S. Ghoshal (1990), The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Reviews*, 15, 603-25.
- Bártolo, João (1998), A Ética Empresarial, in Jornadas Empresariais Portuguesas; *Encontro de Vidago*; Porto; AIP.
- Benito, G. e L. Welch (1994), Foreign market servincing: beyond choice of entry mode entry mode, *Journal of International Marketing*, 2, 7-27.
- Bienenstock, E.J. e P. Bonacich (1997), Network Exchange as a Cooperative Game, *Rationality & Society*, 9 (1), 37-67.
- Bjorkman, I. e M. Forsgren (2000), Nordic international research – a review of its development, *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), 6-25.
- Blau, P. (1968), The Hierarchy of Authority in Organizations, *American Journal of Sociology*, 73, 453-467.
- Brito, C.M. (1993), Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial, Investigação da FEP-Faculdade de Economia do Porto.
- Coelho, Filipe (2000); *Sistemas Financeiros e Desenvolvimento Económico*; Vega Editora.
- Carlson, S. (1975), How foreign is foreign trade: a problem in international business research,

Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum II, 15.

Carvalho, R.M., (2000), *Impacto das Novas Tecnologias no Sector da Distribuição*, Lisboa: Edições Cosmos.

Carvalho, R.M., (2005), *Compreender África*, Rio de Janeiro: Edições FGV.

Carvalho, R.M., (2003), *Compreender África*, Rio de Janeiro: Edições Temas e Debates.

Carvalho, R.M., (2009), *Parcerias em processo de internacionalização: o caso português*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, ISCTE.

Casson, M. e M.J. Mol (2006), *Strategic Alliances, a survey of issues from an entrepreneurial perspective*, em O. Shenkar e J. J. Reur (Eds.), *Handbook of Strategic Alliances*, California: Sage Publication, 17-38

Contractor, F. (1990), *Ownership Patterns of US Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government regulations in 1980s: Evidence from Benchmark Surveys*, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 55-73

Eisenhardt, K, M. (1989), *Agency Theory: an assessment and review*. *The Academy of Management Review*,57-74.

Esperança, J.P. (1993), *Foreign Investment Decisions by Service Multinationals: The Case of Portugal e Italy as Host Countries*, European University Institute, Florence, Tese de Doutoramento

Dunning, J.H. (2002), *Relational Assets, Networks, and International Business Activity* em F. Contractor e P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*, London: Pergamon, 569-595.

Ghauri, P., K. Gronhaug e I. Kristianslund (1995), *Research Methods in Business Studies*, London: Prentice Hall.

Forsgren, M. (1997), *The advantage paradox of the multinational corporation* em I. Bjorkman e M. Forsgren (Eds.), *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 69-87.

Franco, M. (2001), *O processo de cooperação nas empresas portuguesas: formação, implementação e desenvolvimento*, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.

Freire, Adriano (1998): *Internacionalização*; Verbo Editora.

- Fukuyama, F. (2004), *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*, New York: Cornell University Press
- Fundo Monetário Internacional (2010)
- Ghauri, P., K. Gronhaug e I. Kristianslund (1995), *Research Methods in Business Studies*, London: Prentice Hall.
- Gomes-Casseres, B. (1990), Firm ownership preferences and host government restrictions, *Journal of International Business Studies*, 21 (1), 1-23
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993), *Case Study Methods*. Sage publications.
- Hemais, C.A. e A. Hilal (2002), O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica em A. Rocha (Eds), *A internacionalização das empresas brasileiras – estudos de gestão internacional*, Rio de Janeiro, MAUAD Editora, 15-40.
- Hill, C.W.K., P. Hwang e W.C. Kim (1990), An eclectic theory of the choice of entry mode, *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- Hirsch, S., A. Meshulach e A. Towards (1991), A unified theory of internationalization, *Business Economic Studies on European Integration. Working paper*, Handelshojkolen, KBH, 10-91.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*; Sage Publication.
- Holm, D.B., K. Erikson e J. Johanson (1996), Business Networks and Cooperation in International Business Relationships, *Journal of International Business Studies, Special Issue*, 1033-1053.
- Hugon, Phillippe. (1999), *A Economia de África*; Lisboa ,Vulgata.
- Iglesias, R. e P. Veiga (2005), Investimento das Firms Brasileiras no Exterior: algumas hipóteses e resultados de uma pesquisa entre exportadores em Carlos Hemais (Eds.), *O Desafio dos Mercados Externos, teoria e prática na internacionalização da firma*, RJ, MAUAD Editora, 203-227.
- INE, Contas Nacionais, AICEP,(2010)
- Johanson, J. e D. Sharma (1987), Technical consultancy in internationalization, *International Marketing Review*, 4, 20-29.
- Johanson, J. e J. Vahlne (1990), The internationalization process of the firm: a model of

- knowledge development and increasing market commitment, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. e J. Vahlne (1977), The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J. e L. Mattson(1987), Interorganizational Relations in Industry SystEMN: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, *International Studies of Management & Organization*, XVII (1), 34-48.
- Johanson, J. e L. Mattson(1988), Internationalization in industrial systEMN; a network approach em N. Hood e J. Vahlne (Eds.), *Strategies in foreign competition*, London: Croom Helm.
- Kogut, B. e U. Zander (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24, 625-45.
- Kotler, P. (1997), *Marketing management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- .Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing*, São Paulo: Pearson Education.
- Kuhn,T.S., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*,, Chicago, University of Chicago Press.
- Lendrevie,J.Lindon,Dionisio,P.Rodrigues, V. (1993). Mercator Teoria Prática do Marketing, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Landes, David S. (1998); *Riqueza e a Pobreza das Nações*; Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Lindqvist, M. (1991), Infant multinationals: *the internationalization of young, technology based Swedish firms*, Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Mkandawire, Thandika, *Ajustamento Estrutural e Crise Agrária em África in Ciências Sociais em África, Dacar*, Codesria, 1992.
- Minervini, Nicola, (2001), *O Exportador*, Makron Books.
- Moreira, José Manuel (1998), A Ética Empresarial e Responsabilidade social da Empresa , in *Jornadas Empresariais*; Encontro de Vidago; Porto; AIP.
- Nações Unidas (2009), World Investment Report.
- Nações Unidas (2008), *DEVELOPMENT AND GLOBALIZATION: Facts and Figures*.
- Neumann, R.W. e C.A. Hemais (2005), Produção industrial e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional?, em

- C. Hemais (Ed.), *O Desafio dos Mercados Externos, teoria e prática na internacionalização da firma*, Estudos de gestão internacional, RJ, MAUAD Editora, 15-64.
- Nooteboom, B., H. Berger e N.G. Noorderhaven (1997), Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- OCDE 2008; African Economic Outlook
- Ouchi, W.G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Pedersen, T. (1999), *The internationalization process of Danish firms: gradual learning or discrete rational choices?* Working paper. Copenhagen: Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School.
- Porter, M.E. (1987), From Competitive Strategy to Cooperative Strategy, *Harvard Business Review*, 63 (3), 43-59.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990), the core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3-15.
- Reid, S. (1983), Firm internationalization: transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, Winter, 1, 44-56.
- Report on G20, *Trade and investment measures*, OECD, WTO, UNCTAD, 2010.
- Rocha, A. e R. Arkader (2002), Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças, em A. Rocha (Eds.), *A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de gestão internacional*, Rio de Janeiro: MAUAD Editora, 143-169.
- Rodrik, D. (2003), *the search of prosperity*
- Roto, Franklin. (1981), *Entry Strategies for International Markets*, Nova Iorque , Lexington Books1, 39.
- SAER (2001): *Estratégia Económica e Empresarial de Portugal em África — Vol. III — Os actores e as estratégias*.
- Simões, V.C. (1997), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE, Lisboa.
- Simões, V.C. (1997b), Estratégias de Internacionalização para as Empresas Portuguesas em A. Romão (Eds.), 14, 375-415.
- Simons, R. (1999), How risky is your company?, *Harvard Business Review*, May- Jun., 85-94.

- Smith, K.G., S.J. Carrol e S.J. Ashford (1995), Intra and Interorganizational Cooperation: Toward a research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-23.
- Stubbart, C. (1992), The descriptive allure of developmental models of strategic processes em, London: Strategic Management Society. *Proceedings of the Annual Strategic Management Society Conference*
- Tidd, J., J. Bessant e K. Pavitt (2003), *Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*, Lisboa: Monitor.
- U.N.(2010), IFC, Doing Business.
- Van, De Walle (2001), F. Calouste Gulbenkian, *Globalização, Desenvolvimento e Equidade* Monitor, Publicações Dom Quixote.
- Varamäki, E. (1996), The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs, proceeding of RISE 96 – *Research on Innovation Strategies and Entrepreneurship, Finland*.
- Wayne, S.J., L.M. Shore e R.C. Linden (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analyses or Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Wright,L;Lane, H. & Beamish (1988), International Management Research: Lessons from the field. *International Studies of Management and Organization*, 55-71.
- Woolthuis, R.K., B. Hillebrand e B. Nooteboom (2005), Trust, Contract and Relationship Development, *Organization Studies*, 26 (6), 813-840.
- Yin, R.Y. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Young, S., *ET AL..* (1989), *International market entry and development: strategies and management*. Prentice-Hall, UK.

Anexo 1 — Inquérito Qualitativo

Pesquisa sobre:

Processos de Internacionalização – IDE Português em Moçambique

O questionário seguinte destina-se a obter informações para um trabalho académico de uma tese de Mestrado no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Portugal de Marta Ferreira dos Santos Paes

Nome do Inquerido: _____

Nacionalidade: _____

Posição: _____

Nome da Empresa: _____

Morada: _____

Cidade e País: _____

Contactos:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Dados Gerais da Empresa

História da Empresa:

- A. Quando foi fundada a empresa?
- B. Em que País?
- C. Qual a dimensão da empresa em termos de números de trabalhadores?
- D. Evolução, na última década, no que diz respeito à facturação, ao resultado líquido, ao nº de empregados e ao nº de Províncias com distribuição:

Euros

Ano	2000	2002	2004	2006	2008	2009
Facturação						
Resultado Líquido						
Nºempregados	Moçamb.					
	Portug.					
Nº de províncias c/ distribuição						

E. Tipo de Empresa:

a) Empresa Familiar	
b) Empresa não familiar	
c) Empresa Pública	

F. Estrutura de capital: Capital Social (MT, € ou USD) _____

Descrição do negócio:

- G. Em que mercados ou sectores a sua empresa participa?
- H. Como classifica a competitividade da empresa na actual envolvente?
- I. Qual é a importância dos seguintes factores para a posição actual da filial no mercado moçambicano:

(1 – irrelevante ... 5 – muito importante):

1. Preço	1	2	3	4	5
2. Qualidade	1	2	3	4	5
3. Gama de produtos/serviços oferecida	1	2	3	4	5
4. Inovação/capacidade tecnológica	1	2	3	4	5
5. Redes de distribuição	1	2	3	4	5
6. Apoio técnico / assistência pós-venda	1	2	3	4	5
7. Marketing	1	2	3	4	5
8. Imagem dos produtos/serviços	1	2	3	4	5
9. Capacidade de cumprir prazos de entrega	1	2	3	4	5
10. Outro	1	2	3	4	5

Processo de internacionalização – IDE Português em Moçambique

Fase 1: Motivos

1. Qual foi o principal motivo para este processo de internacionalização?
2. Razões que o levaram a escolher o país de origem?
3. Quais foram os principais obstáculos no início do processo de internacionalização?
4. Razões para investir em Moçambique: Qual foi a influência de cada um dos seguintes factores na decisão de investir em Moçambique?

(1 – irrelevante ... 5 – muito importante)

a) Internos à empresa

1. Aumento do volume de negócios	1	2	3	4	5
2. Seguir clientes	1	2	3	4	5
3. Aquisição de experiência internacional	1	2	3	4	5
4. Procura de novos mercados	1	2	3	4	5

b) Ambiente de negócios – Moçambique

1. Dimensão do mercado moçambicano	1	2	3	4	5
2. Potencial de crescimento do mercado moçambicano	1	2	3	4	5
3. Acesso a recursos naturais	1	2	3	4	5

4. Oportunidade de compra de empresas locais	1	2	3	4	5
5. Qualidade de infra-estruturas locais	1	2	3	4	5
6. Estabilidade de política cambial	1	2	3	4	5
7. Segurança do sistema jurídico regulador do IDE em Moçambique	1	2	3	4	5
8. Acordo com Portugal de Promoção e Protecção recíproca de investimentos	1	2	3	4	5
9. Incentivar ou IDE promovido pelo governo local	1	2	3	4	5
10. Estabilidade política	1	2	3	4	5
11. Reformas económicas	1	2	3	4	5
12. Laços históricos entre Portugal e Moçambique	1	2	3	4	5
13. Proximidade cultural entre Moçambique e Portugal	1	2	3	4	5
14. Existência de parceiros locais	1	2	3	4	5
15. Mercado utilizado como plataforma para exportação a terceiros países	1	2	3	4	5
16. Disponibilidade de mão-de-obra barata	1	2	3	4	5
17. Outras	1	2	3	4	5

Qual dos factores destacaria como mais importante?

5. Como actua a empresa no mercado moçambicano

1. Ter uma marca própria	1	2	3	4	5
2. Actua com uma marca moçambicana já existente	1	2	3	4	5
3. Outra, qual?	1	2	3	4	5

6. Sabe se os Sócios (accionistas) têm investimentos noutros países?

	Não	Sim	
1 – Nos PALOP			→ Quais? _____
2 – Brasil			→ Quais? _____
3 – na União Europeia (25)			→ Quais? _____
4 – Outros países			→ Quais? _____

Moçambique foi o primeiro país da internacionalização como IDE

Sim	
-----	--

Não	
-----	--

Fase 2: Tecnologia e organização

7. Tendo presente os custos de um processo de internacionalização, a sua empresa estava preparada para as necessidades económico-financeiras do processo?

8. A empresa recebeu incentivos públicos das autoridades portuguesas para investir em Moçambique?

Sim	
-----	--

Não	
-----	--

Sendo a resposta anterior afirmativa, acha que a empresa teria investido sem esses incentivos?

1. Não	
2. Sim, mas o investimento teria sido menor.	
3. O investimento teria sido o mesmo	

9. Recorreu a algumas das instituições de apoio à internacionalização seguintes e como classifica a respectiva actuação:

(1 – Irrelevante ... 5 – Muito importante)

a) AICEP	1	2	3	4	5
b) Associações sectoriais	1	2	3	4	5
c) Câmaras de comércio bilaterais	1	2	3	4	5
d) Associações Regionais	1	2	3	4	5
e) Ministérios / Secretarias de Estado / Direcções Gerais	1	2	3	4	5
f) Representações Diplomáticas	1	2	3	4	5
g) Outras, quais?	1	2	3	4	5

10. Que tipo de apoio gostaria de ver mais desenvolvido pelas entidades portuguesas?

11. Beneficiou de incentivos locais (em Moçambique) de apoio ao investimento? Quais?

12. O *Know-how* específico do negócio foi uma vantagem competitiva?

Fase 3: Consequências

13. Como avalia o desempenho que teve?

14. Qual o maior benefício e o seu maior risco neste processo de internacionalização?

15. Voltaria a investir em Moçambique?

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

16. Comentários ou sugestões finais:

Anexo 2 — Resposta ao Inquérito Qualitativo³

Entrevista escrita com Eng. Cansado Paes.

Dados Gerais da Empresa

História da Empresa:

Quando foi fundada a empresa?

A Vinicala foi fundada em 1998. Tendo todo o processo burocrático (escrituras, licenciamentos, registos, etc.) demorado cerca de um ano. O capital social foi de cerca de 1000 euros, repartida por dois sócios cada um com 500 euros. O início da actividade começou em 1999 tendo os sócios feito suprimentos à empresa de:

Ano	1999	2000	2001	2002	2003
Euros	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

Em 2004 os sócios iniciaram o processo de retirada de suprimentos no valor de 140000 Euros. A participação de cada sócio é de 50%. Em regra, um dos sócios gerentes acompanha a gestão corrente de empresa.

Em que País?

R: A empresa foi criada com sede em Nacala, Republica de Moçambique.

Qual a dimensão da empresa em termos de números de trabalhadores?

R: Em Moçambique a empresa tem 231 trabalhadores. Os 2 sócios gerentes (50% cada sócio), acompanham a gestão corrente da empresa.

³ Este inquérito foi desenvolvido a partir do inquérito do Doutorando Adolfo Rututo (ISCTE).

Evolução, na última década, no que diz respeito à facturação, ao resultado líquido, ao nº de empregados e ao nº de províncias com distribuição:

Euros

Ano	2000	2002	2004	2006	2008	2009	
Facturação	580.000	1.010.000	1.102.000	2.008.000	2.400.000	3.120.000	
Resultado Líquido	(100.000)	(100.000)	114.000	121.000	201.000	361.000	
Nº empregados	Moçamb.	24	36	51	112	127	231
	Portug.	1	1	1	0	0	0
Nº de províncias c/ distribuição	2	2	4	4	4	4	

Tipo de Empresa

a) Empresa Familiar	X
b) Empresa não familiar	
c) Empresa Pública	

Estrutura de capital: Capital Social (MZN, € ou USD): 30.000 MZN

Descrição do negócio:

Em que mercados ou sectores a sua empresa participa?

R: Mercado das indústrias alcoólicas produz para o mercado interno de Moçambique, nomeadamente, nas províncias de Nampula, Niassa, Cabo Delgado e Zambézia aonde habitam cerca de 10.000.000 habitantes. Trata-se de uma bebida licorosa, que tenta replicar a marca “Martini”, que usa a denominação comercial (marca própria) “Trago Forte”.

Como classifica a competitividade da empresa na actual envolvente?

R: A empresa é competitiva, pois pratica preços semelhantes ao dos concorrentes, e para além disso, em virtude da tecnologia do equipamento ser simples, e da mão-de-obra apresentar elevado índice de produtividade, não tem quebras de produção (provocadas por faltas de peças, falhas de energia, baixo nível de abstenção dos funcionários, etc).

Qual é a importância dos seguintes factores para a posição actual da filial no mercado moçambicano

(1 – irrelevante ... 5 – muito importante):

1. Preço	1	2	3	X	5
2. Qualidade	1	2	3	X	5
3. Gama de produtos/serviços oferecida	1	2	3	X	5
4. Inovação/capacidade tecnológica	1	2	X	4	5
5. Redes de distribuição	1	2	3	4	X
6. Apoio técnico / assistência pós-venda	1	X	3	4	5
7. Marketing	1	X	3	4	5
8. Imagem dos produtos/serviços	1	2	X	4	5
9. Capacidade de cumprir prazos de entrega	1	2	X	4	5
10. Outro	1	2	3	X	5

Processo de internacionalização – IDE Português em Moçambique

Fase 1: Motivos

Qual foi o principal motivo para este processo de internacionalização?

R: A vontade dos sócios aplicarem o seu Know-How e o mercado africano era o ideal para uma indústria deste tipo. O mercado Europeu, nomeadamente, o Português esta muito maduro e havia necessidade de procurar novos mercados com maior rentabilidade. Moçambique foi indicado como um mercado de potencial crescimento, e ao qual um dos sócios tinha elevado “know-how”.

Razões que o levaram a escolher o país de origem?

R: Conhecimento do País, e apetência do mercado para este tipo de produtos. A marca “Trago Forte” foi escolhida de acordo com as características socioculturais do consumidor: produto barato, de teor doce, com sabor a fruta, e com elevado grau de álcool.

Quais foram os principais obstáculos no início do processo de internacionalização?

R: Os principais obstáculos encontrados foram elevada burocracia, a corrupção, a dificuldade de adaptação à legislação vigente no país, e a dificuldade de distribuição dos produtos. Para nós, a ultima parte (canais de distribuição) foi o mais importante.”

Razões para investir em Moçambique: Qual foi a influência de cada um dos seguintes factores na decisão de investir em Moçambique?

(1 – irrelevante e ... 5 – muito importante)

a) Internos à empresa

1. Aumento do volume de negócios	1	2	3	4	X
2. Seguir clientes	X	2	3	4	5
3. Aquisição de experiência internacional	1	2	3	4	X
4. Procura de novos mercados	1	2	3	4	X

b) Ambiente de negócios – Moçambique

1. Dimensão do mercado moçambicano	1	2	3	4	X
2. Potencial de crescimento do mercado moçambicano	1	2	3	4	X
3. Acesso a recursos naturais	X	2	3	4	5
4. Oportunidade de compra de empresas locais	1	2	3	X	5
5. Qualidade de infra-estruturas locais	1	X	3	4	5
6. Estabilidade de política cambial	X	2	3	4	5
7. Segurança do sistema jurídico regulador do IDE em Moçambique	X	2	3	4	5
8. Acordo com Portugal de Promoção e Protecção recíproca de investimentos	X	2	3	4	5
9. Incentivar ou IDE promovido pelo governo local	1	X	3	4	5
10. Estabilidade política	X	2	3	4	5
11. Reformas económicas	1	2	X	4	5
12. Laços históricos entre Portugal e Moçambique	1	2	3	X	5
13. Proximidade cultural entre Moçambique e Portugal	1	2	3	4	X
14. Existência de parceiros locais	X	2	3	4	5
15. Mercado utilizado como plataforma para exportação a terceiros países	X	2	3	4	5
16. Disponibilidade de mão-de-obra barata	1	2	3	4	X
17. Outras	X	2	3	4	5

Qual dos factores destacaria como mais importante? *Proximidade cultural entre Moçambique e Portugal; Disponibilidade de mão-de-obra barata.*

Como actua a empresa no mercado moçambicano:

1. Ter uma marca própria	1	2	3	4	X
2. Actua com uma marca moçambicana já existente	1	2	3	4	5
3. Outra, qual?	1	2	3	4	5

Sabe se os Sócios (accionistas) têm investimentos noutros países?

	Não	Sim		
1 – Nos PALOP		X	→	Quais? Angola
2 – Brasil			→	Quais? _____
3 – na União Europeia (25)			→	Quais? _____
4 – Outros países			→	Quais? _____

Moçambique foi o primeiro país da internacionalização como IDE

Sim	
-----	--

Não	X	Angola
-----	---	--------

Fase 2: Tecnologia e organização

Tendo presente os custos de um processo de internacionalização, a sua empresa estava preparada para as necessidades económico-financeiras do processo?

R: A empresa não estava preparada, por isso foi necessário durante cinco longos anos, os sócios fazerem suprimentos à empresa.

A empresa recebeu incentivos públicos das autoridades portuguesas para investir em Moçambique?

Sim	
-----	--

Não	X
-----	---

Sendo a resposta anterior afirmativa, acha que a empresa teria investido sem esses incentivos?

1. Não	
2. Sim, mas o investimento teria sido menor.	
3. O investimento teria sido o mesmo	

Recorreu a algumas das instituições de apoio à internacionalização seguintes e como classifica a respectiva actuação:

(1 – Irrelevante ... 5 – Muito importante)

a) AICEP	1	2	3	4	5
b) Associações sectoriais	1	2	3	4	5
c) Câmaras de comércio bilaterais	1	2	3	4	5
d) Associações Regionais	1	2	3	4	5
e) Ministérios / Secretarias de Estado / Direcções Gerais	1	2	3	4	5
f) Representações Diplomáticas	1	2	3	4	5
g) Outras, quais?	1	2	3	4	5

R: A empresa não recorreu a nenhuma instituição de apoio à internacionalização.

Que tipo de apoio gostaria de ver mais desenvolvido pelas entidades portuguesas?

R: As instituições que deveriam desenvolver mais os seus apoios á internacionalização são as Câmaras de Comércio bilaterais, a AICEP, e as Representações Diplomáticas. Estas instituições deveriam ajudar e apoiar investidores, da mesma forma que estes deveriam promover mais a troca de informação.

Beneficiou de incentivos locais (em Moçambique) de apoio ao investimento? Quais?

R: Não se beneficiou de nenhum incentivo local.

O Know-how específico do negócio foi uma vantagem competitiva?

R: O Know-how foi a principal vantagem competitiva seguindo se conhecimento do país, a residência permanente e o acompanhamento diário da gestão moçambicana.

Fase 3: Consequências

Como avalia o desempenho que teve?

R: O caminho para a estabilidade, solidificação do projecto foi muito difícil.

Até 2006 a situação era muito precária, a partir desta data os resultados têm sido muito animadores e compensadores em diversos aspectos, nomeadamente, o lucro, a realização pessoal, assim como uma importante ajuda às autoridades do país no combate à pobreza: uma pequena ou média empresa faz a diferença no modo de vida das populações.

De recordar que a Vinicala está localizada no Norte de Moçambique, numa região predominantemente agrícola.

Qual o maior benefício e o seu maior risco neste processo de internacionalização?

R: Realização pessoal, Lucro; Progresso de um país muito pobre; e ajuda às autoridades no combate à pobreza.

Sentimento de reconhecimento dos trabalhadores, autoridades e populações.

Voltaria a investir em Moçambique?

Sim	<input checked="" type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
-----	-------------------------------------	-----	--------------------------

R: Sim, voltaria a investir mas era necessário mais informação afim do investimento ser mais rapidamente rentável.

Comentários ou sugestões finais

R: Necessidade de criação de uma Associação de apoio a eventuais investidores nos PALOPS para dar informação e aconselhamento das particularidades do investimento em terras Africanas.