



**Ana Catarina Ribães
Alves**

**A internacionalização de empresas pela AIDA para
os PALOP e/ ou Brasil - Ceará**



**Ana Catarina Ribães
Alves**

**A internacionalização de empresas pela AIDA para
os PALOP e/ ou Brasil - Ceará**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

Presidente

Prof. Doutor Daniel Polónia
professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da
Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Luís Manuel Borges Gouveia
professor associado com agregação da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade
Fernando Pessoa

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade
de Aveiro

agradecimentos

Aos meus pais, importantes pilares no processo da minha educação, ao João, pelo suporte e incentivo ao longo do desenvolvimento do trabalho, ao meu orientador da Universidade de Aveiro, Professor Dr. Manuel Au-Yong Oliveira, à Associação Industrial do Distrito de Aveiro, à Dr.^a Elisabete Rita e às Dr.as Cristina Martins e Carla Vieira, pela excelente orientação de estágio.

palavras-chave

Estratégia, internacionalização, PALOP, Brasil – Ceará, AIDA

resumo

O presente trabalho tem como propósito responder à questão “qual o interesse estratégico de empresas do distrito de Aveiro se internacionalizarem para os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e/ ou Brasil – Ceará?”. O objeto de estudo surgiu após a integração num estágio curricular na AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro – e levou à revisão da literatura dos temas estratégia e internacionalização, assim como ao trabalho de campo (6 entrevistas a colaboradoras da AIDA), proporcionando as componentes conceptual e empírica.

Verificou-se que o setor de atividade é fundamental para o sucesso das empresas nas missões. Designadamente, bastantes empresas ligadas ao setor metalomecânico, que tendem a recorrer a estes mercados dos PALOP e/ ou Brasil – Ceará, alcançaram, em muitos casos, o sucesso – isto é, a concretização de negócios com novos clientes e / ou o investimento direto nesses países.

O contributo do presente trabalho reside também na perspetiva, resultante de um inquérito desenvolvido no âmbito do estágio no Gabinete de Relações Exteriores da AIDA, de que ainda que se verifique uma janela de oportunidade para algumas das empresas nos referidos mercados (PALOP e Brasil – Ceará), entende-se que, para o sucesso efetivo destas empresas, outras formas de empreender poderiam ser colocadas em prática, nomeadamente alianças estratégicas entre pequenas e médias empresas (PME) de setores semelhantes, a nível local (Portugal), para competirem a nível internacional com os respetivos líderes de mercado. Desta forma, sugere-se lutar pela competitividade não só nos PALOP mas também nos mercados desenvolvidos, tais como Alemanha, Estados Unidos da América e/ ou países escandinavos – pois somente com clientes exigentes e com a pressão de concorrentes fortes poder-se-ão criar indústrias desenvolvidas e capazes de competir ao mais elevado nível e pelos melhores clientes, com poder de compra e fontes de inovação (Porter, 1990). Estas lições parecem, por vezes, esquecidas, mas segundo Gibbs (2007) um dos propósitos da investigação é também o de lembrar o que foi esquecido e/ ou ignorado.

As entrevistas realizadas ofereceram contributo na medida em que proporcionam a compreensão dos motivos para as empresas portuguesas escolherem estes mercados, das razões para o sucesso ou insucesso nos PALOP e/ ou Brasil – Ceará, do investimento e esforço por parte das entidades não-governamentais portuguesas em internacionalizar empresas do setor da metalomecânica, das forças e fraquezas das missões empresariais, de que aspetos fazem da AIDA um agente de mudança e das áreas em que poderia haver maior diligência por parte da AIDA. São também sugeridas recomendações à associação, entre outras, a inclusão das questões culturais de cada país nos estudos de mercado não só sobre PALOP e Brasil – Ceará, mas também nos estudos de mercado do distrito de Aveiro, assim como de Portugal, para fazer divulgação a potenciais importadores; melhoria de processos, implementando-se um *software* de gestão/ partilha de conhecimento das várias oportunidades de negócio, rentabilizando o processo de estabelecimento de interesse em realizar negócio, no âmbito do EEN (*Enterprise Europe Network*); intervenção na plataforma do IAPMEI por informáticos habilitados; e armazenamento de dados em *cloud storage* – um serviço do género da *Dropbox*, de modo a rentabilizar o tempo dispendido, assim como a tornar as pastas acedidas via *intranet* mais pequenas.

keywords

Strategy, internationalization, Portuguese-speaking African Countries, Brazil – Ceara, Industrial Association in Aveiro's district, AIDA .

abstract

This paper aims to answer the question "what is the strategic interest of Aveiro's companies to internationalize to PALOP [Portuguese-speaking African Countries] and / or Brazil - Ceara?". The objective of the study emerged while doing an internship at AIDA - Industrial Association of the District of Aveiro - and led to a literature review of topics such as strategy and internationalization, as well as to some field work (interviews of 6 AIDA employees) providing both conceptual and empirical components.

It was found that the activity of the sector is critical for the companies' success in the entrepreneurial missions. In fact, companies related to the mechanical and metallurgical sectors achieved, in many cases, success (i.e. business with new customers and/ or direct investment in these countries) as these specific sectors tend to appeal to PALOP and Brazil - Ceará.

The contribution of this work lies as well in the perspective resultant from a survey developed during the internship in AIDA's External Relations Office – that although there is a window of opportunity for some companies in those markets (PALOP and Brazil – Ceara), it is understood that, for the effective success of these companies, other forms of entrepreneurship could also be put into practice, including strategic alliances between small and medium enterprises (SMEs) with similar sectors, locally (Portugal), to compete internationally with the respective market leaders. Thus, it is suggested not only to fight for competitiveness in PALOP and / or Brazil – Ceara, but also in developed markets, such as Germany, the United States of America and / or Scandinavian countries - because only with demanding clients and with the pressure of strong competitors will there be an incentive to create developed and capable industries able to compete at a higher standard, with the best customers, that is, with purchasing power and innovation sources (Porter, 1990). These lessons seem sometimes forgotten, but according to Gibbs (2007) one of the purposes of research is also to remind us of what has been forgotten and / or ignored.

The interviews offered a contribution in that they provided information to understand the reasons for Portuguese companies to choose these markets, the justifications for them to succeed or fail in PALOP and/ or Brazil – Ceara markets, the motives for non-governmental Portuguese organizations to invest and put efforts into the mechanical and metallurgical Portuguese firms' internationalization, which factors are advantageous or disadvantageous in entrepreneurial missions, which aspects make AIDA a change agent and which areas the organization should be more diligent in.

Recommendations were also suggested to AIDA. Among others, a) the inclusion of cultural issues in each country's market survey, not only in PALOP's and Brazil – Ceara's, but also in Aveiro's, as well as Portugal's, in order to better disseminate them to potential importers; b) process improvements, by implementing a knowledge sharing management software to disclose several business opportunities, which would shorten the process of expressing interest in conducting business within the EEN (*Enterprise Europe Network*); c) intervention in the IAPMEI platform by IT specialists; and d) data storage with a cloud storage service, such as Dropbox, to save time, as well as to make folders (which are accessed via the intranet) smaller.

Índice

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VII
Abstract.....	IX
Índice.....	XI
Lista de Figuras.....	XIII
Lista de Tabelas.....	XIII
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura.....	3
2.1 Estratégia.....	3
2.1.1 Análise/ Exploração do Ambiente.....	3
2.1.1.1 Análise Externa	5
2.1.1.2 Análise Interna	6
2.1.2 Planeamento Estratégico	8
2.1.2.1 Estratégia de Negócio.....	9
2.1.3 Implementação Estratégica.....	10
2.1.4 Avaliação e Controlo.....	10
2.2 Internacionalização.....	11
2.2.1 Motivos para a Internacionalização	11
2.2.2 Processos de Internacionalização	13
2.2.3 O Modelo CAGE e a Questão da Cultura.....	14
2.2.3.1 Introdução.....	14
2.2.3.2 Distância Cultural.....	15
2.2.3.3 Distância Administrativa/ Política.....	16
2.2.3.4 Distância Geográfica	16
2.2.3.5 Distância Económica	17
2.2.4 Índice de Transparência de Negócios – <i>Doing Business</i>	18
2.2.4.1 Portugal, os PALOP e Brasil – Uma Comparação.....	21

3	Relatório do Estágio Curricular.....	23
3.1	Breve Apresentação da Associação AIDA.....	23
3.2	Estrutura Orgânica da AIDA	24
3.3	Atividades Desenvolvidas no Estágio	25
3.3.1	Departamento de Apoio Técnico.....	25
3.3.2	Gabinete de Relações Exteriores.....	26
3.3.2.1	Inquérito sobre os Resultados da Participação nas Missões aos PALOP e Brasil – Ceará.....	28
4	Metodologia – Pesquisa Qualitativa	39
5	Estudo de Caso sobre a AIDA – Dados Recolhidos.....	41
5.1	Temáticas Abordadas nas Entrevistas – Codificação e Relação com a Literatura	41
5.2	Observações sobre as Temáticas e Respetiva Sustentação na Literatura	52
6	Recomendações, Discussão e Conclusões e Limitações do Estudo.....	57
6.1	Recomendações para a Ação/ Gestão da AIDA Ligadas à Literatura	57
6.2	Discussão e Conclusões	58
6.3	Limitações do Estudo.....	61
	Referências.....	63
	Anexos	69

Lista de Figuras

Figura 1 – Matriz de Questões Prioritárias.....	5
Figura 2 – Forças Competitivas de Porter.....	6
Figura 3 – Cadeia de Valor.....	7
Figura 4 – Fatores que influenciam a globalização de uma indústria	12
Figura 5 – Abordagens à Entrada nos Mercados Estrangeiros.....	14
Figura 6 – Missões Realizadas pela AIDA.....	23
Figura 7 – Organigrama da AIDA.....	24
Figura 8 – Continentes onde o EEN está presente.....	26

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Comparação Entre os Valores da CPLP e Portugal, 2014 (baseado em <i>Doing Business</i> , 2014)	21
Tabela 2 – Inquérito a Empresas que Visitaram Mercado pela 1ª vez.....	31
Tabela 3 – Inquérito a Empresas que visitaram mercado duas ou mais vezes	35
Tabela 4 – Inquérito sobre Efeito de “Alavanca” noutro Mercado que não o da Missão.....	37
Tabela 5 – Perfil da AIDA.....	40

1 Introdução

O relatório de estágio levado a cabo procura acrescentar valor às áreas de estratégia e de internacionalização, através do desenvolvimento de uma análise conceptual (revisão da literatura) e empírica destes temas (6 entrevistas realizadas a colaboradoras da AIDA). A pergunta de pesquisa a que se procurou responder foi: “qual o interesse estratégico de empresas do distrito de Aveiro se internacionalizarem para os PALOP e/ ou Brasil – Ceará?”, pelo que, ao longo do trabalho são apresentados os contributos, desde as perspetivas resultantes das funções desenvolvidas em estágio, aos dados recolhidos nas entrevistas, mas também nas recomendações sugeridas pela candidata à Associação Industrial do Distrito de Aveiro.

Teorias e projetos anteriores ao trabalho apoiaram também o desenvolvimento deste estudo – como o projeto “Doing Business” (<http://doingbusiness.org>, acessido a 15-07-2014), que, ainda que não esteja diretamente relacionado com o objeto de estudo, suportou a análise da facilidade de se concretizar negócios nos PALOP e Brasil, permitindo também a comparação com os dados de Portugal; e o modelo CAGE, que, de algum modo, apoiou o estudo de caso sobre a AIDA.

Como se pode verificar também noutros trabalhos de investigação, existiram também limitações neste estudo, como a fraca adesão a entrevistas a empresas associadas e o tratamento de dados, que é baseado numa teoria (*grounded theory*) que remete o investigador para a interpretação pessoal dos resultados obtidos na recolha de dados.

Neste trabalho enfrentaram-se vários pontos de vista relacionados não só com os temas de estratégia e internacionalização, mas também com experiências opostas relativamente ao ambiente de negócios nos PALOP e Brasil, relatadas em inquéritos desenvolvidos no âmbito do estágio no Gabinete de Relações Exteriores. No entanto, esta divergência permitiu o desenvolvimento de um trabalho mais rico, proporcionando uma aprendizagem académica e pessoal benéfica.

Assim, este trabalho representa o culminar de toda a investigação desenvolvida em torno da experiência num estágio curricular na Associação Industrial do Distrito de Aveiro, com algum trabalho de campo também realizado.

2 Revisão da Literatura

2.1 Estratégia

No presente contexto, o conceito de estratégia é abordado com enquadramento na área de gestão empresarial, de modo a manter a coerência e fluência do tema em estudo.

No meio empresarial, a estratégia é frequentemente avaliada como o veículo para a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização, com vista a alcançar o sucesso (Freire, 2003).

Vários académicos têm diferentes perspetivas sobre a estratégia, no entanto cada um dos pontos de vista complementa este conceito. Por exemplo, para Quinn (1980), estratégia é a organização dos principais objetivos, políticas e sequências de ações num todo coerente; para Glueck (1980) trata-se de um plano completo, realizado para assegurar que os objetivos da empresa são alcançados; Ohmae (1982) descreve-a como um veículo para alcançar, de forma otimizada, uma vantagem sustentável relativamente à concorrência; para Porter (1996) é o desenvolvimento de ajustes entre as atividades da empresa; e Eisenhardt et al. (2001) e Markides (2004) descrevem-na como a avaliação de oportunidades que poderão desencadear atividade futuras.

De facto, a gestão estratégica tem-se tornado uma parte do ambiente competitivo e dinâmico de uma organização. Mišanková e Kočíšová (2012) afirmam que consiste em três processos separados que estão inter-relacionados entre si e que se influenciam: planeamento estratégico, implementação e controlo estratégico. Contudo, vários autores incluem ainda um outro processo, a análise/ exploração do ambiente, que se deve considerar antes de todos os outros processos. Desta forma, a gestão estratégica aqui abordada percorrerá as seguintes fases: (1) análise/ exploração do ambiente, (2) planeamento estratégico, (3) implementação, e (4) avaliação e controlo estratégico.

2.1.1 Análise/ Exploração do Ambiente

A análise/ exploração do ambiente trata do acompanhamento, avaliação e disseminação de informação dos ambientes externo e interno a pessoas essenciais no âmbito da organização. O seu objetivo é o de identificar fatores estratégicos – aqueles elementos externos e internos que determinarão o futuro da empresa. A forma mais fácil de conduzir uma exploração do ambiente é através da análise *SWOT*. *SWOT* é um acrónimo usado para descrever todas as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) que se apresentam como fatores estratégicos para uma determinada empresa. O ambiente externo consiste nas variáveis oportunidades e ameaças externas à organização (Wheelen e Hunger, 2002), envolvido pelas forças

económicas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais – denominado no seu conjunto de ambiente societal.

Por sua vez, o ambiente interno de uma empresa consiste nas variáveis forças e fraquezas que se encontram no âmbito da organização. Estas incluem a estrutura, cultura e recursos da organização. As forças formam um conjunto de competências nucleares que a empresa pode usar para obter uma vantagem competitiva. As competências nucleares são aquilo que a empresa pode fazer extremamente bem pelo que quando as desempenha melhor do que os concorrentes, são denominadas de competências específicas (Wheelen e Hunger, 2002). Estes atributos (competências específicas) podem ser transformados em vantagens competitivas, permitindo à empresa tornar-se mais lucrativa e obter uma maior fatia do mercado.

Com efeito, quando se procede a uma análise/ exploração do ambiente externo, há que conhecer aprofundadamente as diversas variáveis no âmbito dos ambientes societal e de tarefas da empresa. Para além das variáveis, existem fatores estratégicos externos a serem identificados neste processo. Uma razão por que as empresas respondem de forma diferente às mesmas mudanças ambientais deve-se às diferenças na capacidade de os gestores reconhecerem e compreenderem fatores e problemas estratégicos externos. Com efeito, Hill e Jones (2001) afirmam que os humanos tendem a recorrer a determinadas regras gerais ou ao próprio conhecimento tácito quando tomam decisões. Contudo, muitas vezes estas regras levam a más decisões originadas por enviesamentos cognitivos, isto é, tendências para possuir perspetivas parciais na altura de se processar a informação, para se chegar a uma decisão.

Uma forma de identificar e analisar desenvolvimentos no ambiente externo pode ser através da utilização da matriz de questões prioritárias (*Issues Priority Matrix*) – ver figura 1 – que permite (1) identificar um número de tendências prováveis de emergir nos ambientes societal e de tarefas. Tratam-se de questões ambientais, isto é, tendências que, se ocorrerem, determinam em que forma a indústria ou o mundo se transformarão no futuro próximo; (2) avaliar a probabilidade de estas tendências efetivamente ocorrerem de baixo para cima; (3) tentar determinar o impacto provável (de baixo para cima) de cada uma destas tendências na empresa a ser examinada.

Através desta matriz, os gestores podem decidir que tendências não são prioritárias e quais deverão ser acompanhadas como fatores estratégicos, pelo que estas deverão ser conotadas como oportunidades e ameaças, assim como ser induídas no planeamento estratégico (Wheelen e Hunger, 2002).

Figura 1 – Matriz de Questões Prioritárias

		Provável Impacto na Empresa		
		Alto	Médio	Baixo
Probabilidade de Ocorrência	Alto	Elevada Prioridade	Elevada Prioridade	Média Prioridade
	Médio	Elevada Prioridade	Média Prioridade	Baixa Prioridade
	Baixo	Média Prioridade	Baixa Prioridade	Baixa Prioridade

Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2002), p. 59, baseados em L. L. Lederman, “Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?” *Long-Range Planning* (June 1984).

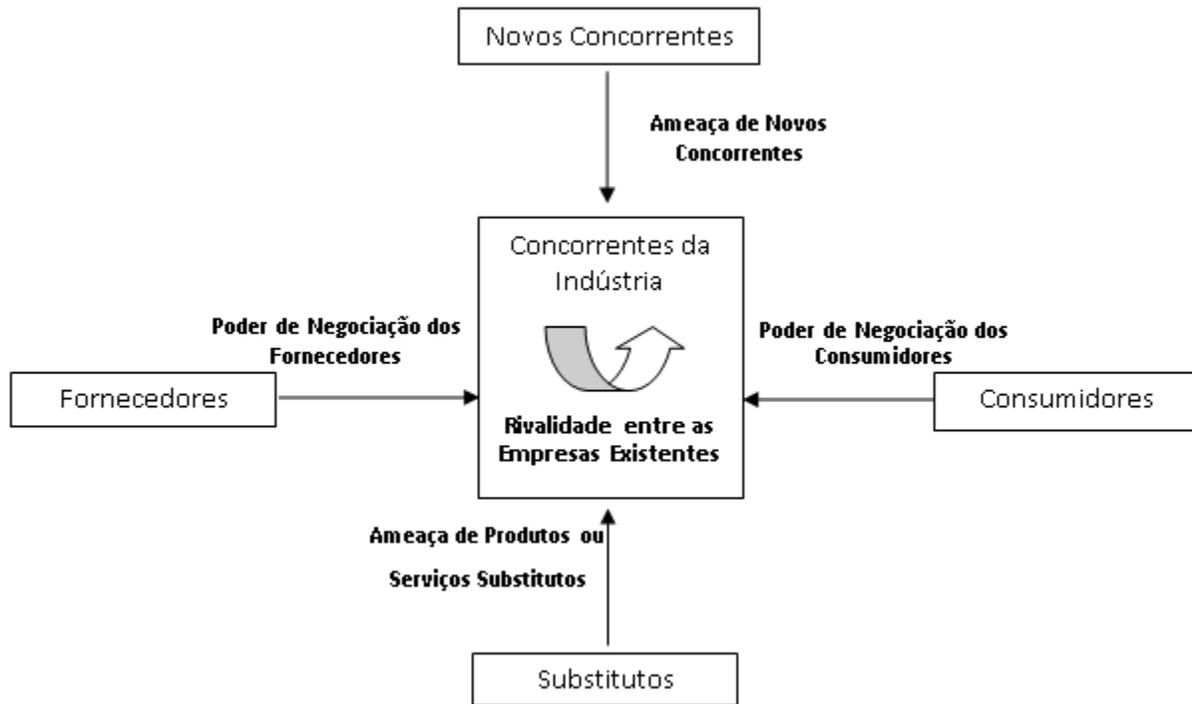
2.1.1.1 Análise Externa

No âmbito da análise externa é também necessário analisar o ambiente de tarefas, isto é, a estrutura industrial. Uma indústria pode ser definida como um conjunto de organizações que oferece produtos ou serviços semelhantes e que, por isso, são substituíveis entre si (Hill e Jones, 2001; Wheelen e Hunger, 2002). Ainda que existam diversos modelos e matrizes que permitam a análise da estrutura industrial, a abordagem aqui mencionada será o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.

Hill e Jones (2001) afirmam que este modelo se foca em cinco forças que descrevem a competição numa indústria: (1) risco de novos potenciais concorrentes; (2) grau de rivalidade entre as empresas de uma indústria; (3) poder de negociação (barganha) dos consumidores; (4) poder de negociação dos fornecedores; e (5) a ameaça de produtos substitutos (ver figura 2).

Wheelen e Hunger (2002) referem que através da utilização deste modelo, uma força distinta pode ser identificada pelos concorrentes como ameaça, uma vez que poderá vir a reduzir os seus lucros. Por outro lado, uma força pouco intensa, poderá ser entendida como uma oportunidade, dado que permitiria a obtenção de lucros mais elevados. A curto prazo, estas forças poderão limitar as atividades de uma empresa. Contudo, no longo prazo, dependendo da sua escolha estratégica, será possível uma empresa obter uma ou mais forças a seu favor.

Figura 2 – Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* de Michael E. Porter (1980, 1998)

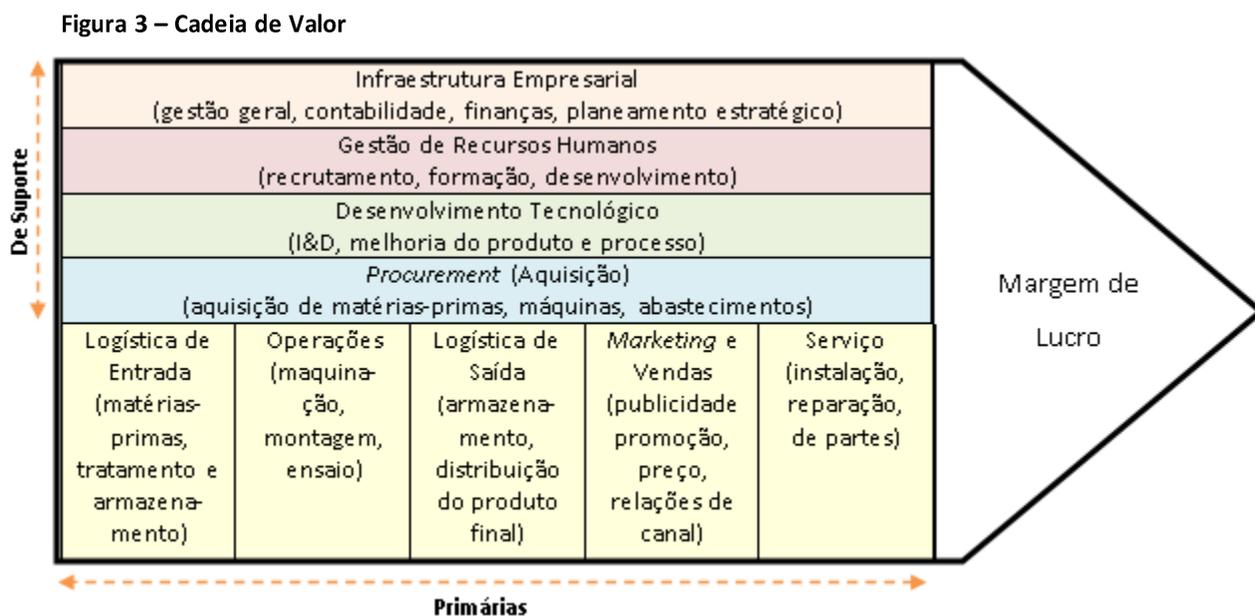
2.1.1.2 Análise Interna

Entrando agora em detalhe na análise/ exploração do ambiente interno, importa referir que estudar o ambiente externo de modo a reconhecer as oportunidades e ameaças não é o suficiente para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva. Os gestores devem também olhar para a sua organização e identificar fatores estratégicos internos, isto é, as próprias forças e fraquezas que poderão determinar se são capazes de criar oportunidades, evitando as ameaças (Wheelen e Hunger, 2002).

A análise interna relaciona-se, assim, com a identificação e desenvolvimento dos recursos de uma empresa. Um recurso traduz-se num ativo, competência, processo, habilidade ou conhecimento que a empresa possua. Este recurso, por outro lado, poderá representar uma fraqueza se se tratar de algo que a empresa não tem capacidade suficiente para desenvolver, ao passo que os concorrentes possuem as competências para o fazer. No entanto, pode ser uma força se oferecer à empresa uma vantagem competitiva (Wheelen e Hunger, 2002). Hill e Jones (2001) afirmam que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando as suas receitas são superiores à restante indústria a longo prazo. Trata-

se, assim, de algo que a empresa tem potencial para fazer particularmente bem, comparativamente com os concorrentes.

De acordo com Wheelen e Hunger (2002) e Hill e Jones (2001), uma boa forma de se iniciar a análise organizacional é através da definição da localização dos produtos da empresa ao longo de toda a cadeia de valor. Uma cadeia de valor está ligada a um conjunto de atividades criadoras de valor (Wheelen e Hunger, 2002), por outras palavras, trata-se de uma cadeia de atividades, numa organização, que vai transformando os *inputs*, isto é, as entradas (por exemplo, recursos como matérias-primas), em *outputs*, isto é, as saídas/ resultados (por exemplo, processo de transformação de madeira em mobiliário). Desta forma, fazem-no tentando diferenciar-se, de modo a que os clientes considerem o seu produto/ serviço final mais valioso. Este processo de transformação surge, assim, de um número de atividades primárias e de suporte. Cada atividade, ao longo do processo de transformação, acrescenta valor ao produto (Hill e Jones, 2001). A cadeia de valor da maior parte das indústrias pode ser dividida em dois segmentos – a montante e a jusante – como é possível verificar na figura 3.



Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2002), baseados em *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* de Michael E. Porter (1985, 1988).

As atividades primárias são todas aquelas que se relacionam com o processo de transformação do produto/ serviço, desde a logística de entrada (isto é, as já mencionadas matérias-primas), passando pela transformação (ou seja, operações relacionadas com montagem, entre outros), logística de saída (o

resultado final do produto/ serviço), atravessando o processo de vendas (*marketing*) e terminando no serviço pós-venda (como por exemplo, o serviço de instalação) (Hill e Jones, 2001).

As atividades de suporte, como o *procurement* (aquisição), desenvolvimento tecnológico (I&D), gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa (contabilidade, finanças, planejamento estratégico), garantem que as atividades primárias da cadeia de valor operem eficaz e eficientemente. Cada uma das linhas de produto da empresa tem a sua distinta cadeia de valor. É de referir, portanto, que se uma empresa oferecer vários produtos e serviços, deverá também analisar várias cadeias de valor (Wheelen e Hunger, 2002).

Uma correta análise interna ajudará as empresas a verificar que pontos precisam de ser reestruturados e permitir-lhes-á também perceber que, por vezes, existem qualidades internas desconhecidas.

2.1.2 Planeamento Estratégico

Neste processo é importante mencionar o conceito de planeamento estratégico. Wheelen e Hunger (2002) afirmam que se trata do desenvolvimento de planos de longo prazo para se gerir eficazmente as oportunidades e ameaças ambientais, à luz das forças e fraquezas corporativas. Cakmak e Tas (2012) afirmam que o planeamento estratégico é um plano geral que facilita a boa gestão de um processo.

A maioria dos líderes organizacionais reconhece a importância do planeamento estratégico, mas poucos têm sucesso a traduzir as suas estratégias em negócios benéficos (Kalkan et al., 2013, citando Ghamdi, 2005).

Assim, o processo de planeamento estratégico é um caminho que inclui várias técnicas e fatores para se desempenharem tarefas específicas de forma meticulosa. Inclui a criação de objetivos claramente definidos e os processos necessários para a obtenção desses objetivos (Kalkan et al., 2013). Com efeito, Cakmak e Tas (2012) afirmam que existem conceitos importantes que estão relacionados com estratégia e planeamento estratégico, a saber: missão, visão, metas e objetivos. Estes conceitos são as componentes-chave do planeamento estratégico. Para além destas, Wheelen e Hunger (2002) acrescentam ainda outras duas: estratégias e políticas.

A estratégia de uma empresa forma um “plano piloto”, expondo como a empresa alcançará a sua missão, metas e objetivos. Maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva. Uma empresa considera, normalmente três tipos de estratégia: (a) análise funcional, (b) estratégia de negócio, e (c) estratégia corporativa. Assim, para manter a coerência do estudo em questão, serão

apenas abordadas as estratégias de negócio, pois são as que apresentam uma maior importância posteriormente.

2.1.2.1 Estratégia de Negócio

A estratégia de negócio foca-se na melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa.

Focando a estratégia cooperativa, esta forma de negócio tem como intuito oferecer uma vantagem competitiva a uma empresa de uma determinada indústria, o que implica uma batalha contra outras empresas. No entanto, as estratégias cooperativas podem também ser usadas para obter uma vantagem competitiva numa indústria, trabalhando com outras empresas (Wheelen e Hunger, 2002).

Dois tipos de estratégias cooperativas podem ser colocados em prática: estratégias de conluio (estratagemas) e alianças estratégicas. As estratégias de conluio tratam de uma cooperação entre empresas de uma indústria para reduzir as saídas/ produção e aumentar os preços de modo a contornarem a lei económica da oferta e da procura. O conluio pode ser explícito, isto é, as empresas cooperam através de comunicação e negociação diretas, ou tácita, ou seja, as empresas cooperam indiretamente através de um sistema informal de sinais (Wheelen e Hunger, 2002). Com efeito, uma outra expressão utilizada para denominar este tipo de estratégia é a cartelização que, ainda que praticada por diversas e grandes corporações, é considerada ilegal. De facto, verifica-se este tipo de estratégia, por exemplo, nas operadoras de telecomunicações em Portugal.

As alianças estratégicas são parcerias entre duas ou mais corporações para atingir objetivos estrategicamente significativos e que sejam mutuamente benéficos. As alianças tornaram-se uma realidade em negócios modernos. As empresas podem formar alianças estratégicas por inúmeras razões, incluindo obter benefícios tecnológicos e/ ou de fabricação, ter acesso a mercados específicos, reduzir o risco financeiro e político e alcançar ou garantir uma vantagem competitiva (Wheelen e Hunger, 2002).

Os acordos cooperativos das alianças estratégicas podem traduzir-se em diferentes tipos, desde parcerias simples a parcerias muito fortes: (1) consórcios de serviço mútuo, isto é, uma parceria de empresas semelhantes em indústrias similares que reúnem os seus recursos para obter um benefício bastante dispendioso para se desenvolver individualmente, tal como acesso a tecnologia de ponta; (2) *joint ventures*, ou seja, atividade de negócio cooperativa, formada por duas ou mais empresas, para propósitos estratégicos, criando uma entidade de negócio independente que aloca propriedade, responsabilidades operacionais, riscos financeiros e compensações a cada membro, preservando ao

mesmo tempo a sua identidade autónoma (Wheelen e Hunger, 2002, citando Lynch, 1989); (3) licenciamento, isto é, um acordo em que uma empresa concede direitos a outra para produzir e/ ou vender um produto noutra país ou mercado. Em troca, o licenciado paga uma quota pelos conhecimentos técnicos; e (4) parceria de cadeia de valor, que é uma aliança bastante próxima e forte, em que uma empresa ou unidade forma um acordo de longo prazo com um fornecedor ou distribuidor importante para obter uma vantagem mútua (Wheelen e Hunger, 2002).

2.1.3 Implementação Estratégica

O terceiro processo da gestão estratégica, implementação, tem como principal tarefa trazer a estratégia à organização como parte de um processo diário de tomada de decisão da empresa (Mišanková e Kočišová, 2014).

Thompson e Strickland (1989) referem que enquanto o planeamento estratégico se trata de uma atividade empresarial ampla, a implementação é, antes de mais, uma atividade da administração interna. O planeamento envolve aprofundar bastante a visão e a análise empresarial, ao passo que para se obter uma implementação de sucesso são necessárias qualidades como trabalhar em equipa, organizar, motivar, construir a cultura e adequar a estratégia à forma como a organização faz as coisas.

Wheelen e Hunger (2002) afirmam que se trata do processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação através do desenvolvimento de (1) programas, (2) orçamentos, e (3) procedimentos. Este processo pode envolver mudanças na cultura, estrutura e/ ou sistema de gestão de toda a organização.

2.1.4 Avaliação e Controlo

O quarto e último processo da gestão estratégica é o controlo estratégico, através do qual os resultados das atividades e do desempenho corporativo são acompanhados, para que o desempenho da empresa possa ser comparado com o desempenho desejado (Wheelen e Hunger, 2002). Ainda que este seja o último elemento da gestão estratégica, pode salientar fraquezas em planos estratégicos anteriormente implementados e levar todo o processo a iniciar novamente.

Esta etapa consiste, assim, na recolha de dados sobre o desempenho e relatórios de atividade (Wheelen e Hunger, 2002). Algumas medidas, como o retorno sobre o investimento (*Return on Investment* – ROI) são apropriadas para avaliar a capacidade que a empresa tem de atingir os objetivos de rentabilidade. Este tipo de medidas denomina-se de controlos de direção, dado que mede variáveis que influenciarão a rentabilidade futura (Wheelen e Hunger, 2002).

Na delineação do sistema de controlo, a gestão de topo deveria sempre lembrar-se de que os controlos deveriam ter sempre em consideração a estratégia.

Assim, e de forma a concluir esta temática, segue uma lista de recomendações que uma organização deverá seguir no âmbito do controlo (Wheelen e Hunger, 2002):

1. O controlo deveria envolver apenas um limite mínimo de informação necessária para oferecer um cenário fidedigno dos eventos, dado que demasiados controlos geram confusão.
2. Os controlos deveriam acompanhar apenas as atividades e resultados mais importantes, independentemente da dificuldade de avaliação.
3. Os controlos deveriam ser executados no tempo certo, para que a ação corretiva pudesse ser implementada tanto quanto antes.
4. Os controlos de longo prazo e curto prazo deveriam ser usados. Se estiverem a ser apenas realçadas as medidas de curto prazo, provavelmente a gestão administrativa será também de curto prazo.
5. Enfatizar a recompensa de ir de encontro ou exceder mesmo os padrões, ao invés da punição pelo insucesso de os não cumprir.

2.2 Internacionalização

O comércio internacional existe desde que se percebeu a vantagem de poder usufruir da oferta de diferentes países, e havendo uma linguagem comum de entendimento entre eles. Atualmente, a proporção de produção que atravessa as fronteiras nacionais é cada vez maior, com a evolução da indústria do transporte e das comunicações, pelo que grande parte dela é organizada por negócios que operam não a nível nacional, mas a uma escala global. Estima-se que um terço de todas as trocas acontece entre empresas transnacionais (Boddy, 2008).

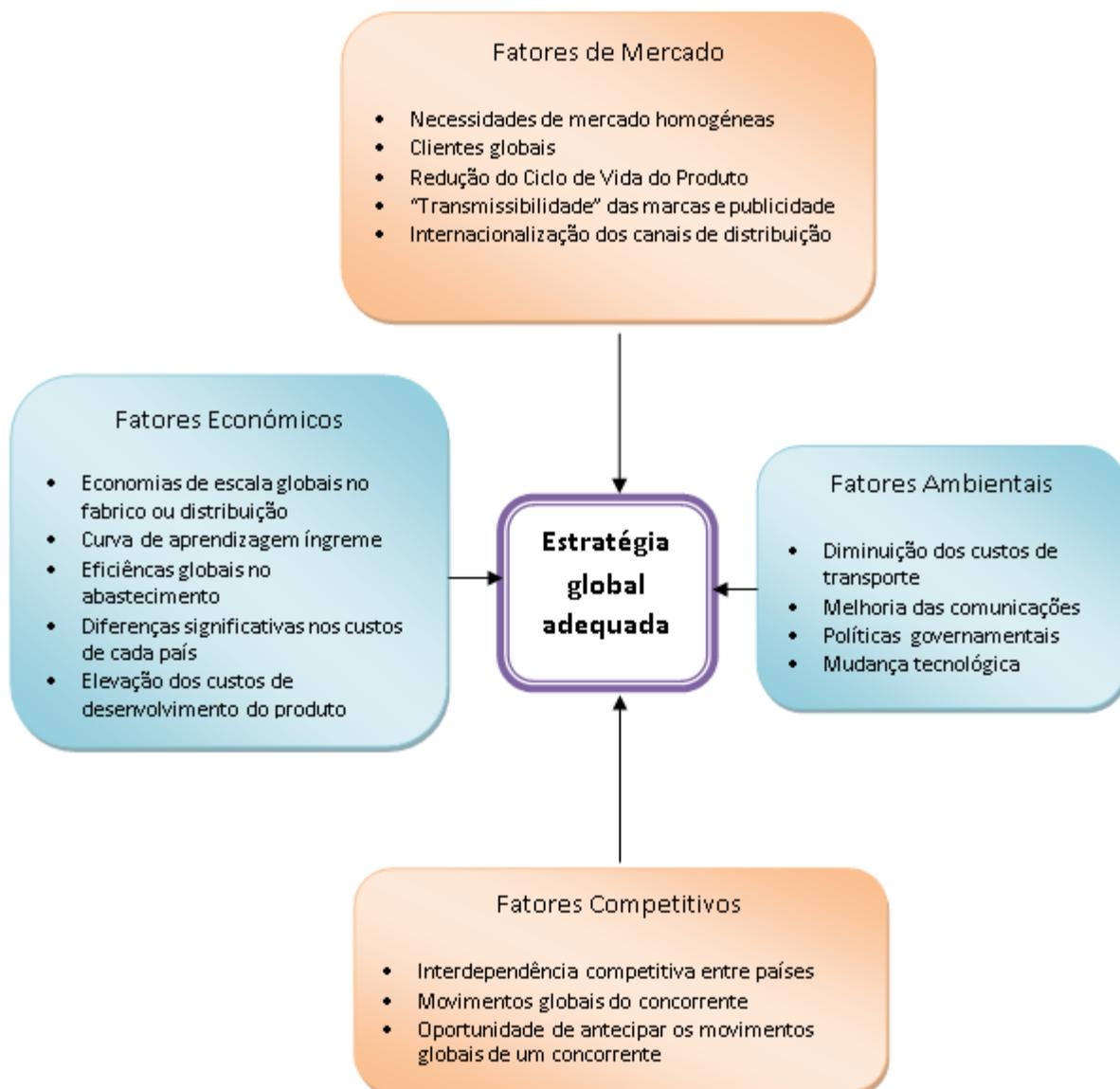
Tal como o processo de internacionalização é um processo de transição nacional para internacional, para uma empresa multinacional, o processo de globalização pode ser a transição de uma empresa multinacional para uma global, otimizando globalmente, independentemente do tipo de estratégia que implemente (Vahlne et al., 2011).

2.2.1 Motivos para a Internacionalização

Boddy (2008), citando Yip et al. (1988), refere um modelo com os fatores que influenciam a globalização de determinadas indústrias. Como se pode verificar na figura 4, os fatores de mercado implicam a adaptação do produto para que a empresa vá de encontro aos gostos locais. Os fatores

ambientais podem também levar a uma globalização, devido às forças governamentais que incentivam as empresas a reafetar as suas instalações de produção. Para além disso, muitas pessoas instruídas, em determinados países em desenvolvimento, falam inglês fluentemente, o que encoraja as empresas a mudarem-se para lá. Relativamente aos fatores competitivos, os desenvolvimentos nas tecnologias da informação e comunicação influenciam também a globalização de muitas indústrias, conforme foi referido, uma vez que lhes dão acesso a dados relativos às operações internacionais (Boddy, 2008).

Figura 4 – Fatores que influenciam a globalização de uma indústria



Fonte: Boddy (2008), baseado em Yip et al. (1988), *How to take your company to the global market*.

2.2.2 Processos de Internacionalização

É importante compreender como uma empresa se internacionaliza. Mas, para além do desejo de expandir além-mar, uma empresa deve também possuir certas competências – pré-requisitos – se o seu objetivo for o de ter sucesso nos mercados internacionais. Deverá, assim, ser capaz de tomar uma série de decisões e compromissos que definirão o processo de internacionalização (Bartlett et al., 2008).

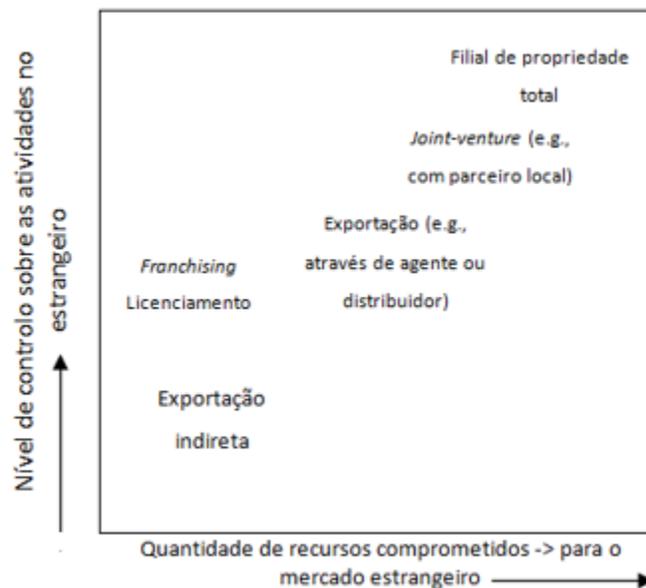
É importante ter em consideração que num mercado estrangeiro, uma empresa doméstica desse mercado encontra-se, naturalmente, em vantagem. As relações já existentes com clientes ou fornecedores relevantes oferecem vantagens adicionais às empresas domésticas que obrigam a empresa estrangeira a esforçar-se mais para as ultrapassar.

De acordo com Boddy (2008), os gestores que decidem expandir as operações internacionais da sua empresa encontram várias formas de o fazer. Num primeiro contacto com os mercados externos, as empresas recorrem frequentemente ao método de exportação e importação. Este meio consiste na interação transnacional entre clientes e fornecedores, através da exportação de produtos (por exemplo, matérias-primas ou produtos finais), ou entrega de serviços (por exemplo, aconselhamento jurídico). Um outro meio de internacionalização sugerido é o investimento direto no estrangeiro, tratando-se da construção de fábricas de uma empresa no estrangeiro que deverão ser geridas diretamente. O licenciamento, outro meio de internacionalização, consiste no direito que uma empresa concede a outra (licença) de produzir e vender os seus produtos durante o período específico. Por exemplo, a Bosch concedeu à Vulcano o direito de recorrer aos seus conhecimentos para operar em Portugal. O *franchising* é um método semelhante, normalmente usado por empresas que oferecem serviços com o intuito de os fazer expandir rapidamente, para além do seu país de origem (por exemplo, o caso da McDonald's). Já as *joint-ventures* e outros tipos de alianças estratégicas permitem às empresas encontrar-se em dois ou mais países e para partilharem os riscos e recursos exigidos para negociar internacionalmente. A maior parte das *joint-ventures* consiste no envolvimento de uma empresa estrangeira com outra do país de origem para que a empresa estrangeira possa alcançar benefícios através dos processos de distribuição e conhecimento dos costumes locais, política e formas de trabalhar da empresa do país de origem. Normalmente, o benefício deverá ser alcançado por ambas e não apenas pela empresa estrangeira, pelo que a negociação deverá ser feita na base do *win-win situation* (Boddy, 2008).

É ainda importante referir que Bartlett et al. (2008) sugerem que é útil pensar nos diferentes modos de operar além-fronteiras distinguindo dois fatores: o nível de compromisso feito para com o mercado

(sendo a existência de uma sucursal detida inteiramente pela empresa a internacionalizar-se o maior nível de comprometimento possível, sendo o menor nível de comprometimento aquele que está ligado à simples exportação indireta de produtos) e o nível de controlo necessário, como é possível verificar na figura 5. Afirmando assim que algumas empresas se internacionalizam, subindo gradualmente na escala, desde a exportação, passando pelas alianças estratégicas até ao investimento direto no estrangeiro (IDE).

Figura 5 – Abordagens à Entrada nos Mercados Estrangeiros



Fonte: Bartlett et al. (2008), *Transnational Management – Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*

2.2.3 O Modelo CAGE e a Questão da Cultura

2.2.3.1 Introdução

O modelo de CAGE é aqui aprofundado, visto ter enquadramento na questão do presente trabalho – “qual o interesse estratégico de empresas participantes em missões pela AIDA se internacionalizarem para os PALOP e Brasil – Ceará?”. Este modelo poderá oferecer respostas quanto à proximidade ou distância entre dois países, de acordo com as quatro dimensões (CAGE) que engloba – cultura, administração, geografia e economia.

Efetivamente, os tipos de distância CAGE influenciam as empresas de diferentes formas. Por exemplo, a distância geográfica afeta os custos de transporte e comunicações, portanto é de especial

importância, por exemplo, para as empresas que lidam com produtos pesados, ou cujas operações requerem um certo grau de coordenação entre pessoas ou atividades bastante dispersas. A distância cultural, por contraste, afeta as preferências dos consumidores quanto aos produtos. É um fator crucial para quaisquer empresas de bens de consumo, no entanto não é tão importante para negócios de cimento ou aço. Cada uma destas dimensões de distância engloba diferentes fatores, alguns dos quais são evidentes, outros bastante subtis (Ghemawat, 2001).

2.2.3.2 Distância Cultural

Os atributos culturais de um país determinam a forma como as pessoas interagem entre si, assim como com empresas ou instituições. As diferenças em crenças religiosas, raça, normas sociais e língua são fortes o suficiente para criar distância entre dois países. Na verdade, podem mesmo ter um grande impacto no negócio: se dois países partilharem a mesma língua, obter-se-ão muitos mais benefícios nas suas trocas comerciais. Por outro lado, se dois países não tiverem uma língua em comum, encontrar-se-ão em desvantagem. Outros atributos são muito mais subtis, como as normas sociais ou mesmo um sistema de princípios culturalmente intrínsecos que não são verbalizados e que orientam os indivíduos nas suas escolhas e interações diárias (Ghemawat, 2001).

Hofstede (1980) define cultura como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro. A complementar esta afirmação, Håkanson e Ambos (2010) afirmam que as semelhanças de religião, valores e normas facilitam a interação e comunicação, dadas as compreensões partilhadas, por vezes tácitas, do contexto e das expectativas de comportamento. Assim, as diferenças culturais são altamente tácitas e difíceis de perceber quando comparadas, por exemplo, com as diferenças económicas ou geográficas. Por este motivo, as diferenças nos traços culturais, como a religião, valores ou normas, podem impedir a comunicação e interação interpessoal e induzir a mal-entendidos (Hutzschenreuter et al., 2014). Nes et al. (2007) defendem também que a distância cultural tem um impacto significativo na confiança e compromisso, sugerindo que a distância cultural pode afetar de forma negativa a confiança entre organizações.

A cultura também engloba a religião, conforme referido, e testemunhamos muitos conflitos e guerras originados por diferenças de religião, mas também diferentes costumes alimentares e de vestuário, sendo que acontece que, muitas vezes, a cultura é a razão de mercados e países se diferenciarem entre si. Veremos mais à frente que na AIDA não se dá, porventura, a devida importância ao aspeto cultural, não se observando processos implementados para lidar com a cultura dos diferentes países, pelo que é um aspeto que se sugere a possibilidade de melhorar.

2.2.3.3 Distância Administrativa/Política

A distância administrativa/ política é definida como a medida em que dois países diferem um do outro em relação, por exemplo, a regulações, leis e políticas governamentais (Hutzschenreuter et al., 2014).

As associações históricas e políticas partilhadas pelos países afetam bastante o comércio entre si. As ligações coloniais entre alguns deles, por exemplo, aumentam a comercialização em 900%, de acordo com Ghemawat (2001), o que talvez não seja surpreendente, dadas as afinidades entre os colonizadores e colonizados, como é o caso de Portugal com os PALOP e Brasil.

Os acordos preferenciais de negociação, a moeda em comum ou a união política podem também aumentar o negócio em 300%. Um bom exemplo dos esforços deliberados de diminuir a distância administrativa e política entre os parceiros de negócios é a União Europeia. Para além disso, os países também podem criar distância política através das medidas unilaterais (Ghemawat, 2001). Efetivamente, as políticas de governos individuais representam as barreiras mais comuns à competição além-fronteiras (sendo os casos de Cuba e da Coreia do Norte exemplos disso).

Com maior frequência, no entanto, é o governo do país-alvo que levanta barreiras à competição estrangeira: tarifas, quotas de comércio, restrições no investimento direto no estrangeiro e preferências para os concorrentes domésticos em forma de subsídios e favoritismo na regulação e aquisição (Ghemawat, 2001). Curiosamente, uma das barreiras à entrada no Brasil – Ceará, que se verificará mais à frente, são justamente as elevadas tarifas, tornando a internacionalização para esta região mais muito mais difícil, e criando também uma elevada distância política às empresas estrangeiras interessadas em investir neste mercado.

2.2.3.4 Distância Geográfica

A distância geográfica refere-se à separação física entre dois países. De acordo com Ghemawat (2001), a distância geográfica não se trata simplesmente da distância em quilómetros a que dois países se encontram. Outros atributos devem ser considerados, incluindo o tamanho físico do país, distâncias médias dentro do país em relação às fronteiras, acesso a hidrovias ou oceanos, e topografia. Os atributos geográficos criados pelo ser humano também devem ser considerados – com maior notoriedade, as infraestruturas de transporte e de comunicação de um país. Com efeito, Malhotra et al. (2010) defendem que quanto maior é a distância geográfica, maiores serão os custos de transporte, aquisição de informação e comunicação, durante as transações além-fronteiras.

A distância geográfica está também associada a dificuldades de coordenação. As diferenças do fuso horário (por exemplo da Austrália para a Europa), que são suscetíveis de ocorrer devido à distância geográfica, aumentam as exigências de coordenação em atividades de negócio. Desta forma, não obstante os desenvolvimentos tecnológicos de transporte e de tecnologias de informação e comunicação, assim como vários fatores políticos, económicos e sociais levarem a um mundo menos distante e mais integrado (Brock et al., 2010) – a distância geográfica absoluta continua a ser um obstáculo elementar nos negócios internacionais (Hutzschenreuter et al., 2014).

Contudo, académicos como Letaifa e Rabeau (2013) sugerem que a distância geográfica é um fator acelerador de ações empreendedoras e da inovação. De acordo com estes autores, a distância geográfica parece facilitar a construção de confiança entre empresas nacionais e de origem estrangeira, dado que os parceiros não se sentem ameaçados nos seus mercados locais. Assim sendo, não existe um consenso no que diz respeito aos benefícios da distância geográfica.

2.2.3.5 Distância Económica

O desenvolvimento económico dos países é o atributo que mais cria distância entre países, com um efeito marcante nos níveis de trocas e nos tipos de parceiros com os quais um país comercializa. De facto, os países ricos comprometem-se mais com outros países igualmente ricos e com tamanho económico semelhante, dada a correlação positiva entre o PIB *per capita* e os fluxos das trocas. Contudo, os países pobres, ainda que não sejam tão procurados pelas economias mais desenvolvidas, procuram também comercializar com países mais ricos (Ghemawat, 2001).

Os países de economias desenvolvidas podem ter estruturas de exigência semelhantes e padrões de consumo e canais de distribuição similares que fomentam a troca entre países (Kutzschenreuter et al., 2014, citando Linder, 1961). As empresas deveriam, assim, focar-se mais em países que têm perfis económicos semelhantes.

Por outro lado, pequenas e médias empresas, e mesmo empresas maiores, podem alcançar vantagens de custo ou vantagens do seu pioneirismo devido a diferenças no desenvolvimento económico dos países. Um produto ou serviço existente há algum tempo num país desenvolvido poderá tardar a chegar a países mais pobres e menos desenvolvidos, oferecendo por isso oportunidades de negócio. Será este um dos benefícios procurados por empresas Portuguesas e a sua internacionalização para os PALOP e Brasil? Os benefícios poderão ser maiores do que os custos associados ao aumento da complexidade resultante de uma grande quantidade de unidades organizacionais que a empresa tem de gerir em diferentes sistemas económicos (Hutzschenreuter et al., 2014).

2.2.4 Índice de Transparência de Negócios – *Doing Business*

O projeto *Doing Business* oferece medidas objetivas de normas de negócio, assim como o seu apoio em 189 economias, que analisa. Os regulamentos comerciais sólidos são importantes para um setor privado próspero que, por sua vez, é importante para o desenvolvimento global. Dado que no mundo em desenvolvimento, o setor privado é o maior empregador, fornecendo uma estimativa de 90% dos empregos, é essencial para a saúde de uma economia obter as normas certas de negócio e instituições relacionadas (baseado no relatório *Doing Business*, 2014).

O projeto *Doing Business*, lançado em 2002, analisa, assim, pequenas e médias empresas domésticas e mede as normas que lhes são aplicadas através do seu ciclo de vida. Este estudo encoraja os países a competirem por leis mais eficientes e oferece referências para procederem a melhorias. Serve, também, de recurso para académicos, jornalistas, investigadores do setor privado e outras partes interessadas no clima de negócios de cada país, através da recolha e análise de dados quantitativos para comparar os ambientes de regulação de negócios ao longo das economias.

Adicionalmente, o *Doing Business* contém relatórios detalhados ao nível subnacional, isto é, das várias cidades de uma nação, oferecendo sugestões, de forma exaustiva, sobre a regulação e reforma dos negócios. Desta forma, os relatórios oferecem dados sobre a facilidade de se fazer negócios, classificam cada localização e recomendam reformas para melhorar o desempenho em cada uma das áreas indicadas. As cidades podem comparar as regulações do seu negócio com outras cidades do mesmo país ou região, assim como com as 189 economias classificadas pelo *Doing Business*.

Dez indicadores são incluídos na classificação sobre a facilidade em se concretizar negócios. O índice de facilidade de fazer negócio classifica as economias entre 1 e 189. A facilidade em se concretizar negócios nas diferentes economias classifica 1 como extrema facilidade em fazer negócio e 189 em extrema dificuldade em negociar. Uma classificação elevada no índice – isto é, 1 – significa que o ambiente regulatório é bastante favorável à iniciação e operação de uma empresa local.

De modo mais detalhado, no que diz respeito ao primeiro indicador, “iniciar um negócio”, o registo formal de empresas (*versus* o não registar), de forma geral, tem muitos benefícios imediatos para empresas e proprietários de negócios, assim como para os trabalhadores. A possibilidade de se criar com facilidade um negócio dependerá do país/ economia. Com a possibilitação de [fácil] acesso ao registo formal poder-se-á recorrer então a serviços e instituições como tribunais e bancos, assim como às leis de proteção dos trabalhadores, sendo assim importante criar-se as condições para se iniciar, com facilidade e de forma legal, um negócio (*Doing Business*, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.72, acedido a 15-07-2014).

A “regulação da construção” é crítica para proteger o público. No entanto, necessita de eficiência para evitar restrições excessivas num setor que desempenha um papel importante em toda a economia. Locais em que o cumprimento para com as regulações de construção é excessivamente dispendioso em tempo e dinheiro acabam por desmotivar muitos empreiteiros a construir. Consequentemente, estes podem vir a fazer subornos para passarem nas inspeções ou simplesmente construir ilegalmente, levando a uma construção perigosa, colocando a segurança pública em risco. Assim, locais em que o cumprimento é simples, franco e não dispendioso, tornam a situação benéfica para todas as partes (*Doing Business, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.77, acessido a 15-07-2014*).

O “acesso a eletricidade” fidedigna e a preços competitivos é vital para os negócios. Para fazer face à fraca distribuição de eletricidade, muitas empresas de economias em desenvolvimento têm de confiar no próprio abastecimento, normalmente a um custo bastante elevado. Em locais com eletricidade disponível e de confiança, o primeiro passo que um cliente deve sempre tomar é o de ganhar acesso através da obtenção de uma ligação (*Doing Business, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.82, acessido a 15-07-2014*).

Assegurar os “direitos formais de propriedade” é uma norma fundamental, consistindo, assim, na administração eficaz do terreno. Onde a propriedade é mal administrada, existem poucas hipóteses de a empresa obter empréstimos – o que limita o seu acesso financeiro (*Doing Business, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.86, acessido a 15-07-2014*).

Um dos fatores que poderá facilitar o “acesso ao crédito” e melhorar a sua alocação são os sistemas de informação de crédito. Os sistemas de informação de crédito, baseados em tecnologia, dão aos credores o direito de visualizar o histórico financeiro (positivo ou negativo) de um potencial mutuário – informação valiosa a considerar na avaliação do risco. Permitem também aos mutuários estabelecer um bom histórico, como, por exemplo, demonstrações de cumprimentos de pagamentos de créditos, que lhes poderão facilitar o acesso a novos créditos (*Doing Business, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.90, acessido a 15-07-2014*).

A “proteção dos investidores” tem relevância dado que se as leis não protegerem *shareholders* minoritários, os investidores podem ficar relutantes em fornecer financiamento às empresas através da compra de partes. Entre outras formalidades, são necessárias regulações eficazes que definam, com precisão, as transações relacionadas com as partes e a participação do *shareholder* em grandes decisões da empresa (*Doing Business, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.96, acessido a 15-07-2014*).

O indicador “impostos” é essencial, pois financia as comodidades, infraestruturas e serviços que sejam cruciais a uma economia devidamente funcional. Mas o nível de taxas de impostos deve ser escolhido com atenção, e a complexidade das leis de impostos deve ser evitada. De acordo com os dados do *Doing Business*, nas economias onde é mais difícil e dispendioso pagar impostos, maior será a probabilidade da criação de economias paralelas, o que desvirtua, ao mesmo tempo, a concorrência existente, fornecendo vantagens de custo a quem não paga impostos (*Doing Business*, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.100, acessado a 15-07-2014).

No mundo globalizado de hoje, tornar as “trocas comerciais entre economias” mais fácil é cada vez mais importante para o negócio. No entanto, as burocracias, os procedimentos aduaneiros pesados, operações portuárias ineficientes e infraestruturas inadequadas levam a custos-extra e atrasos a exportadores e importadores, inviabilizando a potencial troca (*Doing Business*, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p. 105, acessado a 15-07-2014).

Relativamente ao indicador “reforço de contratos”, os tribunais são essenciais para os empreendedores, porque interpretam as regras do mercado e protegem os direitos económicos, fazendo com que os mais eficientes perdurem, ao invés de quem tem as melhores relações com o poder instituído, tanto formal como informal. Os tribunais eficientes e transparentes encorajam a novas relações empresariais, dado que as empresas sabem que podem confiar neles se algum cliente novo falhar, por exemplo no pagamento de serviços (*Doing Business*, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.110, acessado a 15-07-2014).

Relativamente à “resolução de insolvência”, ao melhorar as expectativas dos credores e devedores no que diz respeito ao resultado dos procedimentos de insolvência, os sistemas de insolvência com bom funcionamento poderão facilitar o acesso a finanças, salvar negócios mais viáveis e, desta forma, melhorar o crescimento e sustentabilidade da economia em geral (*Doing Business*, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.114, acessado a 15-07-2014).

No que diz respeito ao indicador “empregar trabalhadores”, é avaliada a regulação do trabalho, uma vez que afeta a contratação e demissão de trabalhadores, assim como a rigidez das horas de trabalho. Porventura, uma economia com uma regulação do trabalho que defina claramente os deveres dos trabalhadores, respeitando, ao mesmo tempo, os seus direitos e não apresentando uma rigidez de horas de trabalho tão elevada, obterá recursos humanos mais motivados para trabalhar (*Doing Business*, Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, 2014, p.118, acessado a 15-07-2014).

2.2.4.1 Portugal, os PALOP e Brasil – Uma Comparação

Feita a descrição das atividades em cada indicador do *Doing Business*, torna-se adequada uma comparação entre os valores apresentados pelos PALOP e Brasil – constituintes da Comunidade de Países de Língua Portuguesa, isto é, CPLP – e as classificações de Portugal.

Desta forma, foi feita uma tabela (ver tabela 1) que engloba a média de Angola, Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Brasil, em comparação com as classificações de Portugal, relativamente ao ano 2014.

A partir da tabela 1 verifica-se, em quase todos os indicadores, elevada discrepância entre as classificações de Portugal e os valores médios apresentados pelos países constantes do estudo, realçando a posição de Portugal como economia desenvolvida. Recorrendo à experiência e conhecimento adquiridos na AIDA, efetivamente observa-se que as empresas participantes em missões não recorreram ao *Doing Business* para avaliar se seria frutífero fazer missões a estes países, dada a elevada dificuldade em se iniciar um negócio nessas regiões, por exemplo.

Tabela 1 – Comparação Entre os Valores da CPLP e Portugal, 2014 (baseado em *Doing Business*, 2014)

Áreas (x10) analisadas no <i>Doing Business</i>	Média África Subsaariana	Valores Brasil – América Latina e Caraíbas	Média CPLP (Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique e S. Tomé e Príncipe)	Valores Portugal – OCDE
Iniciar um Negócio	109.25	123	116.125	32
Lidar com Licenças de Construção	95	130	112.5	76
Obter Eletricidade	141.25	14	77.625	36
Registrar Propriedade	128.25	107	117.625	30
Obter Crédito	138.75	109	123.875	109
Proteger Investidores	106.75	80	93.375	52
Pagar Impostos	130	159	144.5	81
Negociar além-fronteiras	124.25	124	124.125	25
Reforçar Contratos	137.5	121	129.25	24
Resolução de Insolvência	173	135	154	23

Fonte: Elaboração Própria

Mesmo assim, em 2013 fez-se sentir uma redução de empresas interessadas nas missões em geral, tendo-se verificado 48 adesões às missões no ano de 2013, promovidas pelo Projeto Internacionalizar+, comparativamente com 59 participações nas missões em 2012, inseridas no Projeto APEX.

Para além disso, na sequência de todo o *telemarketing*, publicações em *Newsletters* da AIDA e *Diário de Aveiro* sobre as missões que se iriam realizar, seria de esperar mais participações, o que não aconteceu. Inclusivamente, o *telemarketing*, experiência adquirida no estágio na AIDA pela candidata, serviu mesmo de meio de conhecimento sobre as missões de eleição das empresas, assim como de *feedback* do motivo pelo qual recusavam realizar este tipo de ações aos PALOP e Brasil – entre as várias razões estavam a dificuldade em se concretizar negócios com o Brasil, a pobreza de países como Cabo Verde e a criminalidade em Angola e Moçambique.

Em todo o caso, existem também bons exemplos de empresas com sucesso nestes países. Entre outros, mencionados posteriormente, os casos da Norbain – empresa de equipamentos eletrónicos e de telecomunicações – com investimento direto em Angola, Cabo Verde e Brasil, e da Instalfogo – empresa de sistemas contra incêndios – também com investimento direto em Angola.

3 Relatório do Estágio Curricular

Constituída a 17 de Janeiro de 1986, a Associação Industrial do Distrito de Aveiro – AIDA – que se situa nas Alagoas, Taboeira, foi impulsionada pelo Ministro da Indústria e Energia da altura, Dr. Veiga



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO

Simão. A sua razão de ser assenta na representação, defesa, promoção, identificação e satisfação das necessidades de representação proativa, de informação, de apoio e acompanhamento técnico, ao nível da criação, funcionamento e expansão das Empresas Industriais do Distrito de Aveiro, tornando-as pequenas e médias empresas (PME) mais competitivas.

3.1 Breve Apresentação da Associação AIDA

A AIDA é uma associação sem fins lucrativos que representa os seus associados, empresas do distrito de Aveiro, através da colaboração com outras associações nacionais e internacionais, entidades da administração central, regional e local e do Sistema Científico e Tecnológico, como por exemplo, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), o Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (LNETI) e Universidade de Aveiro (UA). A dinâmica entre estas entidades assenta em várias áreas de interesse, nomeadamente, no incentivo à internacionalização e empreendedorismo das empresas da Região de Aveiro, assim como nas ações de formação profissional, contribuindo, assim, para o incremento do emprego e inclusão social.

Figura 6 – Missões Realizadas pela AIDA



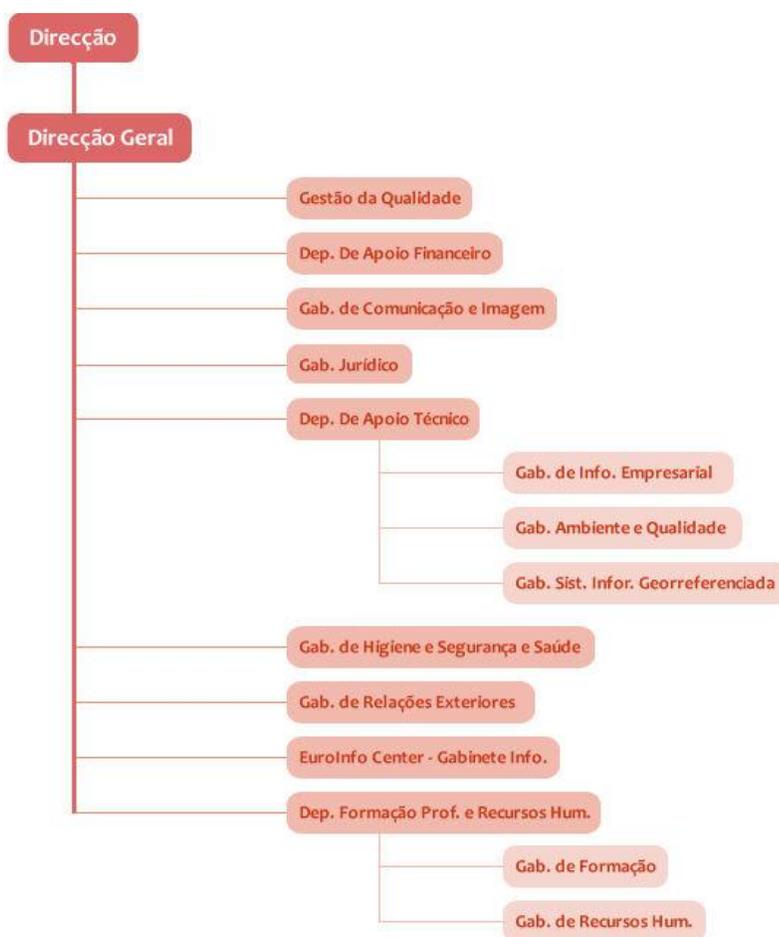
Fonte: Elaboração Própria

A internacionalização das empresas da região constitui, desde sempre, uma preocupação da AIDA que, há mais de 20 anos, presta uma variedade de serviços de apoio, nomeadamente prospeção de mercados emergentes, preparação de seminários/ *workshops* para apresentação de mercados; organização de missões empresariais a vários países (ver figura 6), apoio na implementação de empresas em novos mercados e respetivas ações de *follow-up* (<http://aida.pt/aida/apresentacao/historia.html>, acedido a 12-09-2014).

3.2 Estrutura Orgânica da AIDA

A estrutura orgânica da AIDA divide-se em vários departamentos e gabinetes com dependência mútua (ver figura 7). O estágio proporcionou experiência em dois locais, dentro da AIDA: Departamento de Apoio Técnico e Gabinete de Relações Exteriores.

Figura 7 – Organigrama da AIDA



Fonte: <http://aida.pt/aida/organigrama.html>, acedido a 12-09-2014 – uso autorizado pela AIDA

3.3 Atividades Desenvolvidas no Estágio

O estágio na AIDA iniciou-se em Setembro de 2013 e teve uma duração de 8 meses. Durante esse período foram cumpridas tarefas, incluindo administrativas, comerciais, e de investigação, para várias divisões, nomeadamente o Departamento de Apoio Técnico, Gabinete de Comunicação, Gabinete de Comunicação e Imagem e Gabinete Jurídico.

3.3.1 Departamento de Apoio Técnico

No Departamento de Apoio Técnico desenvolveram-se atividades como pesquisa de empresas dos PALOP – Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe – para a construção de uma base de dados que pudesse ser adquirida pelos sócios da associação interessados nestes mercados (foi construída uma base de dados com mais de 3.000 contactos de empresas desses mercados). A base abrangeu o nome das empresas, o seu CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas), morada, nome dos administradores, número de telemóvel (se essa informação fosse cedida), número de telefone, endereço de *e-mail* e observações sobre o tipo de produtos desenvolvidos ou vendidos. Esta informação obteve-se através da pesquisa *online* das páginas douradas dos países, assim como nos anuários atualizados, disponíveis na associação.

Para além disso, neste departamento foram feitos estudos de mercado sobre os PALOP e Brasil – Ceará. No entanto, os estudos dividiram-se pelos estagiários, pelo que a candidata ficou encarregue pelos de Cabo Verde e de São Tomé e Príncipe. Um estudo de mercado implica uma informação delineada aos níveis geográfico, demográfico e económico do país em questão. Assim sendo, fontes como o INE – Instituto Nacional de Estatística – e AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – forneceram a maior parte dos dados relevantes para o desenvolvimento dos estudos. Através dos estudos de mercado, as empresas poderiam analisar o interesse empresarial em realizar missões a estes países.

No Departamento de Apoio Técnico desenvolveu-se também um estudo sobre o distrito de Aveiro para apresentação ao mercado Chinês. O trabalho envolveu, como nos mercados anteriores, um aprofundamento sobre a geografia, demografia e economia de Aveiro, no entanto, com o propósito de suscitar o interesse do mercado Chinês no distrito aveirense.

Dada a frequência de apresentações de seminários e *workshops* nas instalações da AIDA, foram também desenvolvidas atividades de: programação de seminários; comunicação aos sócios e não-sócios possivelmente interessados em comparecer; e gestão de toda a logística envolvida nestas ações.

3.3.2 Gabinete de Relações Exteriores

No Gabinete de Relações Exteriores (GRE) foram realizadas tarefas (principalmente comerciais, para fins de parcerias ou missões empresariais) diretamente relacionadas com a área de Internacionalização. O apoio fornecido a este gabinete proporcionou um conhecimento profundo sobre uma rede de serviços – *Enterprise Europe Network* (EEN), ferramenta de apoio às empresas na inovação e competição em espaço europeu.



O apoio às empresas junto de si

“Lançada no âmbito do Programa – Quadro para a Competitividade e Inovação da UE, é sucessora das anteriores redes comunitárias de *Euro Info Centres* e de *Innovation Relay Centres* e oferece, numa lógica de integração de competências, um serviço de balcão único, reunindo as diversas soluções disponíveis em termos de instrumentos e programas comunitários de apoio às PME” (<http://aida.pt/servicos/een.html>, acedido a 15-09-2014).

A rede é formada por 600 pontos de contacto, espalhados por 54 países (ver figura 8) – 27 Estados-Membros da União Europeia e outros países não integrantes na UE, assim como países do Terceiro Mundo, oferecendo um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade.

Figura 8 – Continentes onde o EEN está presente



Fonte: Elaboração Própria

A principal função inerente a cada sede do consórcio do EEN é a de suscitar o interesse das empresas da sua área geográfica (por exemplo, no caso do EEN da AIDA, empresas do distrito de Aveiro) na internacionalização para os países integrados no consórcio. Assim sendo, são as sedes do EEN que realizam a intermediação das suas empresas “clientes” com as empresas de outras sedes. A manifestação de interesse de uma empresa noutra surge da publicitação – em *Newsletters* de associações com gabinetes EEN – de oportunidades de negócio, isto é, empresas que procuram parcerias.

No caso da AIDA, empresas do distrito contactam o Gabinete de Relações Exteriores (GRE) através de uma plataforma *online*, solicitando as coordenadas de uma determinada oportunidade de negócio. Por sua vez, o GRE avalia a pertinência do pedido de coordenadas através da verificação do seu enquadramento no setor de atividade da oportunidade de negócio e, posteriormente, contacta os parceiros – sedes EEN onde as respetivas oportunidades de negócio estão localizadas – enviando as coordenadas e informação sobre as empresas interessadas.

Os parceiros informam as suas empresas das manifestações de interesse, enviando-lhes as coordenadas, e se as suas empresas considerarem pertinente, permitirão a divulgação das suas coordenadas à sede EEN da AIDA, que, por sua vez, as enviará às empresas manifestamente interessadas. Quando as duas partes entram em contacto, a comunicação, geralmente inicia-se pela troca de catálogos, brochuras e panfletos.

Entretanto, se ambas as partes decidirem cooperar, por norma, deverão fazer o comunicado aos parceiros que as colocaram em contacto, para que a sua assistência na concretização de uma cooperação a médio/ longo prazo seja reconhecida. Este reconhecimento é feito através de um *Partnership Agreement*, um documento assinado por cada uma das partes, constituindo, assim, o objetivo principal de todo o processo de *brokerage*. Periodicamente, as sedes que apoiaram a parceria inquiram as suas empresas “clientes” relativamente ao estado da cooperação.

É importante salientar que a intermediação é bilateral, pelo que o interesse de uma empresa – de outra sede EEN internacional – numa oportunidade de negócio portuguesa deverá percorrer o mesmo processo.

Para além disso, no âmbito do EEN, foram prestados outros serviços a empresas “clientes”, nomeadamente no suporte legislativo. Com o apoio do Gabinete Jurídico desenvolveram-se forças no sentido de evitar processos de litígio.

Surgiu, por exemplo, um caso entre uma empresa portuguesa e outra alemã, cuja relação se encontrava comprometida. Esta situação ocorreu do incumprimento das datas de entrega das

encomendas, estipuladas em contrato entre as duas partes, por parte da empresa portuguesa. Dado o extenso atraso, a organização alemã exigia – de acordo com o contrato assinado – uma percentagem de posse sobre o valor total das encomendas.

A percentagem, ainda que não parecesse elevada, seria o suficiente para levar a empresa portuguesa à falência. O contrato foi enviado para a AIDA para analisar as leis que estariam a ser aplicadas – alemã ou portuguesa. Efetivamente, o contrato estava escrito em alemão, pelo que se pôde deduzir que a empresa portuguesa, quer por lapso, quer por inexperiência na língua, não o leu na totalidade.

Na verdade, o contrato continha todos os requisitos exigidos pela empresa alemã, incluindo a lei por que se deveriam reger – Código Civil Alemão. Desta forma, realizaram-se, assim, contactos com parceiros alemães do EEN numa tentativa de amenizar a pena severa sobre a empresa portuguesa. E, posteriormente, entregou-se o processo à jurista da AIDA. Neste caso, a empresa Alemã foi contactada pela candidata, em Inglês, embora a empresa Alemã não quisesse falar se não em Alemão. A capacidade de diplomacia foi importante para se chegar a resultado positivo, pelo menos de diálogo, e o processo continua a decorrer no momento da escrita deste relatório.

Entre outras atividades, no GRE organizaram-se seminários relacionados, essencialmente, com os mercados onde as missões empresariais se iriam concretizar, realizou-se *telemarketing* para divulgação de missões empresariais e de seminários, traduziram-se *curricula* de pessoal da direção geral e da direção de topo da AIDA e geriram-se documentos contabilísticos das empresas que participaram em missões para entrega ao Departamento de Apoio Financeiro.

Com efeito, o estágio proporcionou um enriquecimento no âmbito da dinâmica empresarial – desde o contacto com organizações dos mais variados setores; ações de formação sobre plataformas *online* e outros projetos – nomeadamente, os projetos “Portugal Sou Eu” e “SIGAME (Sistema de Informação Georreferenciado de Apoio à Metalurgia e Eletromecânica) – Internacionalizar+” – passando pelo processo de intermediação de parcerias corporativas, à obtenção das perspetivas dos administradores relativamente ao serviço prestado, assim como às missões e seminários concretizados.

3.3.2.1 Inquérito sobre os Resultados da Participação nas Missões aos PALOP e Brasil – Ceará

Através de inquéritos realizados para reportar os resultados das participações nas missões aos PALOP e Brasil – Ceará à AICEP foi possível conhecer as razões para o sucesso e insucesso na concretização dos objetivos. Entre as mais comuns, o sucesso deveu-se essencialmente à identificação de novos clientes e concretização de negócios. Já em relação ao insucesso, vários motivos emergiram ao

longo das respostas, nomeadamente as barreiras à entrada, mercados pouco desenvolvidos, não identificação de parceiros de negócios, assim como perspetivas erradas quanto aos mercados.

Com efeito, verificou-se uma propensão para o sucesso das empresas do setor de atividade com os Códigos de Atividades das Empresas (CAE) 24, 25, 28, 29 e 30 – metalomecânica. De facto, a AIDA desenvolveu projetos, como o “SIGAME” e “SIGAME – Internacionalizar +”, em parceria com a ANEME – Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas. Estes projetos têm sido validados anualmente, dada a sua importância no sentido de “operacionalizar as Redes de Suporte Institucionais criadas no SIGAME – Aveiro (Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe) e o seu alargamento ao estado do Ceará – Brasil, através da criação de uma Rede de Suporte à Cooperação Empresarial” (<http://aida.pt/projectos/sigame/sigame-internacionalizar-mais.html>, acessido a 07-09-2014). Para além disso, o projeto visa também “a criação de redes de cooperação empresariais que produzam soluções com grau de inovação e qualidade, proporcionando às empresas que, em conjunto, aumentem a sua capacidade de internacionalização e/ ou crescimento económico” (<http://aida.pt/projectos/sigame/sigame-internacionalizar-mais.html>, acessido a 07-09-2014). Saliente-se ainda que os projetos SIGAME têm também como propósito “dar projeção internacional às regiões, setores-alvo e empresas, através de soluções de nova geração combinadas com práticas tradicionais” (<http://aida.pt/projectos/sigame/sigame-internacionalizar-mais.html>, acessido a 07-09-2014).

Dados os casos de sucesso de empresas do setor da metalurgia e metalomecânica nos PALOP e Brasil – Ceará, assim como a projeção que a AIDA fez a empresas do mesmo grupo de atividade, verifica-se que o setor de atividade da empresa pode ser um fator relevante no que diz respeito à internacionalização das empresas do distrito de Aveiro (fortes nos setores da metalomecânica e da cerâmica) para países como Angola, Brasil – Ceará, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Uma vez que as seguintes tabelas – referentes aos inquéritos realizados às empresas que participaram nas missões empresariais aos PALOP e/ ou Brasil – Ceará – poderão apresentar alguma dificuldade na sua leitura, far-se-á um breve enquadramento para proporcionar uma melhor compreensão.

Assim sendo, as questões da tabela 2 foram feitas unicamente a empresas que realizaram missão pela primeira vez a um destes mercados, pelo que o seu objetivo principal terá sido o da prospeção de mercado. Vejamos como em cinco casos novos clientes mantiveram-se na carteira de negócios.

As questões da tabela 3 foram feitas àquelas empresas que haviam visitado os mercados de interesse e que regressaram por um de dois motivos: a) aumentar o volume de negócios; ou b) fazer

consolidação de mercado. Uma empresa de alumínios, por exemplo, realizou 10 negócios numa das missões, segundo foi apurado pelo inquérito.

As questões da tabela 4 foram respondidas por todas as empresas, isto é, por empresas que realizaram missão com o propósito de fazer prospeção de mercado, aumento do volume de negócios e consolidação de mercado. No caso da Bilhares Carrinho – Socarese, Lda. houve duas encomendas firmadas com contactos noutra mercado que não o da missão, denominado efeito alavanca.

Tabela 2 – Inquérito a Empresas que Visitaram Mercado pela 1ª vez

Respostas	Empresa	Ano da Missão	Mercado prioritário	Conseguiu objetivo?			Empresa que visita mercado pela 1ª vez				
				Sim	Não	Se não qual a razão	Nº negócios concretizados	Sucesso		Nº novos clientes	Novos clientes mantêm-se na carteira de negócios?
								Assinalar se sim	Razão		
1	ADICO – Mobiliário Metálico, Lda	2009	Cabo Verde	X			2	X	Facilidade por se tratar de um mercado pequeno; novos clientes	2	Não
2	APA – Administração do Porto de Aveiro, S.A.	2009	Angola		X	Não correspondem ao desejado	0	-	-	-	-
3	Araújo & Silva	2011	Angola	X			0	X	Mais tarde conseguiu concretizar negócio – esta missão serviu de meio para a concretização de negócios futuros	6	Sim
4	Autom.Transf. de Metais, S.A.	2010	Brasil	X			0	X	Sucesso no seu objetivo de estudo e identificação de novos clientes	0	-
5	Benjamim VAZ – Instal. e Quadros Eléctricos, Lda	2011	Cabo Verde		X	Difícil contacto posterior	0	-	-	0	-
6	Branco & Cª. S.A.	2011	Cabo Verde		X	Mercado pouco desenvolvido para o tipo de produto que oferece	0	-	-	0	-

Tabela 2 – Inquérito a Empresas que Visitaram Mercado pela 1ª vez

Respos- tas	Empresa	Ano da Missão	Mercado prioritário	Conseguiu objetivo?			Empresa que visita mercado pela 1ª vez				
				Sim	Não	Se não qual a razão	Nº negócios concreti- zados	Assinalar se sim	Razão	Nº novos clien- tes	Novos clientes mantêm-se na carteira de negócios?
7	Bilhães Carrinho – Socarese, Lda	2010	Angola		X	Pensava que teria mais proveitos comerciais	0	-	-	0	-
8	Bilhães Carrinho – Socarese, Lda	2010	Cabo Verde	X			0	X	Conseguiu contactos portugueses através da missão	0	-
9	Centauro Internacional – Trocadores de Calor, Lda	2010	Angola		X	Não encontrou o parceiro desejado	0	-	-	-	-
10	Deltamatic, S.A	2010	Angola		X	Visitas programadas não eram o que esperava	0	-	-	-	-
11	Durit – Metalurgia Portuguesa de Tungsténio, Lda	2010	Moçambique	X			1	X	Conseguiu concretização de negócios com um cliente	1	Sim
12	Durit – Metalurgia Portuguesa de Tungsténio, Lda	2010	Cabo Verde	X			0	-	-	-	-
13	Duritcast, S.A	2010	Angola	X			10	X	Conseguiram realizar vendas	4	Sim
14	Globaz, S.A	2011	Cabo Verde	X			0	-	-	-	-
15	Groupack – Indústria de Embalagen, Lda	2010	Angola		X	Não retiraram nenhum benefício, não houve retorno	0	-	-	-	-
16	Henrique Vieira & Filhos, S.A	2011	Cabo Verde		X	Mercado não estava adequado ao produto; crise	0	-	-	-	-

Tabela 2 – Inquérito a Empresas que Visitaram Mercado pela 1ª vez

Respos- tas	Empresa	Ano da Missão	Mercado Prioritário	Conseguiu objetivo?			Empresa que visita mercado pela 1ª vez				
				Sim	Não	Se não qual a razão	Nº negócios concreti- zados	Sucesso		Nº novos clien- tes	Novos clientes mantêm-se na carteira de negócios?
17	Isofibras – Revestimentos e Fibras de Vidro, Lda	2009	Angola		X	Tipo de produtos que oferecem são muito difíceis de transportar	0	-	-	-	-
18	Isofibras – Revestimentos e Fibras de Vidro, Lda	2009	Cabo Verde		X	Tipo de produtos que oferecem são muito difíceis de transportar	0	-	-	-	-
19	Metalomecâ- nica Víctor Monteiro	2010	Brasil		X	Receção muito complicada. Brasil não é recetivo à entrada de alguns materiais, especialmente os que esta empresa fabrica	0	-	-	-	-
20	Moldit – Indústria de Moldes, S.A	2011	Angola		X	Perceberam que teriam de investir diretamente no mercado	0	-	-	-	-
21	Molfil, Lda	2008	Moçambiqu e		X	Concorrência Sul-Africana	0	-	-	-	-
22	Norbain Portugal, Lda	2010	Angola	X			3	X	Novos clientes	3	Não
23	Pureinova – Design, S.A	2011	Brasil		X	Mantiveram contacto mas nada se concretizou	0	-	-	-	-
24	Q-Provider, Lda	2010	Angola	X			0	-	-	-	-
25	Safa – Construções Electrome- cânicas, Lda	2010	Angola	X			1	X	Concretiz. de negócio com novo cliente	1	Sim

Tabela 2 – Inquérito a Empresas que Visitaram Mercado pela 1ª vez

Respos- tas	Empresa	Ano da Missão	Mercado Prioritário	Conseguiu Objetivo?			Empresa que visita mercado pela 1ª vez				
				Sim	Não	Se não qual a razão	Nº negócios concretiza dos	Sucesso		Nº novos clien- tes	Novos clientes mantêm-se na carteira de negócios?
26	Safa - Construções Electromecâ nicas, Lda	2010	Moçambique	X			0	-	-	-	-
27	Safina Sociedade Industrial de Alcatifas, Lda	2011	Angola	X			6	X	Concretiz. de negócios e angariação de novos clientes	3	Sim
28	Valinox Indústrias Metalúrgica s, S.A	2011	Brasil		X	Não encontraram parceiro de negócios	0	-	-	-	-

Tabela 3 – Inquérito a Empresas que visitaram mercado duas ou mais vezes

Respos- tas	Empresa	Ano da Missão	Mercado priori- tário	Conseguiu objetivo?		Empresa com intenções de aumento do volume de negócios/ consolidação de mercado								
				Sim	Não	Se não qual a razão	Nº de intenções de negócios concreti- zadas	Sucesso		Nº novos clientes	Quantos clientes já tinha?	Novos clientes mantêm- se na carteira de negócios ?	Nº neg. na missão	Nº negócios concre- tizados no país anterio- res à missão
								Assi- nalar se sim	Razão					
29	Adico – Mobiliário Metálico, Lda	2011	Angola		X	Difícil negocia- ção	0	-	-	-	-	-	-	-
30	Alital, Lda	2010	Cabo Verde		X	A viagem acabou por ser mais de cortesia	0	-	-	-	-	-	-	-
31	Celar – Alumínios de Cesar, S.A	2010	Angola	X			5	X	Merca- do aberto a forneced. portu- gueses	4	Nao tinha clientes, apenas contact. situações pontuais de negoci- ação	Sim	10	0 (só contac- tos)
32	Cerâmica Sotelha, S.A	2009	Angola	X			1 (conten- tor)	X	Conseguiu novos pelo prod. que oferece e pela neces- sidade de importa- ção do mercado	1	0	Sim	1	12 (conten- tores) [agora exporta mais de 50 conten- tores por ano]
33	Fábrica de Urnas do Cértoma, Lda	2009	Angola	X			3	X	Angariou 3 clientes para além dos que fizera no ano anterior (3)	3	7	Sim	0	7
34	Fábrica de Urnas do Cértoma, Lda	2009	Cabo Verde	X			0	X	Reforçar contactos com os clientes já anterior- mente estabeleci- dos	0	3	Não	0	3
35	Fábrica de Urnas do Cértoma, Lda	2010	Angola	X			0	X	Reforçar contactos anterior- mente estabeleci- dos	0	10	-	-	10

Tabela 3 – Inquérito a Empresas que visitaram mercado duas ou mais vezes

Respos- tas	Empresa	Ano da Missão	Mercado priori- tário	Conseguiu objetivo?		Empresa com intenções de aumento do volume de negócios/ consolidação de mercado								
				Sim	Não	Se não qual a razão	Nº de intenções de negócios concreti- zadas	Suces- so	Nº novos clientes	Quan- tos clien- tes já tinha?	Novos clientes mantém- se na carteira de negócios ?	Nº neg. na missão	Nº negócios concreti- zados no país anterio- res à missão	
36	Leal Teixeira, Lda	2011	Angola	X			3/4	X	Angariação de novos parceiros de negócios	2/3	1	Sim	0 (após a missão reali- zou 3/4)	1

Tabela 4 – Inquérito sobre Efeito de “Alavanca” noutro Mercado que não o da Missão

Respostas	Empresa	Ano da Missão	Mercado prioritário	Efeito “Alavanca” Conseguiu contactos noutro mercado que não o da missão?					
				Não	Sim	Em que país?	Quantos contactos?	Firmou encomendas? Se sim, quantas?	O cliente mantém-se hoje em dia?
1	ADICO – Mobiliário Metálico, Lda	2009	Cabo Verde	X					
2	ADICO – Mobiliário Metálico, Lda	2011	Angola	X					
3	Alital, Lda	2010	Cabo Verde	X					
4	APA – Administração do Porto de Aveiro, S.A.	2009	Angola	X					
5	Araújo & Silva	2011	Angola	X					
6	Automatizadora Transformadora de Metais, S.A.	2010	Brasil	X					
7	Benjami m VAZ – Instal. E Quadros Eléctricos, Lda	2011	Cabo Verde	X					
8	Branco & Cª, S.A.	2011	Cabo Verde	X					
9	Bilhães Carrinho – Socarese, Lda	2010	Angola	X					
10	Bilhães Carrinho – Socarese, Lda	2010	Cabo Verde		X	Portugal	2	Sim, 2	Não
11	Celar – Alumínios de Cesar, S.A	2010	Angola	X					
12	Centauro Internacional – Trocadores de Calor, Lda	2010	Angola	X					
13	Cerâmica Sotelha, S.A	2009	Angola	X					
14	Deltamatic, S.A	2010	Angola	X					
15	Durit – Metalurgia Portuguesa de Tungsténio, Lda	2010	Moçambique		X	Angola	2	-	-
16	Durit – Metalurgia Portuguesa de Tungsténio, Lda	2010	Cabo Verde	X					
17	Duritcast, S.A	2010	Angola	X					
18	Urnas do Cértoma, Lda	2009	Angola	X					

Tabela 4 – Inquérito sobre Efeito de “Alavanca” noutro Mercado que não o da Missão

Respostas	Empresa	Ano da Missão	Mercado Prioritário	Efeito “Alavanca” Conseguiu contactos noutro mercado que não o da missão?					
				Sim	Não	Em que país?	Quantos contactos?	Firmou encomendas? Se sim, quantas?	O cliente mantém-se hoje em dia?
19	Urnas do Cértoma, Lda	2009	Cabo Verde	X					
20	Urnas do Cértoma, Lda	2010	Angola	X					
21	Globaz, S.A	2011	Cabo Verde		X	Portugal	3	Sim, mas não soube precisar	Sim
22	Groupack	2010	Angola	X					
23	Henrique Vieira & Filhos, S.A	2011	Cabo Verde	X					
24	Isofibras – Revestimentos e Fibras de Vidro, Lda	2009	Angola	X					
25	Isofibras – Revestimentos e Fibras de Vidro, Lda	2009	Cabo Verde	X					
26	Leal Teixeira, Lda	2009	Angola		X	Moçambique	1	Sim, mas não sabe precisar	Sim
27	Metalomecânica Víctor Monteiro	2010	Brasil	X					
28	Moldit– Indústria de Moldes, S.A	2011	Angola	X					
29	Molfil, Lda	2008	Moçambique	X					
30	Norbain Portugal, Lda	2010	Angola	X					
31	Pureinova – Design, S.A	2011	Brasil	X					
32	Q-Provider, Lda	2010	Angola	X					
33	Safa – Construções Electromecânicas, Lda	2010	Angola	X					
34	Safa – Construções Electromecânicas, Lda	2010	Moçambique	X					
35	Safina Sociedade Industrial de Alcatifas, Lda	2011	Angola	X					
36	Valinox Indústrias Metalúrgicas, S.A	2011	Brasil	X					

4 Metodologia – Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa não reúne consenso na sua definição (Gibbs, 2007), podendo envolver a recolha de dados primários através de entrevistas, *focus groups*, ou mesmo inquéritos com características qualitativas (perguntas abertas de desenvolvimento). O que se pretende é ir de encontro ao mundo exterior (*versus* trabalho em laboratório, que é bastante diferente), para assim se descreverem fenómenos sociais (Gibbs, 2007).

Como foi referido, existem várias fontes de recolha de dados: entrevistas, tanto estruturadas (a ferramenta entrevista mantém-se fixa) ou semi-estruturadas (a ferramenta entrevista é atualizada, dependendo de dados que possam surgir durante a entrevista), observações (por exemplo, visita a instalações, comparecimento a reuniões) e outras fontes, como os arquivos (por exemplo, *e-mails*, documentos, registos históricos, gráficos organizacionais e estatísticas de produção) (Barratt et al., 2011).

Os investigadores que levam a cabo estudos qualitativos adotam o pressuposto ontológico de múltiplas verdades ou múltiplas realidades, por exemplo, que cada pessoa tem uma perspetiva individual da realidade. A pesquisa qualitativa é baseada na subjetividade e observa as realidades humanas em vez de realidades concretas de objetos. O investigador qualitativo é parte do estudo e, mais precisamente, o instrumento de pesquisa (Erlingsson e Brysiewicz, 2013).

As metodologias qualitativas apresentam-se na forma de várias estratégias, entre outras, o *grounded theory* (teoria fundamentada nos dados), estudo de caso, fenomenologia, etnografia e investigação narrativa.

O método escolhido para levar a cabo os dados recolhidos na AIDA (entrevistas aos colaboradores da associação) foi o estudo de caso. Um estudo de caso é o processo de aprendizagem sobre uma determinada realidade, mas também o produto da nossa aprendizagem (Stake, 1994). De acordo com Petty et al. (2012), uma variedade de dados pode ser recolhida para ajudar a compreender de forma profunda o caso e, em estudos qualitativos, isto inclui, com alguma frequência, entrevistas, observação e análise de documentos.

Não existe um método específico de análise de dados que esteja associado à metodologia do estudo de caso. O investigador é capaz de escolher um vasto leque de métodos e será guiado pelo foco do estudo de caso e questão de investigação (Petty et al., 2012).

Foram, assim, feitas questões para o guião de entrevista, orientadas para a questão central do trabalho: “qual o interesse estratégico de empresas do distrito de Aveiro se internacionalizarem para os PALOP e/ ou Brasil - Ceará?”. O guião de entrevista baseou-se em D’Ostie-Racine et al. (2013), e Barnes

e Laerhoven (2014), assim como em questões ligadas ao presente projeto e fruto do trabalho que foi sendo desenvolvido no estágio/ relatório de estágio.

O guião de entrevista aplicado na AIDA foi o seguinte:

Tabela 5 – Perfil da AIDA

Nome da Empresa		Associação Industrial do Distrito de Aveiro			
Nº de Colaboradores		25			
Nome do/a Inquirido/a					
Cargo		Habilitações Literárias		Anos de Colaboração na Empresa	
Sector de Atividade da Empresa		Atividades de organizações económicas e patronais			
Serviços Oferecidos		Serviços de apoio ao empreendedorismo e à inovação das empresas do distrito de Aveiro			
Missões em que esteve presente (designadamente, em que países)					

1. De acordo com a sua experiência, o que leva, inicialmente, uma empresa a inscrever-se nas missões empresariais aos PALOP e/ ou Brasil - Ceará?
2. Que benefícios estão estes mercados a oferecer às empresas do distrito de Aveiro?
3. Consegue referir alguns casos de sucesso (D’Ostie-Racine et al., 2013)?
4. Consegue referir alguns casos de insucesso (D’Ostie-Racine et al., 2013)?
5. Estes casos, de sucesso ou de insucesso, são divulgados (D’Ostie-Racine et al., 2013)?
6. Por que razão a AIDA investe na internacionalização de empresas (por exemplo do setor da metalurgia) do distrito de Aveiro para os PALOP e Brasil – Ceará?
7. O que é que as empresas esperam da AIDA?
8. Qual/is o/s ponto/s mais forte/s das missões, isto é, que aspeto/s das missões, normalmente, se concretiza/m de acordo com o que é esperado pelas empresas?
9. Qual o aspeto que poderá comprometer a concretização dos objetivos de uma empresa nas missões?
10. Indicadores do impacto da AIDA na economia da região (número de novos clientes dos envolvidos, volume de negócio total devido às missões, relações de longo prazo estabelecidas)?
11. A AIDA funciona como um agente de mudança (Barnes e Laerhoven, 2014)?
12. Na sua opinião há algum aspeto a melhorar na AIDA?

5 Estudo de Caso sobre a AIDA – Dados Recolhidos

Este capítulo tem como objetivo responder à questão de estudo através de uma abordagem empírica, isto é, um estudo de caso, mas também se tirarão conclusões ao nível conceptual, complementando com perspectivas de outros académicos.

O presente capítulo focar-se-á, assim, em dados primários, isto é, em entrevistas feitas a seis colaboradoras da AIDA (todas realizadas em 08-10-2014), entrevistas essas que foram gravadas em áudio (e transcritas na totalidade), realizadas com guião de entrevista, e de forma a enquadrar as suas respostas na questão de investigação. A duração total das entrevistas foi de cerca de 70 minutos, o que significa uma média de cerca de 12 minutos por entrevista.

As entrevistas induíram as mesmas questões para todas as pessoas entrevistadas, pelo que se entrevistaram colaboradoras de vários departamentos da AIDA: Gabinete de Relações Exteriores (duas participantes), Departamento de Apoio Técnico (uma participante), Gabinete Jurídico (uma participante), Departamento de Formação (uma participante) e Gabinete de Comunicação e Imagem (uma participante). Mesmo recorrendo a diferentes áreas internas, verificaram-se algumas similaridades nos pontos de vista e experiências de cada participante, tendo-se observado, assim, algum conhecimento coletivo em determinados pontos das questões das entrevistas. Com efeito, Krogh (2009) afirma que o conhecimento coletivo é um elemento presente nas relações entre pessoas de uma organização, causando um impacto nas formas de organização do trabalho e na transferência de conhecimento entre pessoas e unidades organizacionais. Refere ainda a sua importância, tanto ao nível explícito como ao tácito, uma vez que potencia o aumento do seu repertório de ação, formulação de problemas e tomada de decisão.

5.1 Temáticas Abordadas nas Entrevistas – Codificação e Relação com a Literatura

Foram mencionados vários tópicos distintos (referentes a uma mesma ideia) nas entrevistas, tópicos esses chamados de códigos, segundo Gibbs (2007). De notar que em alguns casos os códigos têm à frente transcrições das entrevistas, para sustentar a ideia transmitida, sem no entanto sobrecarregar demasiado o texto – seguindo o princípio da riqueza de informação (Gibbs, 2007) mas também o da parcimónia, conseguindo ao mesmo tempo dar voz aos participantes na pesquisa (Elharidy et al., 2008; Oliveira e Ferreira, 2012).

1. Códigos para a Questão 1: De acordo com a sua experiência, o que leva, inicialmente, uma empresa a inscrever-se nas missões empresariais aos PALOP e/ou Brasil - Ceará?

Língua comum – “De acordo com a minha experiência, o primeiro fator importante é a língua, é o facto de as empresas falarem a mesma língua, isso é um fator fundamental para que as empresas apostem nos PALOP, para além, como é evidente, das oportunidades que existem nestes países” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores). De facto, segundo Ghemawat (2001), a língua é um aspeto fundamental nas trocas comerciais e é um fator que aproxima culturas distintas.

Oportunidades de negócio – “Os benefícios são imensos porque são países em que tudo é necessário. São, de facto, países que foram devastados pela guerra e neste momento necessitam de tudo. Estão a ser criadas as infraestruturas a nível dos produtos alimentares, portanto todos os setores que sejam transversais são necessários a estes mercados, uma vez que são países que estão em reconstrução.” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores).

Passado histórico

Pouco domínio de outras línguas

Facilidade de exportação de produtos e recursos humanos

Países ricos

Protecionismo brasileiro, taxas muito elevadas – Segundo Baer e Galvão (2008) seria de esperar que países de baixo rendimento tivessem uma carga tributária mais leve do que os países mais ricos, e, ao mesmo tempo, a distribuição do rendimento fosse mais equitativa nos países mais ricos do que nos países mais pobres. Por isso, é intrigante descobrir que no Brasil – um dos países mais emergentes – a carga tributária seja semelhante à de muitos países industrialmente avançados. A distribuição do seu rendimento é das mais concentradas do mundo (Baer e Galvão, 2008).

Mercado nacional português saturado

Necessidade de exploração das empresas portuguesas

Necessidades internas dos PALOP e Brasil não são supridas

Necessidade de internacionalização

2. Códigos para a Questão 2: Que benefícios estão estes mercados a oferecer às empresas do distrito de Aveiro?

Necessidade de todos os setores – Segundo James (2000), um dos problemas é o de que na maior parte da África Subsaariana estão em falta empresários e entidades organizacionais.

Riqueza de alguns países

Facilidade de escoamento de produtos nacionais

Importância dos setores da metalomecânica e cerâmica – “Em termos de setores, a metalomecânica e a cerâmica são setores importantes nos países em desenvolvimento e ainda na parte das infraestruturas, por assim dizer, porque estão ligados à construção, quer em termos de obras públicas, quer de estradas e pontes, e acaba por ser um pouco por aí, nomeadamente para Angola e Moçambique. Cabo Verde é um país que está mais dependente da ajuda externa, não são ainda auto-suficientes, mas neste momento está a verificar-se um grande crescimento e é um país muito estável.” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico). De acordo com Ofori (1980), estes setores, a que pertencem os trabalhos de infraestruturas, como construção de estradas, pontes, linhas de ferro, portos e instalações de telecomunicações, são importantes na distribuição de bens e serviços. Desta forma, verifica-se a importância dos setores da metalomecânica e cerâmica, não só para o desenvolvimento destes mercados, mas também para proporcionar trocas comerciais de diversos produtos e serviços.

Aposta de Cabo Verde em barragens, turismo, agricultura, alimentação

Cabo Verde: primeiro passo para se exportar – “Cabo Verde é um país que copia tudo o que é português. (...) Acaba também por ser uma oportunidade nesse país, que embora seja um mercado pequeno, se calhar é o primeiro passo para as empresas que querem exportar.” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico). De acordo com a terceira pessoa entrevistada, Cristina Martins, os cabo verdianos identificam-se tanto com a cultura portuguesa, que a questão da diferença cultural não se coloca entre estes dois países. De facto, como foi referido no tema do modelo CAGE, as diferenças nos traços culturais, como a religião, valores ou normas, podem impedir a comunicação e interação interpessoal e induzir a mal-entendidos (Hutzschenreuter et al., 2014), o que, entre Portugal e Cabo Verde, não acontece.

Concursos públicos

Oportunidades de negócios

Elevada procura

Necessidades originadoras da procura

Carência de todos os setores

Relações privilegiadas pelo passado histórico

- 3. Códigos para a Questão 3:** Consegue referir alguns casos de sucesso (D’Ostie-Racine et al., 2013)?

Duromin, grupo Durit com delegação em Angola

Grupel, comercialização de geradores, armazém em Angola

Cerâmica Sotelha

Valinox, instalada em Moçambique

Fábrica Urnas do Cértoma – “Temos a Fábrica Urnas do Cértoma, que é uma empresa de que toda a gente e todos os países precisam, infelizmente, e lá, como se sabe a taxa de mortalidade é um *bocadinho* superior à nossa, portanto têm tido realmente sucesso.” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico).

“Sim, por exemplo, a Duromin do grupo Durit, neste momento tem uma delegação em Angola. Temos também a Grupel, empresa que comercializa geradores, que foi connosco numa missão empresarial a Angola e neste momento também já abriu lá um armazém. Temos a Cerâmica Sotelha, que também exporta bastante para estes mercados, temos a Valinox que se instalou em Moçambique. Enfim, são várias as empresas do distrito que neste momento, para além da exportação também já investiram diretamente nestes países.” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores).

Araújo & Silva

Valart

Helitene – “(...) mais na área de redes de tubagens.” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico).

JMS

Molaflex – “(...) Molaflex, tem um bocado a ver com colchões e o setor do turismo lá vai crescendo e acaba por ter as suas oportunidades.” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico). Fortanier e Wijk (2010) identificam mesmo os países da África Subsaariana como mercados emergentes no setor do turismo.

Empresa de vinhos e produtos alimentares

Empresa de *Snookers*

4. Códigos para a Questão 4: Consegue referir alguns casos de insucesso (D’Ostie-Racine et al., 2013)?

Prospecção de mercado inicial é sempre bem-sucedida

Não existência de casos de insucesso

Fraca capacidade de absorção de produtos muito desenvolvidos – “Quando as empresas vão pela primeira vez, vão fazer uma prospeção do mercado e o objetivo desta prospeção de mercado é ver se de facto o mercado interessa para as empresas ou não. Portanto, há situações de setores que realmente neste momento ainda não são setores de interesse para o mercado porque são setores que estão muito à frente e o mercado não está ainda capacitado para os absorver, mas insucesso não.” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores).

Falta de preparação das empresas portuguesas – Código que se relaciona com um *case study* levado a cabo por Bianchi e Ostale (2006) para perceber por que razão a internacionalização de algumas empresas não foi bem-sucedida num determinado mercado, e verificou-se que, nas empresas interessadas em operar lá, havia falta de orientações e estratégias dadas para se internacionalizarem. Este caso pode servir de lição às empresas portuguesas com intenções de exportar ou fazer investimento direto nos PALOP e/ ou Brasil – Ceará, visto que, em qualquer mercado, é necessário delinear-se, com clareza e antecipação, orientações e estratégias.

Sucesso não considerado imediato

Sucesso verificado num período de 3 a 4 anos

Mercados lentos na concretização de negócios

Falta de pagamentos às empresas portuguesas – “Como insucesso, há algumas situações que estão diretamente relacionadas com, ou não conseguem fazer negócios, ou em termos de [falta de] pagamentos, que neste momento diminuíram porque as empresas já estão alertadas, logo à entrada, para, em condições, exportarem os seus produtos, o que não acontecia anteriormente, que era na base da confiança e algumas empresas portuguesas, em relação ao pagamento, ficaram numa situação complicada” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico).

Não concretização de negócios

Sucesso dependente do investimento da empresa

Sucesso não obtido na primeira visita

PALOP e o Brasil – Ceará não considerados o elo dourado

Necessidade de preparação para os mercados

5. **Códigos para a Questão 5:** Estes casos, de sucesso ou de insucesso, são divulgados (D’Ostie-Racine et al., 2013)?

Relato dos casos à AICEP, entidade que gere o incentivo

Divulgação em revistas

Divulgação nos meios de comunicação da AIDA

Divulgação na *Newsletter* da AIDA, assim como no *Info AIDA*

Divulgação através da AIDA

Passa-palavra entre empresas – “(...) divulgamos sempre nos nossos meios de comunicação, na *Newsletter* da AIDA, também no *Info AIDA*, também divulgamos entre as empresas, e os empresários também passam a palavra entre eles.” (entrevistada Deolinda Costa, Gabinete de Relações Exteriores).

Divulgação através dos testemunhos de empresários

Divulgação através de *case studies* – *workshops* ou seminários – “O que nós, por norma, fazemos aqui, por exemplo, em termos de iniciativas que a AIDA realiza e de projetos financiados, porque nós temos muitos projetos financiados a decorrer, e todos eles, apontam, direta ou indiretamente para a internacionalização, são os *case studies*, ou seja, em *workshops* ou seminários, convidamos sempre dois/ três empresários para nos prestarem o seu testemunho e assim também incentivarem e alertarem para o público que está a seguir.” (entrevistada Celeste Claro, Gabinete de Comunicação e Imagem).

6. Códigos para a Questão 6: Por que razão a AIDA investe na internacionalização de empresas (por exemplo do setor da metalurgia) do distrito de Aveiro para os PALOP e Brasil – Ceará?

Transversalidade a nível de participação de todos os setores

Importância do projeto entre a AIDA e a ANEME - SIGAME

Solução para a crise – “Consideramos que é uma forma de as empresas ultrapassarem determinados problemas que têm cá. O país está já muito saturado e as empresas ao internacionalizarem-se, poderá ser a solução para a crise, digamos.” (entrevistada Deolinda Costa, Gabinete Relações Exteriores).

Mercados mais solicitados

Países de oportunidades

Mercado nacional completamente saturado

Aumento da competitividade de uma empresa

Abrir portas, sair para estes mercados

Nacionalmente empresas não sobrevivem

Crescimento limitado a nível nacional

Necessidade de outros mercados – Este código relaciona-se com Kyläheiko et al. (2011), que afirmam que empresas domésticas enfrentam limites de crescimento naturais, pelo que, quando os excedem, têm de se internacionalizar.

7. Códigos para a Questão 7: O que é que as empresas esperam da AIDA?

Fornecimento de serviços

Melhoria contínua de todos os serviços

Expectativa de que a AIDA concretize os negócios

Apoio

Informação preparatória para missões

Apoio técnico para preenchimento de lacunas

Identificação dos mercados

Estudo dos mercados

Acompanhamento na entrada de mercado – Este código relaciona-se com Dahan et al. (2010), que defendem que as empresas multinacionais enfrentam um conjunto de desafios ao entrar em países em desenvolvimento e podem, por isso, considerar a colaboração com organizações não-governamentais/ sem fins lucrativos para obter ajuda na facilitação de novos modelos de criação de valor.

Proatividade

Serviços potenciadores das competências das pessoas

Seminários, formação, serviços

Expectativa da AIDA como um *lobby* junto das entidades competentes – É relevante referir que Kourula (2010) sugere que as organizações sem fins lucrativos são normalmente vistas, para além de suporte a governos e corporações, como um dos atores-chave na economia global.

Oportunidade de negócios/ consórcios – “O nosso trabalho passa sempre por prestar todo o tipo de informação sobre os mercados, se conseguirmos informações sobre algumas empresas, também damos, divulgamos oportunidades de negócio, oportunidade de fazer consórcios, todos os departamentos da associação desenvolvem projetos que vão de encontro às necessidades do tecido empresarial, seja no âmbito da formação, seja, por exemplo, no âmbito dos recursos humanos, do apoio técnico, seja por exemplo na elaboração de candidaturas ao novo quadro comunitário que vai sair, prestamos esse tipo de informação.” (entrevistada Celeste Claro, Gabinete de Comunicação e Imagem). Uma vez mais, as oportunidades de negócios são identificadas pelos próprios clientes do

EEN e são eles que, através de uma plataforma *online*, fazem as suas manifestações de interesse em criar parcerias com determinadas empresas. Este tipo de ação indica uma boa prática da AIDA e do EEN. A corroborar esta afirmação, Webber (2011) sugere uma estratégia recente que responde às exigências dos clientes de serviços, implicando a inclusão do cliente como colaborador “parcial” da organização ou como participante ativo no compromisso.

8. Códigos para a Questão 8: Qual/is o/s ponto/s mais forte/s das missões, isto é, que aspeto/s das missões, normalmente, se concretiza/m de acordo com o que é esperado pelas empresas?

Metodologia validada pela AICEP – “As empresas inscrevem-se num determinado mercado. Nós gostaríamos que as empresas antecipadamente fizessem um pequeno trabalho de casa que é estudar um pouco o mercado, mas às vezes isso não acontece. Mas há empresas que fazem o seu trabalho de casa, verificam que aquele mercado pode ter interesse, fazem a sua inscrição na missão empresarial. É elaborado um perfil com base nessa informação que a empresa nos facultou, que será posteriormente validado. E esse perfil dá a base de trabalho para criar uma agenda individual de cada uma das empresas.” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores).

Boa organização

Agendamento de reuniões – “O cuidado que é tido ao agendar, a análise do perfil que a empresa nos enviou e depois o agendamento com empresas que correspondem ao perfil, seja através dos gabinetes da AICEP do país ou consultores locais que a AIDA contrata, portanto [entidades] que conhecem bem as empresas no outro país e que podem garantir com segurança que a empresa existe, ou que é estável.” (entrevistada Susana Neves, Gabinete Jurídico).

Identificação de possíveis parceiros

9. Códigos para a Questão 9: Qual o aspeto que poderá comprometer a concretização dos objetivos de uma empresa nas missões?

Não concretização de negócios na primeira visita

Falta de disponibilidade financeira – “Uma empresa para se internacionalizar e para realizar negócios noutros países têm que ter alguma disponibilidade financeira e por vezes os empresários pensam que não têm dinheiro e vão para outro país [com a expectativa que] isso lhes vai trazer benefícios, mas têm que ter algum dinheiro para investir nesse país numa primeira fase.” (entrevistada Deolinda Costa, Gabinete de Relações Exteriores).

Perfil de empresas desejado pela empresa portuguesa não correspondido

Falta de preparação da empresa portuguesa para o mercado

Pouca pontualidade da empresa portuguesa – “Uma empresa que tenha uma hora marcada numa empresa de acolhimento não chegar a horas, ou simplesmente não aparecer, é mal visto. A empresa do país destinatário pode contactar a AICEP e dizer-lhe que a partir de um determinado momento não quer mais empresas portuguesas vindas da AIDA. Prejudica a imagem da AIDA, da AICEP, de Portugal.” (entrevistada Vanda Fonseca, Departamento de Formação). Metcalf et al. (2006) afirmam que ainda que a falta de pontualidade possa ser aceite em determinadas culturas, a cultura de negócios global está cada vez mais dominada pelo tempo. Assim sendo, os negociadores são aconselhados a abordar as reuniões de negócios, tanto de maior como de menor relevância, na hora pré-determinada.

Elevadas expectativas – “Passa mais pelas expectativas dos empresários e por eles poderem considerar que será mais fácil lá do que cá. Apesar de serem países que estão em vias de crescimento, são países que muitas vezes prezam pela qualidade e são muito exigentes. E muitas vezes, ou algumas vezes pode acontecer que os empresários [portugueses] achem que não. Porque como são países em desenvolvimento, acham que a qualidade já não é um fator assim tão decisivo e muitas vezes é.” (entrevistada Celeste Claro, Gabinete de Comunicação e Imagem).

10. Códigos para a Questão 10: Indicadores do impacto da AIDA na economia da região (número de novos clientes dos envolvidos, volume de negócio total devido às missões, relações de longo prazo estabelecidas)?

Obrigatório facultar indicadores de impacto à AICEP – “Recentemente foi feito o encerramento de um dos projetos, o projeto que terminou em 2009/2010, portanto tivemos que fazer essa avaliação e nessa avaliação verificámos que de facto, na maioria dos casos, posso mesmo dizer em 95% dos casos, se verificou um aumento dos clientes, clientes já existentes e novos clientes, respetivamente, e um aumento das exportações.” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores).

Negócios de longo prazo estabelecidos

Empresas participantes há mais de dez anos impactam a economia local

Reconhecimento da AIDA a nível regional, nacional e internacional

AIDA reconhecida como uma das grandes mais-valias dos serviços da internacionalização

Passa-palavra entre empresas ultrapassa o distrito de Aveiro – “Efetivamente o passa-palavra é a melhor publicidade que nós podemos ter. E isto tem impacto na economia da região porque chega às outras empresas, mas não só na região. Nós temos também empresas a integrar nas missões que

podem vir de Leiria ou do Porto, nós não ficamos restritos aqui à região de Aveiro, porque o passa-palavra acaba por ir muito mais além.” (entrevistada, Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico). Pode considerar-se o passa-palavra um resultado das boas práticas da AIDA. A complementar esta afirmação, Webber (2011, citando Sydow et al., 2004) sugere que o sucesso de organizações baseadas em projetos (como o caso da AIDA) assenta na sua habilidade de gerir as relações com os clientes de forma eficaz, para desenvolver novos compromissos de negócios através das demonstrações de lealdade dos clientes com o passa-palavra. Assim sendo, os gestores de projetos com uma elevada identificação organizacional relativamente à própria organização, trabalharão de forma diligente para satisfazer o seu cliente de modo a apoiar e melhorar a sua própria organização (Webber, 2011).

11. Códigos para a Questão 11: A AIDA funciona como um agente de mudança (Barnes e Laerhoven, 2014)?

Entidade adiantada face às necessidades das empresas

Permite a mudança de mentalidades – “Nós às vezes achamos que estamos a chatear constantemente as empresas com contactos [por telefone ou *e-mail*, divulgando missões, seminários, iniciativas, ações de formação, entre outros]. Internamente nós pensamos assim, mas do ponto de vista das empresas isso não acontece. (...) [As empresas] têm que mudar e nós somos um agente nisso. Criar empreendedorismo, inovação. E a inovação não é só por criar um produto novo, ou uma nova forma de conceber, às vezes passa por reestruturar a empresa. E nós nesse aspeto somos um agente de mudança.” (entrevistada Vanda Fonseca, Departamento de Formação).

A AIDA muda de acordo com as alterações que surgem nos mercados externos – “Nós fazemos missões aos PALOP, mas procuramos outros mercados emergentes que agora também estão em crescimento e em que as empresas portuguesas podem apostar. Também procuramos fazer algumas ações de sensibilização para que as empresas portuguesas tentem apostar, de acordo o seu setor de atividade, porque há setores de atividade que não podem apostar em alguns países, obviamente, portanto, fazemos alguma sensibilização para as empresas tentarem identificar quais são os melhores mercados, de acordo também com a sua atividade”. (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico).

Apoio ao empreendedorismo e internacionalização ajuda empresas a mudar

Criação de novas iniciativas

Agente que atualiza os associados – “Tentamos atualizar ao máximo os nossos associados e também temos uma coisa muito importante que são os *inputs* dos nossos empresários, porque muitas vezes são eles que sensibilizam para temáticas que até nem são assim muito abordadas e eles necessitam dessas informações e então nós realizamos ações e desenvolvemos projetos nesse âmbito. Ou seja, há aqui um intercâmbio entre as duas partes.” (entrevistada Celeste Claro, Gabinete de Comunicação e Imagem). Webber (2011) refere também a importância de organizações de serviços responderem às exigências dos clientes, através da mudança na forma como fornecem os serviços, sugerindo que desta forma se farão esforços no sentido de obter clientes satisfeitos e leais.

12. Códigos para a Questão 12: Na sua opinião há algum aspeto a melhorar na AIDA?

A AIDA melhora pela contínua mudança – “Estamos sempre em contínua mudança e em contínua atualização das informações e dos serviços. Portanto, claro que sim, nós vamos ganhando experiência, vamos também mudando com o *follow-up* que vamos fazendo às empresas e vamos sempre na tentativa de prestar serviços cada vez melhores” (entrevistada Carla Vieira, Gabinete de Relações Exteriores).

Pensamento positivo ajuda a melhorar a organização

Melhorias feitas através da opinião dos associados – “Houve uma fase em que a AIDA fazia as reuniões das missões num hotel. Depois verificámos que não era a melhor opção e mudámos. Cada uma das empresas portuguesas vai à empresa, conhecer a empresa, vai ao “chão de fábrica da empresa”, como se costuma dizer, para efetivamente ver a realidade e é uma mais-valia porque qualquer pessoa nos pode aparecer à frente num hotel, muito bem-parecido, muito “engravatadinho”, nós muitas vezes quando chegamos à fábrica, olhamos para ela e verificamos basicamente qual é o tipo de organização que à partida a fábrica tem. Verificámos também algumas preocupações das empresas relativamente a alguns dos países, por exemplo, a falta de pagamentos, e nós também tentamos, junto das entidades governamentais dar a conhecer e pressionar, no sentido de que as mesmas sejam resolvidas.” (entrevistada Cristina Martins, Departamento de Apoio Técnico).

Consideração da importância da presença física dos técnicos da AIDA nas empresas – “As empresas estão sempre em contacto comigo, mas eu tenho que sair, isto é, tenho que ir mais às empresas, não é só por telefone. Eu tenho que ter tempo para ir às empresas. Tenho agentes intermediários que o fazem por mim, pela AIDA, para a AIDA não ficar dissociada do projeto. Há

alguém que representa a AIDA, mas nós na equipa técnica temos necessidade de ir mais às empresas.” (entrevistada Vanda Fonseca, Departamento de Formação).

Desenvolvimento de questionários de avaliação aos associados

Melhoria é realidade constante no Sistema de Gestão da Qualidade – Reed et al. (2000) referem que vários académicos enfatizam que é o cliente que define a qualidade, e, por sua vez, essa qualidade criará a sua satisfação, o que levará a uma posição de melhoria competitiva. Tendo em consideração estes dois últimos códigos, verifica-se que a AIDA procura esta posição de melhoria competitiva, uma vez que os questionários de avaliação aos associados não são apenas sobre as missões, mas também sobre *workshops*, ações de formação e seminários.

5.2 Observações sobre as Temáticas e Respetiva Sustentação na Literatura

Este sub-capítulo tem como função identificar os principais pontos que cada questão levantou. As temáticas/ codificações serão assim filtradas, para que se possa compreender, questão a questão, os principais pontos envolvidos.

Assim sendo, na primeira questão observou-se a existência de três possíveis fatores que motivam as empresas portuguesas a internacionalizarem-se para os PALOP e/ ou Brasil – Ceará: a) proximidade cultural aos níveis linguístico e histórico; b) oportunidades de negócio, por se tratar de países que não conseguem suprir as suas necessidades; c) mercado português saturado.

Na segunda questão, sobre os benefícios que estes mercados estão a oferecer às empresas do distrito de Aveiro, verificou-se um fator em especial que é benéfico para os empresários portugueses. De acordo com James (2000), grande parte da África Subsaariana escasseia empresários e entidades organizacionais, daí a escassez dos mais variados setores. Verifica-se, assim, que a necessidade de diversos setores, nomeadamente os setores da metalomecânica e da cerâmica, apresenta um benefício para os empresários portugueses, pelo que lhes proporciona oportunidades de negócios e de consórcios. Com efeito, os referidos setores, de acordo com Ofori (1980), se desenvolvidos num determinado mercado, oferecem condições para uma maior comercialização de bens e serviços.

De acordo com a terceira questão, verificou-se predominância de empresas do setor da metalurgia e metalomecânica com sucesso nestes mercados, nomeadamente a Grupel, Valinox, Araújo & Silva, Lda e Valart. Em jeito de enquadramento, Aníbal Campos, o Presidente da AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal – em entrevista à AICEP (Portugalglobal nº 47) refere que “o setor metalúrgico e metalomecânico é caracterizado pela sua enorme heterogeneidade, abarcando um vastoleque de subsectores, com características e dinâmicas próprias,

que vão desde a indústria mais tradicional a subsetores onde a investigação e o desenvolvimento tecnológico são predominantes.” e dá ainda o exemplo de uma empresa que exerce atividades relacionadas com estes setores – Gabriel Couto – com enorme sucesso em países dos PALOP, nomeadamente Angola e Moçambique. De acordo com a afirmação de Aníbal Campos e dada a clara aposta tanto da AIMMAP, como da ANEME nas empresas destes setores, as empresas portuguesa de metalurgia e metalomecânica têm capacidade de diferenciar e desenvolver produtos com maior tecnologia, detendo, assim, uma vantagem competitiva face à concorrência. Isto, aliado à necessidade que os PALOP e Brasil – Ceará têm destes setores, cria condições para que as empresas portuguesas tenham confiança em avançar para os referidos mercados.

Quanto à quarta questão verificou-se um fator principal para o insucesso das empresas portuguesas nestes países, a sua falta de preparação, quer por não terem estudado os mercados, quer por não se encontrarem financeiramente capacitadas para avançar para uma internacionalização, ou ainda por considerarem os seus produtos adequados a mercados que ainda não se encontram capacitados para os absorver. É, no entanto, importante salientar que muitos dos comentários se relacionaram com o facto de o sucesso não ser imediato, pelo que o processo de negociação com estes mercados é mais lento, podendo mesmo levar 3 a 4 anos a concretizar-se um primeiro negócio.

A quinta questão obteve respostas consensuais. Assim sendo, os casos de sucesso e/ ou insucesso são divulgados da seguinte forma: a) reportados à AICEP; b) publicados nos meios de comunicação da AIDA (*Newsletters, Info Aida* seminários, pelo que são feitos convites a empresários para testemunharem as suas experiências nas missões); e c) divulgados através do passa-palavra de empresários que participaram em missões.

Relativamente à sexta questão, porque é que a AIDA investe na internacionalização de empresas (por exemplo do setor da metalurgia) do distrito de Aveiro para os PALOP e Brasil – Ceará, houve um elevado enfoque no mercado nacional, pelo que o principal motivo do investimento da AIDA na internacionalização para os PALOP e/ ou Brasil – Ceará se deve à saturação do mercado nacional. Como foi anteriormente referido, Kyläheiko et al. (2011) afirmam que empresas domésticas enfrentam limites de crescimento naturais, pelo que, quando os excedem, têm de se internacionalizar.

A sétima questão, relativa ao que é que as empresas esperam da AIDA, obteve respostas maioritariamente direcionadas ao fomento de serviços relacionados com a identificação, estudo e acompanhamento dos mercados de interesse para as empresas do distrito. De referir ainda que a AIDA, segundo a penúltima entrevistada, Vanda Fonseca, tem um papel influente junto das entidades governamentais, boa prática defendida por Kourula (2010), que sugere que as organizações sem fins

lucrativos são normalmente vistas, para além de um suporte a governos e corporações, como um dos atores-chave na economia global.

No que diz respeito à oitava questão, foi de unânime opinião a boa organização da AIDA em toda a preparação das missões empresariais, nomeadamente no agendamento de reuniões com potenciais parceiros que se enquadram nos perfis solicitados pelas empresas do distrito.

Na nona questão, sobre o que poderá comprometer a concretização dos objetivos de uma empresa nas missões, salientaram-se três aspetos importantes: a) o perfil das empresas com que os empresários portugueses vão reunir não corresponder ao desejado; b) fraca capacidade financeira; e c) falta de preparação da empresa para o mercado, quer pelas expectativas demasiado elevadas, isto é, na confiança de que se concretizará negócio imediato por se tratarem de países pouco desenvolvidos, quer pelos aspetos culturais, nomeadamente, a perspetiva de que estes mercados encaram a pontualidade como os portugueses. Como foi anteriormente referido, Metcalf et al. (2006) afirmam que ainda que a falta de pontualidade possa ser aceite em determinadas culturas, a cultura de negócios global está cada vez mais dominada pelo tempo. Assim sendo, os negociadores são aconselhados a abordar as reuniões de negócios, tanto de maior como de menor relevância, na hora pré-determinada.

Em relação à décima questão, salientaram-se como indicadores de impacto da AIDA na economia da região: a) o aumento de novos clientes e do volume de exportações, resultantes da divulgação pelos meios de comunicação da AIDA e pelo passa-palavra entre empresários; e b) participação de longo prazo de empresas nas missões. Ainda que não se verifique como indicador de impacto da economia da região de Aveiro, importa referir o reconhecimento da AIDA a nível regional, nacional e internacional, aspeto mencionado nesta questão.

Na décima primeira questão a AIDA, enquanto agente de mudança, foi mencionada como: a) uma entidade que se encontra um passo à frente quanto às necessidades das empresas, quer pelo apoio ao empreendedorismo e à internacionalização, quer pela criação de novas iniciativas, ou pela atualização dos seus associados relativamente a mudanças nos mercados externos; e b) uma organização que permite a mudança de mentalidades. Com efeito, Webber (2011) refere a importância de organizações de serviços responderem às exigências dos clientes, através da mudança na forma como fornecem os serviços, sugerindo que desta forma se farão esforços no sentido de obter clientes satisfeitos e leais.

Relativamente à última questão, o fator principal que alavanca a melhoria dos serviços da AIDA é, essencialmente, a opinião/ avaliação que os associados fazem nas diversas áreas de intervenção da AIDA. A complementar este aspeto, Reed et al. (2000) referem que vários académicos enfatizam que é o cliente que define a qualidade, e, por sua vez, essa qualidade criará a sua satisfação, o que levará a uma

posição de melhoria competitiva. Importa ainda referir que a penúltima entrevistada, Vanda Fonseca, demonstrou necessidade dos técnicos da AIDA se deslocarem às empresas para que a organização não fique dissociada dos projetos.

Através das entrevistas foram identificadas áreas de estudo já abordadas na literatura, o que comprova que são temáticas importantes. Acrescenta-se assim um complemento à literatura no sentido que certos pontos deverão ser constantemente referidos, e de forma inovadora, para captar a atenção e para assegurar que melhores práticas não caiam no esquecimento (Gibbs, 2007).

6 Recomendações, Discussão e Conclusões e Limitações do Estudo

6.1 Recomendações para a Ação/ Gestão da AIDA Ligadas à Literatura

No que diz respeito a trabalho desempenhado na AIDA, durante o estágio, e considerando possíveis recomendações de melhoria de processos na AIDA, salientam-se as seguintes:

1. Foram feitos estudos de mercado sobre os PALOP e Brasil – Ceará. No entanto, os estudos implicam somente uma informação delineada aos níveis geográfico, demográfico e económico do país em questão, sem abordar questões culturais. Segundo Ghemawat (2001) e o modelo CAGE o aspeto cultural é importante. Uma série de autores focaram o aspeto cultural das nações, os mais conhecidos estudos sendo os de Hofstede (1980, 2001) e o da GLOBE (House et al., 2004).

2. O estudo e divulgação da cultura, referido em cima, também é válido para países que têm intenção de realizar negócios em Aveiro. Isto é, deveria ser boa prática divulgar aspetos culturais locais (Aveiro) e nacionais (de Portugal) a empresas estrangeiras (empresas da China, Grã-Bretanha, Brasil, França, entre outros) que cá querem investir.

3. Poderia ser implementado um *software* de gestão/ partilha de conhecimento das várias oportunidades de negócio, para que as empresas interessadas pudessem encurtar o processo de estabelecimento de interesse em realizar negócio, no âmbito do EEN. Atualmente o processo é demorado pois envolve contactos principalmente por *e-mail*, de averiguação de interesse, e que se o cliente estiver ausente (por questões de saúde ou outras) poderá levar meses. Também existem *newsletters* físicas e eletrónicas da AIDA, periódicas (mensais), que contêm informação importante, *newsletters* essas que são enviadas às empresas sócias da AIDA. Informatizar o processo, conforme foi referido, mesmo neste caso, seria também um avanço benéfico, encurtando pois o espaço temporal, por exemplo, dos contactos divulgados (mais referências comunicadas, que poderiam estar atualizadas diariamente ou pelo menos semanalmente). Oliveira e Ferreira (2012) falam sobre a importância de *softwares* de gestão e partilha de conhecimento, adiantando mesmo que o uso de ferramentas de gestão de conhecimento digitais são uma base para a inovação.

4. Ligado ao ponto anterior, a plataforma do IAPMEI, à qual se acede com muita regularidade (diariamente) para intermediar o interesse das empresas em criarem parcerias com outras organizações, é lenta e tem falhas de acesso, sugerindo-se uma intervenção por informáticos habilitados.

5. Para uma rede de empresas como a EEN, que neste momento já está com parceiros fora da Europa (estando mesmo presente em quase todos os continentes, exceto Oceânia), justificar-se-ia um *software* do tipo rede social com possibilidade de partilha instantânea de documentos (por exemplo, brochuras de produto e de preços, que atualmente têm que ser enviados por *e-mail*, o que se torna por

vezes difícil, dado os documentos serem grandes), *software* esse já disponibilizado por empresas Portuguesas (ver, por exemplo, www.ipbrick.com, acedido a 30-09-2014).

6. As notas de crédito [que existem no caso, por exemplo, de uma missão ter sido paga e não ter sido usufruída] e de encomenda [atividade antes da faturação] encontram-se num só ficheiro *Word*. Isto torna o documento tão grande, que é necessário aguardar alguns segundos para se poder editar o documento. Como a intenção é a de manter as notas por ordem da data em que são realizadas, sugere-se que as mesmas sejam guardadas individualmente, com as devidas datas e referências, numa biblioteca em *cloudstorage* – isto é, armazená-las num serviço do género da *Dropbox*, na “nuvem”, de modo a rentabilizar o tempo dispendido e a tornar as pastas acedidas via *intranet* mais pequenas. A nuvem é mesmo considerada por alguns autores como sendo um novo paradigma que poderá aumentar a inovação, quando ligado por exemplo a processos concretos (Wu et al., 2015).

7. A candidata refere, ainda, numa nota positiva, o grande espírito de equipa que se observou na AIDA e entre os seus colaboradores, facto que deverá ser mantido na medida do possível e que certamente contribui para os seus resultados positivos alcançados (Cunha e Rego, 2013). Igualmente, as ações em prol dos mais desfavorecidos (crianças de um orfanato, por exemplo, da zona de Aveiro) são muito valorizadas. O apoio ao empreendedorismo local também é visto como sendo uma ação muito benéfica da AIDA, a ter continuidade.

6.2 Discussão e Conclusões

O trabalho levado a cabo teve como objetivo principal responder à questão de investigação “qual o interesse de empresas do distrito de Aveiro se internacionalizarem para os PALOP e/ ou Brasil – Ceará?”.

De acordo com as entrevistas realizadas há diversos motivos que poderão levar empresas a querer internacionalizar-se para os PALOP e/ ou Brasil – Ceará, nomeadamente o desejo de ter sucesso / maior volume de vendas nesses mercados devido ao seu estado de desenvolvimento atual e previsão de crescimento futuro. Com efeito, através dos dados recolhidos, verificou-se que na região de Aveiro existem, em particular, bastantes empresas ligadas ao setor metalúrgico e metalomecânica que tendem a expandir para estes mercados, alcançando, em muitos casos, o sucesso (concretização de negócios com novos clientes e/ ou o investimento direto nesses países). Como se tratam de países em desenvolvimento (incluindo Angola, Brasil, Cabo Verde e Moçambique), há a necessidade de uma elevada importação de produtos deste género (setor metalúrgico e da metalomecânica), daí também o elevado investimento por parte da AIDA, mas também de outras associações portuguesas, na internacionalização de empresas deste tipo para os PALOP e Brasil – Ceará.

O estudo evidencia a necessidade de haver meios financeiros para a internacionalização, a necessidade de se ser pontual e ter produtos de elevada qualidade nos mercados internacionais (mesmo que aparentemente menos desenvolvidos), e a importância de instituições como a AIDA no panorama internacional, evidenciado pelo passa-palavra positivo que se verifica.

O contributo do presente trabalho reside também na perspectiva de que ainda que se verifique uma janela de oportunidade para algumas das empresas nos referidos mercados (PALOP e Brasil – Ceará), entende-se que, para o sucesso efetivo destas empresas, outras formas de empreender poderiam ser colocadas em prática, nomeadamente alianças estratégicas entre pequenas e médias empresas (PME) de setores semelhantes, a nível local (Portugal), para competirem a nível internacional com os líderes de mercado respetivos. Isto seria no sentido de, através do conhecimento das partes, se inovar ao nível das ideias/ processos/ produtos/ serviços que contribuam para o desenvolvimento do setor. A complementar esta afirmação, Mowery e Rosenberg (1989, citados por Lee, 2013) sugerem que as alianças estratégicas são, efetivamente, um veículo de difusão de conhecimento tecnológico que pode contribuir para o sucesso das empresas. Também em Wong et al. (2005) se afirma – citando Dale et al. (1994), Deming (1993), Feigenbaum (1996), Mohr & Spekman (1994), e Porter (1985) – que as empresas formam parcerias para impulsionarem as suas capacidades, melhorarem a qualidade do produto, inovação e alcance do mercado. Também, para além disso, investigadores argumentam que relações eficazes e duradouras são necessárias para atingir os objetivos da aliança (Bouty, 2000; Gersick et al., 2000, citados por Wong, et al., 2005). Contudo, observou-se, nos inquéritos realizados em âmbito de estágio no GRE, que isto não se verifica nas empresas Portuguesas e PALOP e Brasil – Ceará. Isto é, as empresas Portuguesas, da região de Aveiro, que fazem missões com intenção de se internacionalizar para estes países não têm como intenção fazer alianças estratégicas e, indusivamente, as empresas nesses mercados não têm poder económico que viabilize esta opção estratégica.

Desta forma, sugere-se lutar pela competitividade, não só nos PALOP, mas também nos mercados desenvolvidos, tais como Alemanha, Estados Unidos da América e países escandinavos – pois somente com clientes exigentes e com a pressão de concorrentes fortes é que se poderão criar indústrias desenvolvidas e capazes de competir ao mais elevado nível e pelos melhores clientes com poder de compra (Porter, 1990).

As entrevistas realizadas ofereceram contributo na medida em que proporcionaram a compreensão dos motivos pelos quais as empresas portuguesas escolhem estes mercados, as razões para o sucesso ou insucesso nos PALOP e/ ou Brasil – Ceará, a justificação do investimento e esforço por parte das entidades não-governamentais portuguesas em internacionalizar empresas do setor da

metalomecânica, os pontos fortes e fracos das missões empresariais, aspetos que fazem da AIDA um agente de mudança e áreas em que a organização poderia ser mais diligente.

Futuramente, espera-se que o presente trabalho suscite o interesse de outros académicos, para que possam oferecer novas perspetivas que culminem numa solução comum à questão de investigação. Desta forma, sugere-se que 1) se obtenha mais informação sobre as perspetivas das empresas do distrito de Aveiro sobre os PALOP e Brasil – Ceará; 2) se façam visitas aos próprios mercados, durante as missões empresariais, numa forma de compreender por que motivo existem empresas com e sem sucesso nestes mercados; e 3) se levem a cabo pesquisas sobre outros projetos como o *Doing Business* (<http://www.doingbusiness.org>, acedido a 15-07-2014) e teorias e modelos, como o modelo CAGE (Ghemawat, 2001), que apoiem a questão de investigação.

As recomendações sugeridas visam: 1) a inclusão das questões culturais de cada país nos estudos de mercado não só sobre PALOP e Brasil – Ceará, mas também nos estudos de mercado do distrito de Aveiro, assim como de Portugal, para fazer divulgação a potenciais importadores; 2) a melhoria de processos poderia envolver também implementar um *software* de gestão/ partilha de conhecimento das várias oportunidades de negócio, para que as empresas interessadas pudessem encurtar o processo de estabelecimento de interesse em realizar negócio, no âmbito do EEN; 3) informatizar o processo de divulgação de informação importante das *newsletters*, espaço temporal que poderia ser encurtado ainda mais, por exemplo, relativo aos contactos divulgados (mais referências comunicadas, que poderiam estar atualizadas diariamente ou pelo menos semanalmente); 4) a intervenção na plataforma do IAPMEI por informáticos habilitados; 5) o desenvolvimento de um *software* do tipo rede social com possibilidade de partilha instantânea de documentos entre empresas na rede EEN; 6) e no armazenamento de dados em *cloud storage* – isto é, um serviço do género da *Dropbox*, de modo a rentabilizar o tempo dispendido e a tornar as pastas acedidas via *intranet* mais pequenas.

Com tudo o que aqui foi referido, é importante mencionar a enorme satisfação pessoal com o protocolo existente entre a Universidade de Aveiro e a AIDA, associação que presta um enorme apoio às empresas de Aveiro, mas incentiva também ao empreendedorismo de potenciais interessados em iniciar o seu negócio.

Entre outras atividades desenvolvidas no estágio, importa também referir a *Mission for Growth*, missão levada a cabo em Lisboa, no MeoArena, ao qual a candidata se deslocou e participou como representante da AIDA. Através desta ação, percebeu-se o ambiente de reuniões *business-to-business*, dada a possibilidade de contactar os vários empresários dos mais diversos pontos da rede EEN e de conhecer o desfecho entre cada uma delas.

Foram, assim, proporcionadas experiências de um inigualável enriquecimento que, certamente, ajudarão a compreender o mundo profissional de uma forma mais madura e sustentada.

6.3 Limitações do Estudo

Ao longo do trabalho, enfrentaram-se obstáculos de várias ordens: a) obteve-se fraca adesão a entrevistas de resposta aberta por parte das empresas do distrito de Aveiro, pelo que se recorreu à informação prestada por colaboradoras da AIDA; e b) a teoria fundamentada nos dados (*grounded theory*) é suscetível de várias interpretações, pelo que se considerou apenas elaborar revisão da literatura que sustenta as temáticas resultantes das entrevistas.

Referências

- AIDA: <http://aida.pt/aida/organigrama.html> (acedido a 12-09-2014).
- AIDA: <http://aida.pt/projectos/sigame/sigame-internacionalizar-mais.html> (acedido a 12-09-2014).
- Baer, W., Galvão Jr, A., F., 2008. Tax burden, government expenditures and income distribution in Brazil. *The Quarterly Review of Economics and Finance* 48, 345–358.
- Barnes, C., Laerhoven, F., 2014. Making it last? Analysing the role of NGO interventions in the development of institutions for durable collective action in Indian community forestry. *Environmental science & policy*.
- Barratt, M., Choi, T. Y., Li, M., 2011. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management* 29, 329–342.
- Bartlett, Christopher, Ghoshal, Sumantra, Paul, Beamish, 2008. *Transnational Management – Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Singapore, Fifth Edition, McGraw-Hill.
- Bianchi, C. C., Ostale, E., 2006. Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*. Volume 59, Issue 1, Pages 140–147.
- Boddy, D., 2008. *Management – An Introduction*. University of Glasgow, Fourth Edition, Prentice Hall.
- Brock, J. K., Johnson, J. E., Zhou, J., Y., 2010. Does distance matter for internationally-oriented small firms? *Industrial Marketing Management*. 40, 384–394.
- Cakmak, Pinar Ilayici, Tas, Eldin, 2012. Strategic planning practices of contractor firms in Turkey – *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 58, 40–46.
- Cunha, M.P., Rego, A., 2013. *Super equipas – Orientações para equipas que desejam superar-se*. Coimbra, Portugal: Actual.
- D’Ostie-Racine, L., Dagenais, C., Ridde, V., 2013. An evaluability assessment of a West Africa based Non-Governmental Organization’s (NGO) progressive evaluation strategy. *Evaluation and Program Planning* 36, 71–79
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., Yaziji, M., 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*. Volume 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 326–342.
- Doing Business 2014, *Economy Profile: Angola*. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition. A World Bank Group Corporate Flagship.

Doing Business 2014, Economy Profile: Brazil. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition. A World Bank Group Corporate Flagship.

Doing Business 2014, Economy Profile: Cape Verde. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition. A World Bank Group Corporate Flagship.

Doing Business 2014, Economy Profile: Mozambique. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition. A World Bank Group Corporate Flagship.

Doing Business 2014, Economy Profile: Portugal. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition. A World Bank Group Corporate Flagship.

Doing Business 2014, Economy Profile: São Tomé and Príncipe. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition. A World Bank Group Corporate Flagship.

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/about-us> About Doing Business (.pdf) (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/about-us> Project Summary (.pdf) (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/angola> (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/brazil> (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/caboverde> (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mozambique> (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/portugal> (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/s%C3%A3o-tom%C3%A9-and-principe> (acedido a 15-07-2014).

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf> Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises (.pdf) (acedido a 15-07-2014).

Eisenhardt, K. M., Santos, F. M., 2001, Knowledge-based View of the Firm: A New Theory of Strategy?, in Handbook of Strategy and Management, Sage Publications.

Elharidy, A. M., Nicholson, B., Scapens, R. W., 2008. Using grounded theory in interpretive management accounting research. Qualitative Research in Accounting & Management Vol. 5 No. 2, 2008 pp. 139 – 155.

- Erlingsson, C., Brysiewicz, P., 2013. Orientation among multiple truths: An introduction to qualitative research. *African Federation for Emergency Medicine* 3, 92-99.
- Fortanier, F., Wijk, J., 2010. Sustainable tourism industry development in sub-Saharan Africa: Consequences of foreign hotels for local employment. *International Business Review* 19, 191–205.
- Freire, Adriano, 2003. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa, Portugal. Edições Verbo.
- Ghemawat, Pankaj, 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8):137-40, 142-7, 162.
- Gibbs, G., 2007. *Analyzing qualitative data*. Sage, London, United Kingdom.
- Glueck, W.F., 1980. *Business policy and strategic management*. New York: McGraw – Hill.
- Håkanson, L., Ambos, B., 2010. The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management* 16 (3), 195–210.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth, R., 2001. *Strategic Management – An Integrated Approach*. Houghton Mifflin, Boston, New York.
- Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G., 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Sage, California.
- House, Robert J.; Hanges, Paul J.; Javidan, Mansour; Dorfman, Peter W.; and Gupta, Vipin (Editors), 2004. *Culture, leadership and organizations – The GLOBE study of 62 societies*. Sage, California.
- Hutzschenreuter, Thomas, Kleindienst, Ingo, Lange, Sandra, 2014. Added Psychic Distance Stimuli and MNE Performance: Performance Effects of Added Cultural, Governance, Geographic, and Economic Distance in MNEs' International Expansion. *Journal of International Management* 20, 38–54.
- Ipbrick: <http://www.ipbrick.com> (acedido a 30-09-2014).
- James, J., 2000. Trait-making for labour-intensive technology in Sub-Saharan Africa. *Research Policy* 29, 757–766.
- Kalkan, Adnan, Bozkurt, Özlem Çetinkaya, 2013. The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 1016 – 1025.
- Kourula, A., 2010. Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts—A case study of a forest products company. *Journal of World Business*. Volume 45, Issue 4, Pages 395–404.

- Krogh, G. v., 2009. Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *Journal of Strategic Information Systems* 18, 119–129.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen K., Saarenketo, S., Tuppur, A., 2011. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*. Volume 20, Issue 5, Pages 508–520.
- Lee, C.-W., 2007. Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research* 60, 731–741.
- Letaifa, B. S., Rabeau, Y., 2013. Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research* 66, 2071–2078.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., Zhu, P.C., 2009. Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review* 26 (6), 561–673.
- Markides, Costas, 2004. What is Strategy and How Do You Know if You have One? *Business Strategy Review*, Vol. 15, No. 2, p.5-12.
- Metcalf, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., 2006. Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business* 41 382–394.
- Mišanková, Mária e Kočišová, Katarína, 2014. Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Social and Behavioral Sciences* 110, 861 – 870.
- Nes, E. B., Solberg, C. A., Silkoset, R., 2007. The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance. *International Business Review* 16, 405–424.
- Ofori, G., 1980. *The Construction Industries of Developing Countries: The Applicability of Existing Theories and Strategies for their Improvement and Lessons for the Future. The Case of Ghana.* Bartlett School of Architecture and Planning, University College London.
- Ohmae, Kenichi, 1982. *The Mind of the Strategist–The Art of Japanese Business.* McGraw-Hill.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P., 2012. BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management*, 6(15), 18th April: 5338-5361.
- Petty, N. J., Thomson, O. P., Stewa, G., 2012. Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy* 17, 378-384.
- Porter, M.E., 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Março – Abril, pp.73 – 91.

- Porter, Michael E., 1996. What is Strategy? Harvard Business Review, November-December: 61-78.
- Porter, Michael E., 1998. Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. New York. The Free Press.
- Portugalglobal –Pense Global Pense Portugal, 2012, Junho, aicep Portugal Global.
- Quinn, J.B., 1980. Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood: R.D.Irwin.
- Reed, R., Lemak, D. J., Meroc, N. P., 2000. Total quality management and sustainable competitive advantage. Journal of Quality Management. Volume 5, Issue 1, Spring, Pages 5–26.
- Stake, R., 1994. Case Studies. In NK Denzin & YS Lincoln (Eds.) Handbook of Qualitative Research (pp. 236-247). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Thompson, Arthur A., Strickland, A. J., 1989. Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager, United States of America, R. R. Donnelley & Sons Company.
- Vahlne, Jan-Erik, Ivarsson, Inge, Johanson, 2011. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. International Business Review 20, 1–14.
- Webber, S. S., 2011. Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty. Journal of Business Research 64, 119–125.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, 2002. Strategic Management and Business Policy. New Jersey. Prentice Hall.
- Wong, A., Tjosvold, D., Zhang, Pengzhu, 2005. Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence. Industrial Marketing Management 34 722 –731.
- Wu, D., Rosen, D.W., Wang, L., Schaefer, D., 2015. Cloud-based design and manufacturing: A new paradigm in digital manufacturing and design innovation. CAD Computer Aided Design, 59: 1-14.

Anexos

Anexo 1

MEO Arena – *Mission for Growth* no âmbito do EEN

