

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**COOPERAÇÃO PORTUGAL – CHINA NA INDUSTRIALIZAÇÃO DOS  
PALOP, NO ÂMBITO DA BRI**

**JOANA COSTA DA FONSECA LACERDA CAMPOS**

**SETEMBRO – 2021**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**COOPERAÇÃO PORTUGAL – CHINA NA INDUSTRIALIZAÇÃO DOS  
PALOP, NO ÂMBITO DA BRI**

**JOANA COSTA DA FONSECA LACERDA CAMPOS**

**ORIENTAÇÃO:**  
**PROFESSORA DOUTORA FERNANDA ILHÉU**

**SETEMBRO – 2021**

## RESUMO

Os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) são países em desenvolvimento com altos índices de pobreza mas com elevado potencial de desenvolvimento. Contudo, têm um reduzido conhecimento tácito dos processos de desenvolvimento, não conseguindo promover o seu autodesenvolvimento, necessitando de cooperação externa. A Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) recebida dos EUA, e de países da Europa, como Portugal, tem tido efeitos benéficos na saúde e educação, mas demonstra pouco impacto no desenvolvimento económico destes países.

A *Belt and Road Initiative* (BRI) tem uma abordagem diferente, que assenta na cooperação interativa, na qual os países que concordam em cooperar começam por construir infraestruturas necessárias ao desenvolvimento de setores-chave da economia e planeiam projetos conjuntos de conectividade. Portugal e alguns PALOP já assinaram um Memorando de Entendimento no âmbito do BRI, que podem incluir projetos multilaterais, nomeadamente, China, Portugal e PALOP.

Assim, apresentamos um estudo sobre a cooperação Portugal e China nos PALOP, no âmbito da BRI, que esclarece os setores que Portugal e China poderão cooperar com os PALOP, de que forma o podem fazer e analisar a perceção das empresas portuguesas sobre essa forma de cooperação.

Para isso, começámos por analisar os Planos de Desenvolvimento de cada PALOP para identificar quais os setores que cada país elegera como prioritários para desenvolvimento e, cruzámos com os setores que Portugal e China mais investem nos PALOP, conseguindo delimitar os setores de cooperação: a agroindústria, infraestruturas e energia.

De seguida, analisámos as principais formas de cooperação entre empresas para percebermos como é que as empresas portuguesas e chinesas poderão cooperar nos PALOP. Verificamos que os países podem cooperar através da criação de Alianças Estratégicas ou Joint-Ventures.

Por fim, para entender a perceção das empresas portuguesas sobre a forma de cooperação com empresas chinesas, foi desenvolvido um estudo empírico, no qual foi possível averiguar que as empresas portuguesas optariam pela criação de Alianças Estratégicas na cooperação com empresas chinesas na industrialização dos PALOP.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento Económico, Industrialização, Portugal, China, PALOP, Cooperação, BRI.

## ABSTRACT

The Portuguese-speaking African Countries (PSAC) are developing countries with high levels of poverty, while at the same time showing a high potential for development. However, they have little tacit knowledge of development processes and continue to fail to promote their self-development, thus requiring external cooperation. The financial aid (ODA) received from USA and EU countries, like Portugal, has had beneficial effects on health and education, but it has been a disaster in terms of economic development.

The Belt and Road Initiative (BRI) has a different approach, based on interactive cooperation, in which countries that agree to cooperate start by building the infrastructure necessary for the development of key sectors of the economy and plan joint projects of connectivity. Portugal and some PSAC have already signed a Memorandum of Understanding within the scope of BRI, which may include multilateral projects, namely including China, Portugal and the PSAC.

Thus, we present a study on Portugal and China cooperation in the PSAC, within the BRI scope, which clarifies the sectors that Portugal and China may cooperate with the PSAC, how they can do so and analyse the perception of Portuguese companies about this form of cooperation.

For this research, we started to analyse the Development Plans of each PSAC to identify which sectors each country chose as priorities for development, and we crossed with the sectors that Portugal and China invest the most in the PSAC, managing to delimit the cooperation sectors, which are agroindustry, infrastructure and energy.

Secondly, we analysed the main forms of cooperation between companies to understand how Portuguese and Chinese companies can cooperate in the PSAC. We verify that countries can cooperate through the creation of Strategic Alliances or Joint-Ventures.

Finally, to understand the perception of Portuguese companies about the form of cooperation with Chinese companies, an empirical study was carried out, in which it was possible to verify that Portuguese companies would choose to create Strategic Alliances in cooperation with Chinese companies in the industrialization of the PSAC.

**KEYWORDS:** Economic Development, Industrialization, Portugal, China, PSAC, Cooperation, BRI.

## AGRADECIMENTOS

As conquistas são resultados do esforço e da dedicação, palavras que uso para descrever este percurso que chegou ao fim.

A conclusão desta etapa não se deveu apenas a mim própria, por isso, deixo a minha gratidão a todas as pessoas que tornaram este projeto possível.

À Professora Fernanda Ilhéu, por toda a disponibilidade, ajuda e paciência ao longo deste trabalho, tal como as exigências que me transmitiu para que este trabalho seguisse bom rumo.

Às empresas presentes neste estudo, por toda a simpatia, disponibilidade e informação despendida.

À minha família e amiga do coração, por toda a motivação, força e, sobretudo, por me fazerem acreditar que isto era possível, por me fazerem lutar e nunca desistir dos meus sonhos. Sem vocês, este caminho teria sido muito mais duro.

Ao João, por todos os conselhos, motivação e carinho. Mais uma conquista que faz todo o sentido porque a posso partilhar contigo.

Esta dissertação é dedicada ao meu pai. Quem esteve comigo desde o início, quem me ajudava, motivava e celebrava as minhas vitórias como se fossem suas. O orgulho que irias sentir por mim, foi a minha força e motivação para terminar esta etapa da minha vida. Vives no meu coração, para sempre.

Sou-vos eternamente grata.

## ÍNDICE

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice .....	iv
Lista de Tabelas .....	vi
Lista de Figuras .....	vii
Lista de Abreviaturas .....	vii
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento geral e importância do tema .....	1
1.2. Questões e objetivos de investigação .....	3
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Industrialização e o Desenvolvimento Económico .....	3
2.2. O IDE nos Modelos de Desenvolvimento .....	4
2.2.1. Modelo Flying Geese .....	4
2.2.2. Teoria Eclética .....	5
2.2.3. Cadeias de Valor Global .....	6
2.2.4. Ajuda Pública ao Desenvolvimento .....	6
2.3. <i>Belt and Road Initiative</i> .....	8
2.4. Setores de Cooperação.....	8
2.4.1. Setores de Cooperação de Interesse da China .....	8
2.4.2. Setores de Cooperação de Interesse de Portugal .....	10
2.4.3. Setores Prioritários para Desenvolvimento dos PALOP .....	11
2.4.4. Cruzamento de Setores de Cooperação de Interesse Portugal-China-PALOP .....	13
2.5. Principais Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....	14
2.5.1. Principais Formas de Cooperação Empresarial-Industrial .....	15
2.5.1.1. Aliança Estratégica .....	15
2.5.1.2. Joint-Venture .....	16
2.5.1.3. Licenciamento e Franchising.....	16
2.6. Opções Estratégicas na escolha do Modo de Entrada .....	17
<b>CAPÍTULO III – MODELO DE ANÁLISE E PROPOSTAS INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
3.1. Formulação de Propostas de Investigação.....	22

<b>CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E ANÁLISE EMPÍRICA</b> .....	22
4.1.Método.....	22
4.2. Perfil da Amostra e Recolha de Dados .....	23
4.3. Guião das Entrevistas .....	23
<b>CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	24
5.1. Tratamento de Dados.....	24
5.2. Caraterização da Amostra.....	25
5.3. Análise e Discussão de Resultados.....	25
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES</b> .....	30
6.1. Conclusões do Estudo Empírico.....	30
6.2. Limitações e sugestões para investigação futura.....	32
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	34
<b>ANEXOS</b> .....	42
Anexo A – Guião das entrevistas semiestruturadas .....	42
Anexo B – Resposta à variável estratégica Fatores do Meio Envolvente .....	44
Anexo C – Resposta à variável estratégica Variáveis Específicas de Transação.....	46
Anexo D – Resposta à variável estratégica Variáveis Estratégicas Globais .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Prevalência de Desnutrição (%).....	1
Tabela 2 – APD portuguesa aos PALOP.....	7
Tabela 3 – Valor anual IDEE da China (biliões Euros) .....	8
Tabela 4 – Principais recursos naturais dos PALOP .....	9
Tabela 5 – Valor anual IDEE de Portugal (milhões Euros) .....	10
Tabela 6 – Setores Prioritários dos PALOP para Desenvolvimento .....	11
Tabela 7 – Modelo de Análise.....	20
Tabela 8 – Perfil da Amostra.....	22
Tabela 9 – Caraterização dos Entrevistados .....	24
Tabela 10 – Caraterização das Empresas .....	25
Tabela 11 – Resumo das variáveis validadas para avaliação da dimensão Risco País Anfitrião .....	26
Tabela 12 – Resumo das variáveis validadas para avaliação da dimensão Familiaridade com o Local .....	26
Tabela 13 – Resumo das variáveis validadas e não validadas para avaliação da dimensão Condições de Procura .....	27
Tabela 14 – Resumo da variável validada e não validada para avaliação da dimensão Condições Concorrenciais .....	28
Tabela 15 – Resumo das variáveis validadas para avaliação das dimensões Valor do <i>know-how</i> específico e Natureza Tácita do <i>know-how</i> .....	28
Tabela 16 – Resumo da variável validada para avaliação da dimensão Custos Diretos ..	29
Tabela 17 – Resumo das variáveis validadas e não validadas para avaliação da dimensão Concentração Global .....	29
Tabela 18 – Resumo das variáveis validadas para avaliação da dimensão Sinergias Globais .....	30
Tabela 19 – Resumo da variável validada para avaliação da dimensão Motivações Estratégicas Globais .....	30
Tabela 20 – Conclusão das Dimensões .....	30
Tabela 21 – Síntese da validação das propostas de investigação .....	32

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Principais Modos de Entrada em Mercados Internacionais .....	14
Figura 2 – Nuvem de Códigos: Fatores do Meio Envolvente .....	28
Figura 3 – Nuvem de Códigos: Variáveis Específicas de Transação .....	29
Figura 4 – Nuvem de Códigos: Variáveis Estratégicas Globais.....	30
Figura 5 – Nuvem de Códigos: Investimento nos PALOP.....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

APD – Ajuda Pública ao Desenvolvimento
BRI – <i>Belt and Road Initiative</i>
CEO – <i>Chief Executive Officer</i>
CVG – Cadeias de Valor Global
EMN – Empresas Multinacionais
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
IDEE – Investimento Direto Estrangeiro no Exterior
JV – <i>Joint-Venture</i>
OLI – <i>Ownership, Location e Internalization</i>
PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
P&D – Pesquisa & Desenvolvimento
PIB – Produto Interno Bruto
PLP – Países de Língua Portuguesa
TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação
WFOE – <i>Wholly Foreign-Owned Enterprise</i>
ZEE – Zonas Económicas Especiais

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento geral e importância do tema

A dimensão nem sempre significa riqueza. A África Subariana, território com 60% da terra arável do mundo e onde residem 1.288 milhões de pessoas, é uma das regiões mais pobres do mundo com 19,9% de prevalência de desnutrição e risco de fome no mundo, e onde cerca de 40% da população vive sem acesso às necessidades básicas humanas (FAO et al., 2020) (World Bank, 2020).

Tabela 1 - Prevalência de Desnutrição (%).

	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
<b>África</b>	<b>21,0</b>	<b>18,9</b>	<b>18,3</b>	<b>18,5</b>	<b>18,6</b>	<b>18,6</b>	<b>19,1</b>
<b>Ásia</b>	14,4	10,1	8,8	8,5	8,2	8,4	8,3
<b>América Latina e Caraíbas</b>	8,7	6,7	6,2	6,7	6,8	7,3	7,4
<b>Oceânia</b>	5,6	5,4	5,5	5,9	6,0	5,7	5,8
<b>América do Norte e Europa</b>	<2,5	<2,5	<2,5	<2,5	<2,5	<2,5	<2,5

Fonte: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).

É um território rico em matérias-primas e recursos energéticos, contudo, a maioria dos países atingiu apenas 25% do seu potencial de produção agrícola (Ilhéu et al., 2019).

Analisando os mais recentes dados, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* da África Subariana é classificado como baixo rendimento (0,95 euros ou menos/dia) e médio-baixo rendimento (0,95 a 3,68 euros/dia), significando que o grau de desenvolvimento da região é muito baixo e com elevados índices de pobreza (World Bank, 2019).

Dadas as circunstâncias, verifica-se que existe elevado potencial mas pouco conhecimento tácito de processos de desenvolvimento, necessitando a região de ajuda externa para a promoção do seu autodesenvolvimento. Deste modo, foram necessárias Ajudas Públicas ao Desenvolvimento (APD) por parte da UE, dos EUA e da China. O apoio ocidental demonstra um baixo impacto no desenvolvimento económico destes países, ao contrário do apoio chinês que, acrescentado à tradicional APD, apresenta investimentos em infraestruturas com pagamentos em espécie (Ilhéu, 2010).

A maioria dos Países de Língua Portuguesa (PLP) estão situados na África Subariana e são considerados de elevada importância por conterem uma população combinada de 291 milhões de pessoas, dos quais 79 milhões estão situadas em África e Portugal (Ilhéu et

al., 2019). Estes valores despertaram o interesse da China, tendo em 2003 sido criado o Fórum Macau, um mecanismo de cooperação para o desenvolvimento económico e comercial entre a China e os PLP.

Para a presente dissertação, iremo-nos concentrar apenas nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP): Angola, Moçambique, Cabo-Verde, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe. Os PALOP são ricos em recursos naturais e minerais, e situam-se em espaços económicos geoestratégicos que permitem a entrada em muitos países de África. A China considera que o modelo de desenvolvimento que lhe permitiu sair da pobreza, pode ser um modelo a aplicar nos PALOP. Esse modelo consistiu em atrair para a China as Cadeias de Valor Global (CVG) das empresas multinacionais (EMN), criando condições de atratividade para investimentos que promovem capital, tecnologia, *know-how* e mercados abertos de importação para os produtos chineses.

Sun (2017, p.7) afirma que “*a industrialização é como a China se transformou de um país pobre para uma das maiores economias do mundo em menos de três décadas. Ao se tornar a próxima Fábrica do Mundo, África consegue fazer o mesmo*”, porque “*ao contrário da agricultura e dos serviços, a indústria envolve trabalho em massa de maneiras altamente produtivas para participar na economia global*”. Assim, verificamos que para a industrialização se efetuar, e com ela o desenvolvimento económico, é necessário desenvolver infraestruturas que lhes permitam atrair Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e tecnologia para a produção de bens comerciais para exportação.

Em 2013, o Presidente chinês Xi Jinping anunciou a *Belt and Road Initiative* (BRI), uma iniciativa que visa a cooperação para o desenvolvimento, em que Portugal, Angola, Moçambique e Cabo-Verde já assinaram acordos para cooperação com a China que promovem projetos bilaterais e multilaterais (green-BRI, 2021). No memorando de entendimento português, assinado em 2018, a cooperação abrange vários setores e uma das cláusulas é a cooperação Portugal-China na industrialização de terceiros mercados.

## **1.2. Questões e objetivos de investigação**

Tendo em consideração a presente introdução, o objetivo central desta dissertação é avaliar a cooperação entre Portugal e China na industrialização dos PALOP.

Neste sentido, será necessário responder às seguintes questões de investigação:

- Quais os setores de cooperação entre empresas portuguesas e empresas chinesas nos PALOP, no âmbito da BRI?
- Como poderão as empresas portuguesas e as empresas chinesas cooperar na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI?
- Qual a perceção das empresas portuguesas sobre a forma de cooperação na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI?

### **Objetivos:**

1. Identificar setores de cooperação das empresas portuguesas com as empresas chinesas nos PALOP, no âmbito da BRI.
2. Identificar formas de cooperação das empresas portuguesas com as empresas chinesas na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI.
3. Analisar a perceção das empresas portuguesas sobre esta cooperação na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Industrialização e o Desenvolvimento Económico**

A industrialização é essencial para o crescimento económico sustentável de um país porque está associada à criação de emprego, inovação, infraestruturas, desenvolvimento tecnológico e de capital humano (UNIDO, 2016). No entanto, a indústria sustentável necessita de condições prévias para se desenvolver, como infraestruturas de qualidade. As infraestruturas de qualidade criam um estímulo económico para o país, como também atraem IDE e com ele a transferência de *know-how*, porque para um país absorver as tecnologias transferidas pelos investidores estrangeiros são necessárias bases minimamente qualificáveis de capital humano (Borensztein *et al.*, 1998).

Assim, a indústria aumenta devido à acumulação de capital físico e à acumulação de capital humano (Wong & Yip, 1999).

A dificuldade de África Subsariana se industrializar passa pela baixa qualidade de infraestruturas, fraca logística, integração regional lenta e à ausência de estruturas de acreditação (ADB Group, 2019). O setor agrícola representa cerca de 14% do PIB nesta região e, portanto, se um país for completamente especializado no setor agrícola, não existirá o efeito de *learning-by-doing* e a economia doméstica não terá incentivos para

investir em capital físico (World Bank, 2019) (Wong & Yip, 1999). Contudo, se o setor agrícola for industrializado, oferece oportunidades para o desenvolvimento económico, ligando fornecedores locais a mercados nacionais e internacionais, e promovendo a agregação de valor e inovação de produtos exigidos pelos mercados (UNIDO, 2016).

De acordo com (Ilhéu *et. al*, 2019), a industrialização desta área deve começar pelo desenvolvimento do setor agroindustrial orientado para os mercados regionais e globais, ou do setor de indústria ligeira, para um desenvolvimento eficaz, porque são indústrias que cobrem as necessidades básicas, que mais geram emprego e que são mais simples de executar devido à insuficiente educação da população.

## **2.2. O IDE nos Modelos de Desenvolvimento**

O IDE é fundamental para a promoção do desenvolvimento económico de um país, transferindo, essencialmente, *know-how*, tecnologia, inovação, infraestruturas e capital (Mahembe & Odhiambo, 2014). A transferência destes elementos leva ao aumento da mão-de-obra qualificada local e à atratividade do país e, conseqüentemente, ao interesse das EMN investirem no país e ao aumento da capacidade competitiva no mercado mundial (Wong & Yip, 1999).

Vamos agora analisar vários modelos teóricos relacionados com a captação de IDE, investigar a importância e as tendências das Cadeias de Valor Global, descrever como as APD têm contribuído para aumentar o desenvolvimento económico de África e como a BRI se apresenta como um novo processo de cooperação nesse sentido.

### **2.2.1. Modelo *Flying Geese***

O modelo *Flying Geese* pretende descrever o rápido desenvolvimento industrial de um país (Kojima, 2000). Akamatsu (1962) explica que este modelo é o resultado da interação entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento, referindo que a tecnologia e a produção “voam” de países mais avançados (ganso-líder) para os menos desenvolvidos (ganso-seguidor), fazendo uso das vantagens comparativas de cada país.

De acordo com este modelo, quando um produto atinge a fase de maturidade, o país ganso-líder passa a sua produção para um país ganso-seguidor com custos de produção inferiores e, enquanto isso, as exportações de bens do país ganso-líder aumentam numa escala superior de produção e a custos mais reduzidos (Kojima, 2000) (Ginzburg &

Simonazz, 2003). Por sua vez, o país ganso-seguidor absorve tecnologia, inovação, *know-how*, aumenta a taxa de emprego e a riqueza e bem-estar da população (Ozawa & Bellak, 2011).

Portugal e China (países gansos-líder) ao transferirem parte das suas atividades industriais para África (país ganso-seguidor), iriam contribuir para o desenvolvimento económico da região, originando novos empregos e dando início ao crescimento económico de maneira semelhante ao da China (Ozawa & Bellak, 2011).

### **2.2.2. Teoria Eclética**

A teoria Eclética, também conhecida por modelo OLI (*Ownership, Location e Internalization*), pretende descrever as decisões das EMN relativamente à escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro (Ilhéu, 2009, p.164). Existem três aspetos a ter em consideração:

- Vantagens de Propriedade: são vantagens competitivas específicas que uma empresa possui, como os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, *know-how*, experiência internacional (Brouthers et al., 1996), (Dunning, 2001).

- Vantagens de Localização: referem-se à atratividade de um mercado, até que ponto as EMN optam por localizar as suas atividades fora das fronteiras para obter retornos superiores (Dunning, 2001). Incluem a dimensão e crescimento do mercado, risco político e de investimento, recursos naturais, custo de mão-de-obra (Rugman, 2009).

- Vantagens de Internalização: correspondem à perceção da geração de valor que as EMN irão obter ao se internacionalizarem para um determinado mercado (Dunning, 2001). Podem incluir a procura de mercado, recursos, tecnologia, custos de transação e os riscos de disseminação do *know-how* (Brouthers et al., 1996).

Para uma empresa se envolver no IDE, a combinação das três vantagens deve levar à maximização do desempenho da empresa comparados a outros meios alternativos de entrada no mercado externo (Rugman, 2009).

### **2.2.3. Cadeias de Valor Global**

As Cadeias de Valor Global (CVG) são um modelo relacionado com o IDE, fundamental para o crescimento económico de um país, que têm demonstrado especial importância

para o crescimento dos países em desenvolvimento, contribuindo em média 30% do PIB desses países (UNCTAD, 2013).

As CVG envolvem atividades económicas globais, isto é, os diversos processos de produção são feitos por vários países, desde o produtor até ao consumidor, para aproveitar as vantagens específicas de cada local, como custos de mão-de-obra, recursos naturais, *know-how*, infraestruturas e incentivos fiscais (Ponte & Gibbon, 2005) (Ilhéu, 2020).

Este modelo transfere tecnologia e *know-how* para os países, aumentando a qualificação do capital humano e possibilitando os países em desenvolvimento a se transformarem de uma economia agrícola para uma industrial (Humphrey & Schmitz, 2002). Os países em desenvolvimento, como os de África Subsariana, conseguem aceder mais facilmente a novos mercados globais através das CVG (Giroud & Mirza, 2015).

As CVG tratam o mundo como uma cadeia de abastecimento em que os países desenvolvidos, em desenvolvimento e menos desenvolvidos estão interligados entre si (UNCTAD, 2013). Os países desenvolvidos focam-se nas tecnologias enquanto que os países em desenvolvimento e os menos desenvolvidos se focam em se tornar fábricas e fornecedores de materiais (Humphrey & Schmitz, 2002).

#### **2.2.4. Ajuda Pública ao Desenvolvimento**

A APD consiste no apoio dado por organismos públicos (governos nacionais, instituições internacionais e intergovernamentais e organizações não governamentais) a países em desenvolvimento, com o objetivo de promover o seu crescimento (Andrews, 2009). Essa ajuda pode ser feita de forma bilateral, quando a ajuda é direta a um determinado país, ou de forma multilateral, quando a ajuda é feita através de contribuições a orçamentos a organizações internacionais (Arndt et al., 2015).

África Subsariana é o continente que mais APD recebe e, ainda assim, é considerado uma região muito pobre, significando que o apoio não está a resultar em termos de desenvolvimento económico (Ilhéu, 2020).

A APD ocidental foca-se em oferecer apoio financeiro e técnico a problemas de educação, saúde ou catástrofes naturais.

Através dos dados do Instituto Camões - Ministério dos Negócios Estrangeiros, verifica-se que, em média, cerca de 35% da APD total portuguesa, entre 2015 e 2019, refere-se à APD bilateral direcionada sobretudo aos PALOP. Em 2019, 17% da APD bilateral

portuguesa destinou-se a Cabo-Verde, 16% a Guiné-Bissau, 23% a Moçambique, 11% a São Tomé e Príncipe e - 19% a Angola (reembolso da dívida angolana a Portugal).

Tabela 2 – APD portuguesa aos PALOP.

PALOP	APD líquida (2015-2019) (milhares de euros)	Distribuição Setorial
<b>Cabo-Verde</b>	25 719	Infraestruturas e Serviços Sociais (96,5%)
<b>Guiné-Bissau</b>	12 263	Infraestruturas e Serviços Sociais (94%)
<b>Moçambique</b>	22 107	Infraestruturas e Serviços Sociais (55,1%)
<b>São Tomé e Príncipe</b>	14 164	Infraestruturas e Serviços Sociais (62,3%)
<b>Angola</b>	- 19 556	Não afetado sectorialmente (121,8%)

Fonte: Instituto Camões - Ministério dos Negócios Estrangeiros.

A Tabela 2 demonstra que Cabo-Verde e Moçambique foram os países que, em média, receberam mais apoio português durante o período 2015-2019. Verifica-se também que a APD é maioritariamente focada nos setores de “Infraestruturas e Serviços Sociais” que engloba a saúde, educação, população, Governo, sociedade civil, água e saneamento básico.

A abordagem da China, que já compreendeu que embora a APD ocidental tenha sido muito positiva, não demonstra qualquer impacto no desenvolvimento económico desses países. Assim, o seu apoio destina-se à construção de infraestruturas e no aumento da educação da população local através de *learn-by-doing*, para que os países se consigam desenvolver de forma autossustentável.

### **2.3. Belt and Road Initiative**

A BRI é uma visão da China que promove a cooperação internacional por meio de rotas de conectividade terrestres, marítimas e digitais (OECD, 2018). Com a BRI, a China espera obter conectividade política, infraestrutural, comercial, financeira e de pessoa-para-pessoa entre os países envolvidos e, assim, criar uma nova plataforma de cooperação internacional para criar novos *drivers* de desenvolvimento partilhado. De acordo com o documento *Vision and Actions on Jointly Building Silk Road Economic Belt and 21<sup>st</sup> Century Maritime Silk Road*, criado pela Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma do Ministério do Comércio da República Popular da China, em 2015, “a iniciativa permitirá à China expandir mais e aprofundar a sua abertura e fortalecer a

*cooperação mutuamente benéfica com países na Ásia, Europa e África e o resto do mundo”.*

A BRI está ligada à iniciativa complementar “Cooperação em Mercados de Terceiros Países” cujo objetivo é combinar a capacidade de produção da China com a capacidade tecnológica de países desenvolvidos para que, em conjunto, desenvolvam mercados nos países menos desenvolvidos, como África (Ilhéu, 2020).

A China pretende desenvolver CVG em que África represente um dos principais fornecedores de recursos, a China os produtores globais e a UE o principal consumidor de produtos de alta qualidade (Ilhéu, 2017).

O Primeiro-Ministro de Portugal, António Costa, referiu na cerimónia do Fórum de Macau, em 2016, que *“além da cooperação bilateral entre os dois países (Portugal e China), há uma disponibilidade mútua para a cooperação triangular no espaço lusófono”* e *“Portugal tem inteira disponibilidade para desenvolver projetos de cooperação triangular com a China em outras regiões”* em setores como a agricultura, energias renováveis, infraestruturas (RP, 2016).

Dadas as circunstâncias, concordamos que Portugal e China poderão cooperar com os PALOP na sua industrialização, no âmbito da BRI.

## **2.4. Setores de Cooperação**

### **2.4.1. Setores de Cooperação de Interesse da China**

O Investimento Direto Estrangeiro no Exterior (IDEE) da China é baseado, sobretudo, em setores de TIC, tecnologia industrial, energia verde e novos materiais e maquinaria (MOFCOM *et al.*, 2019).

Tabela 3 – Valor anual do IDEE da China (biliões de euros).

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Europa</b>	6,7	14,7	20,7	37,3	29,2	17,4	11,7	6,2
<b>EUA</b>	11,7	10,4	12,6	38,3	24,5	4,4	3,9	3,8
<b>África</b>	21,6	26,7	28,6	32,9	35,7	38,0	36,6	a determinar

Fonte: Rhodium Group; MICS; The Statistical Bulletin of China's Outward FDI of MOFCOM, 2020.

O IDEE da China em África é superior comparativamente ao da Europa e nos EUA. A China é atraída pelos mercados domésticos de rápido crescimento, pelas localizações estratégicas, pelos recursos naturais e pelos custos de mão-de-obra comparativamente baixos (Sun, 2017, p.7). Em 2019, o investimento em África foi de 36,6 biliões de euros, com destaque em projetos no setor de infraestruturas e energético (MOFCOM et al., 2019).

A segurança energética, especialmente o petróleo, é considerada a principal preocupação do Governo chinês (Shi & Cai, 2020). Através da Tabela 4, pode-se verificar a riqueza natural de cada PALOP e perceber a importância que cada país tem para a segurança energética, para novos investimentos em projetos de energia, exploração e produção de energia verde (Fernandes, 2019).

Tabela 4 - Principais recursos naturais dos PALOP.

País	Recurso Natural	Reservas de Petróleo (biliões de barris)	Reservas de Gás (triliões de m <sup>3</sup> )
<b>Angola</b>	petróleo, fosfato, diamantes, minério de ferro, cobre, feldspato, ouro, bauxite, urânio.	8.2	13.5
<b>São Tomé e Príncipe</b>	peixe, energia hidroelétrica.	fase de exploração	---
<b>Guiné-Bissau</b>	peixe, madeira, fosfato, bauxite, argila, granito, calcário, reservatórios de petróleo.	fase de exploração	---
<b>Cabo-Verde</b>	sal, rocha basáltica, calcário, caulim, peixe, argila, gesso.	---	---
<b>Moçambique</b>	carvão, titânio, energia hidroelétrica, gás natural, tântalo, grafite.	---	100

Fonte: U.S. Energy Information Administration (EIA), 2020.

Assim, compreende-se a razão da China se sentir impulsionada a investir na região pela necessidade de garantia energética. A China consumiu cerca de 14,5 milhões barris/dia de petróleo em 2019, um aumento de quase 4% em relação a 2018, no qual Angola representa um dos principais fornecedores de petróleo bruto da China (EIA, 2020) (Abdullah & Rahman, 2015). Contudo, o IDEE da China nas energias renováveis tem vindo a crescer, tendo a China já realizado vários projetos neste setor, como construções de centrais eólicas, solar fotovoltaicas e eólicas (Lema et al., 2021).

Nos PALOP, a China investe também nos setores agrícola e industrial, mas com destaque no setor de infraestruturas, nomeadamente, na construção de vias de comunicação, habitação e criação de parques industriais (Abdullah & Rahman, 2015).

#### 2.4.2. Setores de Cooperação de Interesse de Portugal

Portugal recebe mais IDE do que investe no exterior, no entanto, pode-se verificar através da Tabela 5, o valor anual do IDEE de Portugal em milhões de euros.

Tabela 5 – Valor anual do IDEE de Portugal (milhões de euros).

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Europa</b>	35,2	39,1	40	42,3	42,4	36,2	37,9	38,1
<b>África</b>	6,4	8,4	9,0	8,1	8,4	7,5	7,6	6,9
<b>Ásia</b>	1,1	1,3	1,9	2,0	2,0	1,9	2,0	2,0
<b>América</b>	11,0	9,9	7,7	7,3	7,5	6,4	6,4	5,5

Fonte: Banco de Portugal, 2020.

A Europa foi o principal destino do IDEE de Portugal, nomeadamente a UE, realçando-se entre os países intracomunitários, Espanha e os Países Baixos (AICEP, 2020).

Em 2020, o IDEE de Portugal em África foi cerca de 6,9 milhões de euros, dos quais 3,9 milhões correspondem a investimentos nos PALOP, uma parte significativa do total que se tem repetido ao longo dos anos (Banco de Portugal, 2021). O IDEE de Portugal nesses países é baseado, sobretudo, nos setores de infraestrutura, energia, turismo e restauração, agroindústria e serviços, e os principais recetores desse IDEE são Angola e Moçambique (Banco de Portugal, 2019) (AICEP Portugal Global, 2020).

Estando Portugal em 4º lugar no ranking mundial de produção de energia solar e eólica em 2019, com 28% do total, o investimento no setor de energias renováveis é bastante importante (Bloomberg New Energy Finance 2020, citada pelo JN, 2020). Na 21ª edição do Africa Energy Fórum, em 2019, o presidente da empresa de energia portuguesa Efacec, afirmou que *“a relação entre Portugal e África é muito positiva. Portugal tem um papel inquestionável no desenvolvimento de infraestruturas de energia em países africanos nomeadamente Cabo-verde, Angola e Moçambique”* (AICEP Portugal Global, 2019).

### 2.4.3. Setores Prioritários para Desenvolvimento dos PALOP

Através da Tabela 6, elaborado com base nos Planos de Desenvolvimento de cada PALOP, pode-se concluir quais os setores e subsetores que cada país classificou com prioritários para desenvolvimento.

Tabela 6 – Setores Prioritários dos PALOP para Desenvolvimento.

País	Sector	Subsector
Angola	<b>Primário</b>	Agrícola, agropecuário, mineiro, silvícola, pesca.
	<b>Indústria</b>	Agroindústria, indústria pesada.
	<b>Infraestruturas</b>	Vias de comunicação, formação, pólos de desenvolvimento, telecomunicação, pólos turísticos, energia.
	<b>Serviços</b>	Turístico, logístico, TIC, educação, P&D.
São Tomé e Príncipe	<b>Primário</b>	Agrícola, pesca.
	<b>Indústria</b>	Agroindústria, indústria leve.
	<b>Infraestruturas</b>	Vias de comunicação, urbano, formação, sanitário, energia.
	<b>Serviços</b>	Turístico, educação, saúde.
Guiné-Bissau	<b>Primário</b>	Agrícola, pesca, mineiro.
	<b>Indústria</b>	Agroindústria, indústria leve.
	<b>Infraestruturas</b>	Telecomunicação, urbano, hoteleiro, formação, sanitário, vias de comunicação, energia.
	<b>Serviços</b>	TIC, turístico, bancário, educação, restauração, saúde.
Cabo-Verde	<b>Primário</b>	Agropecuário, pesca, aquicultura.
	<b>Indústria</b>	Agroindústria, indústria leve.
	<b>Infraestruturas</b>	ZEE Tecnológica, vias de comunicação, energia, urbano, sanitário.
	<b>Serviços</b>	Digital, turismo, logístico, TIC, P&D.
Moçambique	<b>Primário</b>	Agrícola, pesca, mineiro.
	<b>Indústria</b>	Agroindústria, indústria leve.
	<b>Infraestruturas</b>	Parques industriais, vias de comunicação, sanitário, formação, energia.
	<b>Serviços</b>	Turístico, TIC.

Fonte: Planos de Desenvolvimento de cada PALOP.

Verifica-se que no setor primário destacaram-se os subsetores da agricultura, agropecuária e pesca para desenvolvimento. Para além destes subsetores, Angola, Moçambique e Guiné-Bissau referiram também o subsetor mineiro. Quanto ao setor industrial, destaca-se o desenvolvimento da agroindústria e da indústria leve.

Relativamente ao setor de infraestruturas, a construção vias de circulação, centros de formação (escolas primárias, universidades) e de infraestruturas de energia, especialmente de energias renováveis, foram subsetores escolhidos por todos os países para desenvolvimento. Angola elegeu como prioridade a construção do porto de Luanda, redes rodoviárias e ferroviárias, a construção de três Pólos Turísticos prioritários em Luanda, Malanje e Cuando Cubango; São Tomé e Príncipe a ampliação do aeroporto e a reabilitação de estradas; Guiné-Bissau a construção de redes rodoviárias; Cabo-Verde a construção de portos, parques rodoviários e a criação de uma Zona Económico Especial (ZEE) Tecnológica na ilha de Santiago; e Moçambique a construção de infraestruturas pesqueiras, ferro portuárias, aeroportuárias, de comunicações e de logística.

Sobre infraestruturas de energia renovável, Guiné-Bissau indicou a construção de um sistema de energia solar, eólico ou térmico à base de biomassa e Cabo-Verde a gestão de novas bacias hidrográficas ou reabilitação através de intervenções apropriadas. De acordo com o relatório dos Estudos Económicos e Financeiros sobre as perspetivas económicas regionais de África Subsariana, São Tomé e Príncipe "*precisa de aumentar as energias renováveis*", como a energia eólica e solar, para potenciar o turismo e o desenvolvimento económico (IMF, 2019). Angola e Moçambique pretendem desenvolver as energias renováveis tradicionais, promovendo o investimento no setor.

Por fim, no setor dos serviços, a maioria dos PALOP selecionou o turismo e as TIC como subsetores para desenvolvimento.

#### **2.4.4. Cruzamento de Setores de Cooperação de Interesse Portugal-China-PALOP**

Através das informações recolhidas anteriormente, podemos verificar que Portugal e China podem cooperar na industrialização dos PALOP nos seguintes setores:

##### **– Infraestruturas**

Portugal e China possuem protocolos de cooperação assinados pela IP Engenharia, SA/ Grupo de Infraestruturas de Portugal e o grupo Teixeira Duarte com a China Tiesiju Civil Engineering Group/ China Railway Engineering Corporation cujo objetivo passa pelo desenvolvimento de infraestruturas de transporte nos PALOP. O Secretário de Estado da

Internacionalização de Portugal, referiu, na cerimónia de assinatura do protocolo entre a IP Engenharia, SA/ Grupo de Infraestruturas de Portugal e o grupo chinês que *“Portugal já mostrou que é um parceiro de longo prazo nos PALOP e, por isso, com a China somos o parceiro que tem as melhores condições para a abordagem a estes mercados”* (Agência Lusa, 2017).

A Mota-Engil possui um acordo de parceira estratégica com a China Communications Construction Company que, entretanto, se tornou num acionista de referência da Mota-Engil ao adquirir 30% do seu capital. Esta empresa possui também um projeto de cooperação multilateral com a China National Complete Engineering Corporation e com a Thai Moçambique Logística na construção de uma linha ferroviária (JN, 2017).

#### **– Energia**

A cooperação energética é uma parte importante da BRI, uma vez que os países ao longo da BRI possuem boas condições de recursos que englobam, aproximadamente, 133 mil milhões de toneladas de reservas de petróleo, 158 mil milhões m<sup>3</sup> de gás, 446 mil milhões de toneladas de carvão e 130 toneladas de urânio, valores que representam mais de metade das reservas totais do mundo (Jin & Jin, 2018). Esta cooperação envolve a exploração de recursos, utilização e transformação de energia, construção de infraestruturas, serviços energéticos, construção e desenvolvimento de infraestruturas de logística e transporte (BRP, 2019). Relativamente às energias renováveis, de acordo com o Encarregado de Negócios da Embaixada da China em Lisboa, Xu Zhida, a China pretende desenvolver a proteção ambiental e as indústrias de novas energias e, coincidentemente, Portugal tem como prioridade a transição digital e climática, fazendo destes dois países bons parceiros de cooperação neste setor (Fórum Macau, 2020).

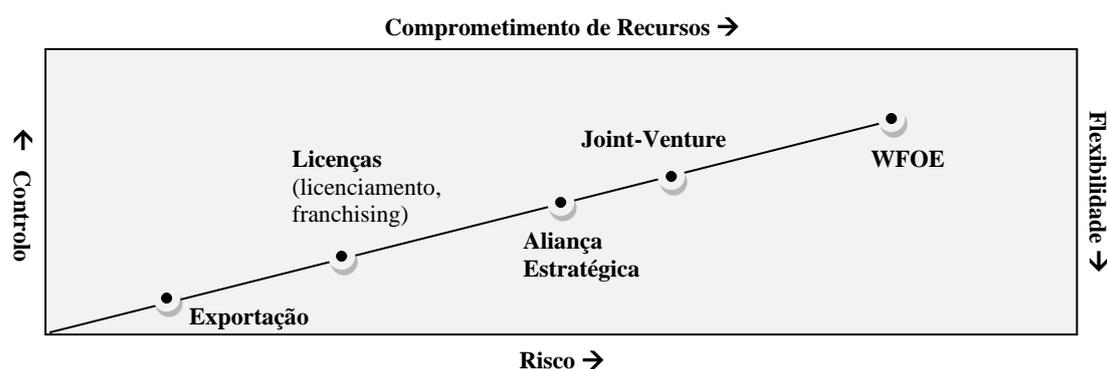
#### **– Agroindústria**

A agroindústria é um dos setores prioritários para desenvolvimento dos PALOP e um setor bastante atrativo pela abundância de recursos naturais e condições agroclimáticas favoráveis. São várias as empresas portuguesas e chinesas que investem no setor, como a Angonabeiro do grupo Delta, na produção e processamento de café em Angola e a empresa chinesa Jiangsu Jiangzhou Agricultural Science & Technology Development Co que investiu, em Angola, a Jiangzhou Agriculture, Lda., um projeto que gerou aumento de emprego e que consiste no cultivo de produtos hortícolas, árvores de fruto, cereais e criação de gado bovino (Macauhub, 2019). De acordo com a International Finance

Corporation (2021), para o desenvolvimento deste setor, são necessários regulamentos melhorados nos setores de transporte (vias de comunicação), energia e TIC, setores que, como referido anteriormente, Portugal e China têm interesse em investir (Macauhub, 2020).

## 2.5. Principais Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Figura 1 – Principais Modos de Entrada em Mercados Internacionais.



Fonte: Kotler & Keller, 2002.

Os principais aspetos que, em geral, as empresas têm em consideração na escolha do modo de entrada num mercado internacional são o nível de controlo, risco, comprometimento de recursos e flexibilidade (Ahmad & Kitchen, 2008).

A flexibilidade corresponde à capacidade de uma empresa se adaptar à volatilidade do meio envolvente sem se prejudicar, e está correlacionada ao comprometimento de recursos, portanto, o comprometimento de recursos limita a flexibilidade da empresa, funcionando com uma barreira à saída do mercado internacional. (Ilhéu, 2009, p.139).

O modo de entrada que envolve maior compromisso e controlo, mas menor flexibilidade e maior risco, são as Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE), isto é, subsidiárias que integram 100% do capital da empresa. As WFOE permitem que as empresas desenvolvam as suas próprias políticas, estratégias e objetivos, e garantem a proteção do seu *know-how* específico e tácito (Kim & Hwang, 1991). As empresas têm tendência a criar WFOE quando existem conflitos e/ou diferentes visões estratégicas entre parceiros (Ilhéu, 2009, p.136).

## **2.5.1. Principais Formas de Cooperação Empresarial-Industrial**

### **2.5.1.1. Aliança Estratégica**

A aliança estratégica internacional é considerada por vários autores, como cooperação entre empresas em países estrangeiros (Lu & Beamish, 2001). Esta forma de cooperação é uma parceria entre empresas que trabalham em conjunto para conseguirem alcançar objetivos estratégicos (Lambe et al., 2002).

As alianças possuem três características essenciais que são a independência de cada parceiro após a formação da aliança estratégica, a existência de benefícios mútuos e as contribuições que todas as partes envolvidas oferecem (Keegan & Green, 2008). A formação de uma aliança estratégica tem como objetivo ultrapassar as fraquezas das partes envolvidas, como a falta de recursos e capacidades.

Assim, esta forma de cooperação é caracterizada pela reciprocidade e pela junção de competências e recursos entre os parceiros, podendo levar a baixos custos de produção, criando valor agregado, benefícios mútuos e também a partilha de custos e riscos (Lambe et al., 2002) (Elg & Johansson, 2001).

As alianças estratégicas incluem estratégias que envolvem capital próprio (*equity based*) como as Joint-Venture, e estratégias contratuais (*non-equity based*) como os licenciamentos e franchising.

### **2.5.1.2. Joint-Venture**

A Joint-Venture (JV) é um tipo de aliança estratégica que se baseia na junção de duas ou mais empresas estrangeiras e locais, que participam com capital ou outro tipo de ativos, para a criação de uma nova empresa (Ilhéu, 2009, p.133). Esta forma de cooperação apresenta um controlo partilhado, tal como os benefícios, custos e riscos (Mimoso, 2020). A JV pode ser originada devido à falta de recursos físicos, mas sobretudo, à falta de informação e conhecimento do mercado anfitrião que uma empresa estrangeira não conseguiria obter operando sozinha. Assim, as empresas estrangeiras beneficiam do conhecimento dos parceiros locais, nomeadamente as preferências dos consumidores locais, das melhores estratégias no mercado, burocracias e, se possível, acesso a canais de distribuição (Barkema & Vermeulen, 1998). Por sua vez, os parceiros locais esperam

o retorno na forma de novas tecnologias, capital, gestão de operações e conhecimento de outros mercados (Onkvisit & Shaw, 2004).

Concluimos que as JV e as alianças estratégicas são formas de cooperação bastante semelhantes cuja principal diferença é o grau de dependência entre parceiros após formação do contrato. No caso das alianças estratégicas, a independência mantém-se, mas nas JV os parceiros unem-se numa nova entidade.

### **2.5.1.3. Licenciamento e Franchising**

O licenciamento é uma forma de cooperação sem participação de capital num mercado novo, composto por um licenciador – quem autoriza uma empresa estrangeira a utilizar a sua marca, processo de fabrico ou outro componente valioso em troca de um determinado royalty; e por um licenciado – quem paga o royalty e usufrui do uso de um elemento importante de outra empresa (Ilhéu, 2009, p.131).

O licenciador ganha acesso a um novo mercado sem ter de investir capital, contudo, transfere o risco operacional para o licenciado, o controlo de gestão é muito reduzido e existe a possibilidade da criação de futura concorrência (Peng, 2001) (Fowler, 2005).

O franchising é definido como uma forma de cooperação organizacional em que uma empresa (franqueador) vende o direito do uso de um conceito de negócio já desenvolvido, como a marca, sistemas operacionais, produtos/serviços, a outra empresa (franqueado), dentro de uma região e período de tempo especificados, em troca do pagamento de um royalty (Altinay & Brookes, 2012).

O franqueador tem o dever de prestar assistência na condução do negócio (organização da atividade, formação do pessoal), como também transmitir o conceito do negócio (Baucus *et. al*, 1996).

## **2.6. Opções Estratégicas na escolha do Modo de Entrada**

Para a presente dissertação optou-se pelo enquadramento eclético (OLI) para a análise das variáveis da decisão do modo de entrada, por representar uma técnica que fornece medidas diretas (Agarwal & Ramaswami, 1991). É discutida na literatura a existência de três variáveis estratégicas a ter em consideração na escolha do modo de entrada: Fatores do Meio Envolvente, Variáveis Específicas de Transação e Variáveis Estratégicas Globais (Kim & Hwang, 1991).

**Fatores do Meio Envolvente** (OLI): integram dimensões relacionadas com o risco do país anfitrião, a familiaridade com o local, as condições da procura e as concorrenciais.

**Risco do País Anfitrião:** considera o risco institucional do país anfitrião que é medida em termos da qualidade institucional do país anfitrião e inclui indicadores como risco político, instabilidade governamental e corrupção (Teixeira & Grande, 2012). Quando estes riscos são elevados, as empresas tendem a escolher modos de entrada que envolvam baixo compromisso de recursos, isto é, o não investimento (exportações) ou licenciamentos, alianças estratégicas ou JV (Kim & Hwang, 1991).

**Familiaridade com o Local:** reflete a distância percebida entre o país de origem e o país anfitrião que é medida pela distância psíquica e conhecimento tácito da cultura, e inclui indicadores como cultura, sistema económico e práticas de negócio (Ilhéu, 2009, p.141). Quanto maior é essa distância, mais as empresas tendem a optar por modos de entrada com pouco comprometimento de recursos, isto é, o não investimento ou licenciamentos, alianças estratégicas ou JV com parceiros (Kim & Hwang, 1991).

**Condições de Procura:** contempla a incerteza da procura do que as empresas têm para oferecer no país anfitrião. Quando a procura é incerta ou pequena, as empresas preferem entrar nesses mercados através de modos que envolvam baixo compromisso de recursos (Kim & Hwang, 1991).

A infraestrutura económica, isto é, a dimensão e o estágio de crescimento económico de um país tem grande impacto nas estratégias internacionais das empresas (Zekiri, 2016). Países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento apresentam fracas infraestruturas e quantidades limitadas de atividade industrial (Zekiri, 2016). Isto sugere que, quanto mais fraca é a infraestrutura económica do país anfitrião, mais as empresas optam pelas exportações ou alianças estratégicas e JV (Kim & Hwang, 1991). Caso o país anfitrião apresente uma forte infraestrutura económica, as empresas optam por formar WFOE.

As tarifas alfandegárias do país anfitrião necessitam também de ser analisadas. Estas tendem a tornar, por vezes, os produtos importados mais caros do que se fossem produzidos localmente, portanto, quanto mais elevadas forem, mais as empresas optarão por formar acordos com parceiros locais, como licenciamentos e JV (Teixeira & Grande, 2012).

**Condições Concorrenciais:** pondera a intensidade da concorrência no país anfitrião e é medida pela volatilidade da concorrência, isto é, pelas rápidas mudanças tecnológicas, sociais, legais e macroeconómicas do país anfitrião, que exigem a rápida resposta das empresas (Ilhéu, 2009, p.143). Quanto mais intensa for a concorrência, menos lucrativo é o mercado, não se justificando o alto compromisso de recursos (Kim & Hwang, 1991). Quanto mais volátil for o mercado, mais as empresas optam pelo não investimento (exportações) ou licenciamentos e JV (Ilhéu, 2009, p.143).

**Variáveis Específicas de Transação** (OLI): integram dimensões relacionadas com o valor do *know-how* específico e tácito da empresa, e custos diretos.

**Valor do *know-how* Específico da Empresa:** considera o item intangível mais valioso de uma empresa, designadamente, o conhecimento de que é proprietária como o *know-how* tecnológico e a proximidade cultural com outros mercados. Esta dimensão é medida em termos do risco de disseminação que uma empresa está sujeita (Kim & Hwang, 1991). Assim, nota-se que é preferível uma empresa escolher um modo de entrada que envolva baixo compromisso de recursos, no entanto, o baixo compromisso de recursos sugere ao baixo nível de controlo de uma empresa e, portanto, o risco de disseminação pelos parceiros é mais elevado (Ilhéu, 2009, p.144). Deste modo, quanto mais elevado for o risco de disseminação do *know-how* específico de uma empresa, mais as empresas optam pelo não investimento (exportações) ou pelo investimento com maior nível de controlo (Kim & Hwang, 1991).

**Natureza Tácita do *know-how*:** contempla o valor tácito do *know-how* como a formação do capital humano e a experiência de uma empresa noutros mercados. A análise feita anteriormente pode, igualmente, ser adaptada nesta dimensão: quanto maior o *know-how* tácito de uma empresa, mais as empresas favorecerão modos de entrada de alto controlo, ou o não investimento (Kim & Hwang, 1991).

**Custos Diretos:** reflete os custos que uma empresa possui ao entrar no país anfitrião e são medidos em termos de custos de transação (custos de entrada, fixos e de saída). Quanto mais elevados forem estes custos, mais as empresas optam pelo não investimento ou por formar acordos que possam dispor de parceiros locais, JV e alianças estratégicas (Teixeira & Grande, 2012).

**Variáveis Estratégicas Globais (OLI)**: integram dimensões relacionadas com a concentração global, sinergias globais e motivações globais estratégicas.

A posição estratégica global de uma empresa pode ser global ou multidoméstica. Quando uma empresa pratica uma estratégia global, o seu comportamento é semelhante em todas as subsidiárias pois existe uma procura global homogénea (Ilhéu, 2009, p.146). Pelo contrário, a estratégia multidoméstica adapta-se a cada país, às diferentes preferências dos consumidores. Assim, a estratégia global suscita a um maior grau de controlo devido à importância de cada subsidiária para a empresa, favorecendo a criação de WFOE, enquanto que a estratégia multidoméstica exige um menor grau de controlo, favorecendo JV e alianças estratégicas (Hill et al., 1990).

**Concentração Global:** pondera a estrutura de equilíbrio da indústria que é medida pelo tipo de estrutura do mercado e número de *players*. A estrutura do mercado pode ser classificada como monopolista ou oligopolista quando existe um número limitado de *players* que apresentam alto nível de interdependência competitiva global entre eles (Ilhéu, 2009, p.146). Quando isto acontece, significa que as ações realizadas por uma empresa num mercado podem afetar outros mercados. Dadas as circunstâncias, quanto mais concentrada for uma indústria, mais as empresas optam pelo não investimento ou por modos de entrada com alto grau de controlo sobre as operações estrangeiras (Kim & Hwang, 1991).

**Sinergias Globais:** contempla os recursos-chave que uma empresa pode partilhar e utilizar noutros negócios de forma a aumentar o valor total do negócio (Kim & Hwang, 1991). Isto significa que quando a extensão das sinergias globais potenciais entre a empresa e outras unidades é alta, as empresas optam pelo investimento que requer um alto grau de controlo (Kim & Hwang, 1991).

**Motivações Globais Estratégicas:** considera a motivação da empresa para cumprir os objetivos estratégicos definidos pela organização (Kim & Hwang, 1991). Para alcançar os objetivos delineados, é fundamental existir um alto grau de controlo, sugerindo que acordos que envolvam a existência de parceiros se tornem polémicos por possivelmente apresentarem objetivos diferentes (Ilhéu, 2009, p.147). Assim, as empresas que possuem motivações estratégicas globais, optam por investir através de WFOE (Kim & Hwang, 1991).

### CAPÍTULO III - MODELO DE ANÁLISE E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO

Através da análise dos setores de cooperação e de conceitos de formas de cooperação expostos na revisão de literatura, respondemos às duas primeiras questões de investigação, conseguindo alcançar os objetivos 1 e 2. Concluimos que as empresas portuguesas e chinesas podem cooperar nos setores de infraestrutura, energia e agroindústria nos PALOP, no âmbito da BRI, e que essa cooperação pode ser feita através de alianças estratégicas e Joint-Venture.

Optámos pela exclusão das formas de cooperação licenciamento e franchising porque o controlo da disseminação do *know-how* é muito baixo e, portanto, dificilmente as empresas irão querer transferir o seu *know-how* específico e tácito nestas condições, mesmo que sejam impingidas altas penalizações se tal acontecer, a sua transmissão nunca é totalmente garantida (Ilhéu, 2009, p.145).

Para alcançar o objetivo 3, vamos iniciar a investigação empírica que pretende dar resposta à última questão de investigação: Qual a perceção das empresas portuguesas sobre a forma de cooperação na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI?

Com base na revisão de literatura, construímos o seguinte **Modelo de Análise**:

Tabela 7 - Modelo de Análise.

Dimensão	Variável	Condição	Modo de Entrada com IDE	Referências
<b>Risco do País Anfitrião</b>	qualidade institucional do país anfitrião (risco político, instabilidade governamental, corrupção).	alto	aliança estratégica, JV.	(Teixeira & Grande, 2012) (Kim & Hwang, 1991)
		baixo	WFOE.	
<b>Familiaridade com o Local</b>	conhecimento tácito da cultura do país anfitrião (cultura, sistema económico, práticas de negócio).	alta	WFOE.	(Ilhéu, 2009) (Kim & Hwang, 1991)
		baixa	aliança estratégica, JV.	
<b>Condições da Procura</b>	grau de procura.	alta	WFOE.	(Zekiri, 2016) (Kim & Hwang, 1991) (Teixeira & Grande, 2012)
		baixa	JV, aliança estratégica.	
	crescimento económico; qualidade das infraestruturas.	alto	WFOE.	
		baixo	aliança estratégica, JV.	
		alta	aliança estratégica, JV.	
	tarifas alfandegárias.	baixa	WFOE.	
<b>Condições Concorrenciais</b>	volatilidade da concorrência (mudanças tecnológicas, sociais, legais, macroeconómicas)	alta	aliança estratégica, JV.	(Ilhéu, 2009) (Kim & Hwang, 1991)
		baixa	WFOE.	

<b>Valor do <i>know-how</i> Específico</b>	risco de disseminação do <i>know-how</i> específico.	alto	exportação, WFOE.	(Ilhéu, 2009) (Kim & Hwang, 1991)
		baixo	aliança estratégica, JV.	
<b>Natureza Tácita do <i>know-how</i></b>	risco de disseminação do <i>know-how</i> tácito.	alto	exportação, WFOE.	(Ilhéu, 2009) (Kim & Hwang, 1991)
		baixo	aliança estratégica, JV.	
<b>Custos Diretos</b>	custos de transação (custos de entrada, fixos e de saída).	alto	aliança estratégica, JV.	(Teixeira & Grande, 2012)
		baixo	WFOE.	
<b>Concentração Global</b>	estrutura do mercado; número de <i>players</i> .	alta	WFOE, aliança estratégica, JV.	(Kim & Hwang, 1991)
		baixa	licenciamentos.	
<b>Sinergias Globais</b>	recursos-chave (P&D, produção, marketing, ...); vantagens competitivas.	alta	WFOE, aliança estratégica, JV.	(Ilhéu, 2009) (Kim & Hwang, 1991)
		baixa	licenciamentos.	
<b>Motivações Estratégicas Globais</b>	objetivos estratégicos específicos.	alta	WFOE.	(Ilhéu, 2009) (Kim & Hwang, 1991)
		baixa	JV, aliança estratégica.	

Fonte: Elaboração Própria.

### 3.1. Formulação de Propostas de Investigação

**P1:** As empresas portuguesas querem investir na indústria nos PALOP.

**P2:** As empresas portuguesas querem investir na indústria nos PALOP, formando WFOE.

**P3:** As empresas portuguesas querem investir na indústria nos PALOP em cooperação com empresas chinesas e/ou locais.

**P4:** As empresas portuguesas têm a perceção que podem cooperar com empresas chinesas e/ou locais, na indústria nos PALOP, formando Alianças Estratégicas.

**P5:** As empresas portuguesas têm a perceção que podem cooperar com empresas chinesas e/ou locais, na indústria nos PALOP, formando Joint-Ventures.

## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E ANÁLISE EMPÍRICA

### 4.1. Método

Em conformidade com vários autores, para se compreender um estudo social é fundamental entender inicialmente qual a metodologia de investigação e o método de pesquisa a adotar. De acordo com Wahyuni (2012), a metodologia de investigação refere-

se ao modelo que conduz a pesquisa em causa, enquanto que o método de pesquisa se refere à forma como serão recolhidos e analisados os dados.

Sendo este um estudo exploratório, cuja necessidade de conhecer determinada realidade é limitada, optámos pela pesquisa qualitativa. O objetivo desta metodologia passa pela compreensão das semelhanças e/ou diferenças entre diversos grupos, analisando os comportamentos e atitudes (Saunders et al. 2009).

De forma a aplicar esta metodologia, recorreremos a um dos métodos mais significativos da pesquisa qualitativa, as entrevistas, por serem consideradas o método de pesquisa que melhor recolhe dados dedutivos e indutivos, e que melhor alcança o objetivo proposto (Malhotra et al., 2017). Simultaneamente, Saunders et al. (2009) defendem que este método providência ao investigador informações mais fidedignas e com maior relevância para estudo.

De acordo com Carmo & Ferreira (1998, p.146), este método de pesquisa “*apresenta ainda um grande grau de liberdade no diálogo e profundidade na forma da abordagem temática por parte do entrevistado*”, sugerindo assim dados mais concretos.

#### **4.2. Perfil da Amostra e Recolha de Dados**

Após a análise anteriormente feita sobre quais os setores de cooperação entre Portugal e China nos PALOP, considerou-se que as empresas dentro dos setores de agroindústria, infraestrutura e energia fossem a amostra que melhor permitisse responder à questão de investigação. No entanto, a dificuldade em agendar entrevistas com empresas do setor de infraestrutura e energético foi alta, portanto, foram consideradas duas empresas agroindustriais e duas de serviços. Optou-se pela técnica de seleção de amostra não-probabilística por juízo dado que permite ao investigador escolher quais os casos que melhor correspondem os objetivos da sua investigação e, por ser uma técnica que geralmente trabalha com amostras reduzidas (Saunders et al., 2009).

Tabela 8 - Perfil da Amostra.

<b>Universo</b>	<b>Empresas portuguesas</b>
<b>Amostra</b>	4 empresas portuguesas
<b>Técnica de Seleção de Amostra</b>	Não-probabilística – Amostra por juízo
<b>Base de Dados</b>	Websites das empresas

Fonte: Elaboração Própria.

As entrevistas foram agendas por via e-mail, que continha informação relativa ao tema a abordar para que, no momento da entrevista, os entrevistados se sentissem preparados com o assunto. Devido às circunstâncias pandémicas, 3 das 4 entrevistas foram realizadas via plataforma Zoom. As entrevistas foram gravadas na íntegra, com autorização prévia dos entrevistados, e foram transcritas e codificadas posteriormente no software de análise de conteúdos qualitativos MaxQDA.

### **4.3. Guião das Entrevistas**

Com o objetivo de recolher informações necessárias à compreensão do estudo em causa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Este modo de entrevista requer uma preparação prévia, por parte do entrevistador, dos temas a abordar durante a entrevista, embora que, conforme o decorrer do diálogo e do tipo de entrevistado, novas ou omissão de questões, possam surgir de modo a contextualizar a informação transmitida.

Criado o Modelo de Análise, inserido no capítulo anterior, com as dimensões e variáveis definidas que serviram de apoio para a recolha de dados, elaborou-se um guião de entrevista. A sua estrutura, composta por questões claras e objetivas com o intuito de garantir uma uniformidade na compreensão dos entrevistados, constituía cinco partes.

Na primeira parte, pretende-se fazer uma breve introdução do tema onde se procura saber se a empresa trabalha em mercados internacionais e nos PALOP, e a sua duração.

Na segunda parte, o foco é percebermos o grau de conhecimento do entrevistado sobre a BRI e a sua importância na cooperação entre Portugal-China e na cooperação Portugal-China nos PALOP. Na terceira parte, pretendemos perceber quais são as perceções do entrevistado sobre as dimensões do Modelo de Análise, isto é, sobre o conhecimento dos mercados dos PALOP, a posição e as vantagens da empresa caso investisse na indústria nesses mercados. Aqui procuramos entender qual o modo de entrada com IDE que a empresa optaria para entrar nos PALOP. A quarta parte foca-se em perceber se a empresa quer investir na indústria dos PALOP (**P1**). Na quinta e última parte, o objetivo é reforçar a compreensão do modo de entrada que o entrevistado optaria para entrar nos PALOP com questões mais frontais: se através de WFOE (**P2**) ou cooperando com empresas chinesas (**P3**) e, caso cooperando, através de Alianças Estratégicas ou Joint-Ventures (**P4** e **P5**).

## CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1. Tratamento de Dados

A análise do conteúdo foi realizada através do software MaxQDA que, de acordo com vários autores, é o software mais creditado para análise de dados qualitativos uma vez que permite manusear grandes conjuntos de dados provenientes de documentos escritos. Após transcrição do conteúdo das entrevistas, iniciou-se o processo de codificação dos dados no MaxQDA, isto é, procedeu-se à desmontagem do conteúdo, recortando, agregando e enumerando os dados para uma melhor compreensão das características do texto. Esta codificação é composta por categorias constituídas por diversos indicadores que pretendem representar determinadas unidades de registo no estudo.

Deste modo, a codificação das categorias foi definida com base nas opções estratégicas na escolha do modo de entrada num mercado internacional e, no objetivo de avaliar o investimento das empresas portuguesas na indústria nos PALOP. Assim sendo, cada dimensão do modelo de análise desenvolvido corresponde a uma categoria, e as variáveis os respetivos indicadores.

### 5.2. Caracterização da Amostra

As empresas que integram a amostra deste estudo são empresas dentro dos setores agroindustrial e de serviços. Dentro do setor agroindustrial, fez-se uma pesquisa dos produtos alimentares com maior produção nos mercados PALOP e, dentro do setor de serviços, empresas que capacitem o capital humano para um resultado eficaz ao nível empresarial. Por motivos de compromisso de sigilo profissional, os nomes das empresas não serão divulgadas, porém, pode-se revelar que a Empresa 2 (E2), a Empresa 3 (E3) e a Empresa 4 (E4) têm conhecimento da BRI e consideraram-na uma boa plataforma para a cooperação Portugal-China nos PALOP.

Tabela 9 - Caracterização dos entrevistados.

	E1	E2	E3	E4
<b>Formação académica</b>	Licenciatura; Pós-graduação	Licenciatura; Mestrado	Licenciatura; Pós-graduação	Licenciatura; MBA
<b>Cargo na empresa</b>	Gerente	Acionista	Gerente	Gerente - Administrador
<b>Funções que desempenha</b>	Gestão e técnicas	CEO	CEO	CEO/Diretor-Geral
<b>Relacionamento e conhecimento dos mercados PALOP</b>	Regular	Regular	Alto	Regular

<b>Relacionamento e conhecimento do mercado da China</b>	Regular	Regular	Regular	Comercial e académico
--	---------	---------	---------	-----------------------

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 10 - Caracterização das empresas.

	E1	E2	E3	E4
<b>Setor de atividade</b>	Agroindústria	Agroindústria	Serviços	Serviços
<b>Dimensão</b>	Média	Média	Média	Média
<b>Nº empregados</b>	20	11	8	75
<b>Volume de Negócios (Euros/ano)</b>	3 milhões	1 milhão	1 milhão	13 milhões
<b>Atividade Internacional</b>	Exportação	Trading alimentar	Consultoria e prestação de serviços	Consultoria e prestação de serviços
<b>Nº anos em mercados internacionais</b>	14	11	19	28
<b>Investimento no exterior</b>	-	Atividades promocionais, feiras	Consultoria e prestação de serviços	Startups
<b>Atividade nos PALOP</b>	Atividades promocionais, feiras	Exportação e negócios entre CH-PT e o País em si	Consultoria e prestação de serviços	Consultoria e prestação de serviços
<b>Atividade na China</b>	Atividades promocionais, feiras	Exportação	Atividades promocionais, feiras	Consultoria

Fonte: Elaboração Própria.

### 5.3. Análise e Discussão de Resultados

Analisando os resultados obtidos relativamente à P1, “*As empresas portuguesas querem investir na indústria nos PALOP*”, verifica-se que as empresas querem investir, exceto a Empresa 1 (E1), embora não exclua a hipótese de no futuro ter interesse. A E2 e E3 não possuem investimentos na indústria nos PALOP, contudo, consideram a possibilidade de investimento. A E4 possui investimentos nos PALOP e considera aumentá-los. Assim, a **P1 verifica-se parcialmente** porque não foi validada por todas as empresas.

Relativamente à P2 “*As empresas portuguesas querem investir na indústria nos PALOP, formando WFOE*”, constata-se através dos resultados que as empresas não tencionam entrar nos mercados PALOP com 100% de capital, isto é, formando WFOE. Como tal, a **P2 não se verifica**.

Na P3, “*As empresas portuguesas querem investir na indústria nos PALOP em cooperação com empresas chinesas e/ou locais*”, observa-se que as empresas preferem

investir nos PALOP de forma conjunta. Por exemplo, a E3 refere que “o investimento conjunto poderia ser interessante (...) temos vindo a trabalhar durante vários anos, numa perspetiva e numa tentativa de fazer uma triangulação entre a nossa empresa e uma empresa local, juntamente com uma empresa chinesa”. Deste modo, a **P3 verifica-se**.

Relativamente à P4, “As empresas portuguesas têm a perceção que podem cooperar com empresas chinesas e/ou locais, na indústria nos PALOP, formando Alianças Estratégicas”, foi utilizado o Modelo de Análise (Tabela 7), elaborado no capítulo II com base na revisão literária, para suporte à investigação em estudo. O modelo inclui dimensões que são consideradas fundamentais para analisar a forma de cooperação que as empresas portuguesas optariam no investimento conjunto com parceiros nos PALOP.

Na dimensão **Risco do País Anfitrião**, as variáveis *risco político* e *corrupção* foram validadas pelas quatro empresas. As empresas consideram que existe risco político nos PALOP, nalguns países mais acentuado do que noutros.

As empresas consideram que existe corrupção nesses mercados, contudo, é um problema que se verifica mundialmente e não apenas nos PALOP.

Tabela 11 - Resumo das variáveis validadas para avaliação da dimensão Risco País Anfitrião.

	E1	E2	E3	E4
<b>Risco Político</b>	√	√	√	√
<b>Corrupção</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à dimensão **Familiaridade com o Local**, as variáveis *cultura* e *sistemas económicos* também foram validadas por todas as empresas. Estas consideram que existem diferenças entre a cultura portuguesa e a dos PALOP. Verifica-se também que as empresas estão familiarizadas com os sistemas económicos dos PALOP, nalguns países mais do que noutros, mas existe esse conhecimento.

Tabela 12 - Resumo das variáveis validadas para avaliação da dimensão Familiaridade com o Local.

	E1	E2	E3	E4
<b>Cultura</b>	√	√	√	√
<b>Sistemas Económicos</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Na dimensão **Condições de Procura**, a variável *grau de procura* foi validada pelas empresas E1, E3 e E4 porque percebem que existe procura para os seus produtos nos PALOP e que essa procura é satisfatória. No entanto, a E2 considera a procura baixa. Foi também possível verificar que as empresas consideram que os seus produtos têm que ser adaptados à realidade e cultura organizacional local, contudo, a E1 refere que os seus produtos nos PALOP podem ser semelhantes aos que vende em Portugal.

As variáveis *qualidade das infraestruturas* e *tarifas alfandegárias* foram validadas por todas as empresas. As empresas consideram que a qualidade das infraestruturas nos PALOP está longe de satisfazer o desenvolvimento comercial e industrial das suas atividades. Por exemplo, a E4 argumenta que *“há dificuldades no abastecimento de energia da rede em muitas situações. Os meios de transporte e os sistemas de distribuição também são deficientes. A nível de conectividade, as comunicações vão funcionando, embora a sua presença e qualidade seja díspar em toda a extensão territorial. A nível de marketing digital e da transição digital, o desafio é gigantesco”*.

Relativamente às tarifas alfandegárias, as empresas consideram que não são um entrave à sua entrada nos mercados PALOP e que os seus custos não são elevados.

Tabela 13 - Resumo das variáveis validadas e não validadas para avaliação da dimensão Condições de Procura.

	E1	E2	E3	E4
<b>Grau Procura</b>	√	x	√	√
<b>Qualidade Infraestruturas</b>	√	√	√	√
<b>Tarifas Alfandegárias</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Na dimensão **Condições Concorrenciais**, a variável *volatilidade da concorrência* foi aprovada por todas as empresas com exceção da E2. Enquanto que a E1 considera que as mudanças em fatores tecnológicos, sociais, legais e macroeconómicos são rápidas por se tratarem de países em desenvolvimento em constante mudança, a E2 considera que as mudanças são muito lentas e reduzidas. A E3 considera que as mudanças em fatores legais e macroeconómicos são pouco aceleradas, no entanto, a E4 nota mudanças e políticas de estabilização. Sobre as mudanças tecnológicas, a E3 acredita que são aceleradas, contudo, a E4 considera-as lentas.

Tabela 11 - Resumo da variável validada e não validada para avaliação da dimensão Condições Concorrenciais.

	E1	E2	E3	E4
<b>Volatilidade da Concorrência</b>	√	x	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Figura 2 – Nuvem de Códigos: Fatores do Meio Envoltente.



Relativamente à dimensão **Valor do *know-how* Específico**, a variável ***risco de disseminação*** foi validada por todas as empresas, da mesma forma que foi validada na dimensão **Natureza Tácita do *know-how***.

As empresas consideram que o valor do seu *know-how* tecnológico e o valor da sua experiência nos mercados PALOP é elevado como também o valor da sua proximidade cultural com alguns PALOP.

As empresas consideram que não existe de riscos de disseminação nos mercados PALOP em ambas as dimensões. Por exemplo, a E3 e E4 argumentam que não existe perda de valor, muito pelo contrário.

Tabela 15 - Resumo da variável validada para avaliação das dimensões Valor do *know-how* específico e Natureza Tácita do *know-how*.

	E1	E2	E3	E4
<b>Risco de Disseminação</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Em relação à dimensão **Custos Diretos**, a variável ***custos de transação*** foi validada. As empresas consideram que os custos de transação são elevados em alguns PALOP,

nomeadamente, em Angola. No geral, as empresas não consideram que esses custos sejam um entrave à entrada nesses mercados.

Tabela 12 - Resumo da variável validada para avaliação da dimensão Custos Diretos.

	E1	E2	E3	E4
<b>Custos de Transação</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Figura 3 - Nuvem de Códigos: Variáveis Específicas de Transação.



Relativamente às Variáveis Estratégicas Globais, a posição estratégica global da E1 e E4 é uma extensão do mercado interno, enquanto que a E3 e E4 têm uma posição estratégica multidoméstica, isto é, têm um comportamento adaptado a cada mercado.

Face à dimensão **Concentração Global**, as empresas aprovaram a variável *estrutura de mercado* e a variável *número de players*, exceto a E3. As empresas consideram que o seu setor de atividade está inserido numa estrutura de mercado com muitos *players* com oferta diversificada, com exceção da E3 que, como a sua oferta é dirigida a um nicho de mercado, o número de *players* é reduzido e pouco diversificado. No geral, as empresas competem com todo o tipo de empresas, mas os seus principais concorrentes são as pequenas e médias empresas.

Tabela 13 - Resumo das variáveis validadas e não validadas para avaliação da dimensão Concentração Global.

	E1	E2	E3	E4
<b>Número de Players</b>	√	√	x	√
<b>Estrutura do Mercado</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Na dimensão **Sinergias Globais**, as variáveis *recursos-chave* e *vantagens competitivas* foram validadas pelas empresas. Estas consideram que, no geral, o seu recurso-chave mais

valioso são os recursos humanos e que o conhecimento que possuem dos mercados PALOP é a sua vantagem competitiva nesses mercados. Verifica-se que as empresas estariam dispostas a partilhar esses recursos-chave e vantagens competitivas com parceiros chineses para aumento do valor total do negócio.

Tabela 14 - Resumo das variáveis validadas para avaliação da dimensão Sinergias Globais.

	E1	E2	E3	E4
<b>Recursos-chave</b>	√	√	√	√
<b>Vantagens Competitivas</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à dimensão **Motivações Estratégicas Globais**, as empresas validaram a variável *objetivos comuns estratégicos*. As empresas não consideram problemática a existência de objetivos comuns estratégicos com parceiros chineses nos PALOP.

Tabela 15 - Resumo da variável validada para avaliação da dimensão Motivações Estratégicas Globais.

	E1	E2	E3	E4
<b>Objetivos comuns estratégicos</b>	√	√	√	√

Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4 - Nuvem de Códigos: Variáveis Estratégicas Globais.



Tabela 20 - Conclusão das Dimensões.

Dimensão	Condição
<b>Risco do País Anfitrião</b>	alto
<b>Familiaridade com o Local</b>	alta
<b>Condições de Procura</b>	- grau de procura - qualidade das infraestruturas, tarifas alfandegárias
<b>Condições Concorrenciais</b>	alta
<b>Valor do <i>know-how</i> Específico</b>	baixo

Natureza Tácita do <i>know-how</i>	baixo
Custos Diretos	alto
Concentração Global	alta
Sinergias Globais	alta
Motivações Estratégicas Globais	baixa

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com a percepção das empresas, estas preferem a criação de alianças estratégicas na cooperação com empresas chinesas e/ou locais, na indústria nos PALOP, exceto a E2 que considera também a possibilidade da criação de uma empresa mista. Verifica-se que as empresas estariam dispostas a fazer permanentemente contribuições em tecnologia, produção e outras áreas estratégicas chave com os seus parceiros e, que consideram possível partilhar os benefícios desse investimento conjunto e controlar o desempenho das operações. A E3 e E4 pretendem manter a sua independência na forma de cooperação com os seus parceiros enquanto que para a E2 manter a independência não é importante. Assim, a **P4 verifica-se**.

Na P5 “*As empresas portuguesas têm a percepção que podem cooperar com empresas chinesas e/ou locais, na indústria nos PALOP, formando Joint-Ventures*”, constata-se pela informação supramencionada que as empresas não consideram o investimento conjunto através da criação de Joint-Ventures, exceto a E2 que, como já referido, considera as duas formas de investimento possíveis. Deste modo, a **P5 não se verifica parcialmente** porque não foi validada por todas as empresas.

Figura 5 - Nuvem de Códigos: Investimento nos PALOP.



Tabela 21 – Síntese da validação das propostas de investigação.

Proposta	Não se verifica	Não se verifica parcialmente	Verifica-se parcialmente	Verifica-se
P1	-	-	√	-
P2	√	-	-	-
P3	-	-	-	√
P4	-	-	-	√
P5	-	√	-	-

Fonte: Elaboração Própria.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

### 6.1. Conclusões do Estudo Empírico

A realização deste estudo tem como intuito identificar, através da perceção das empresas portuguesas, a forma de cooperação que optariam na cooperação com empresas chinesas na industrialização dos PALOP.

Analisando os resultados, e com base na revisão literária, conclui-se que as empresas portuguesas têm interesse em investir na indústria dos PALOP e que preferem entrar nesses mercados de forma conjunta.

De seguida, analisando simultaneamente o Modelo de Análise e os resultados obtidos, conclui-se que as empresas portuguesas consideram que no geral:

- Existe risco político, instabilidade governamental e corrupção nos PALOP, isto é, o risco institucional destes países é elevado. Quando o risco é elevado, as empresas preferem modos de entrada que envolvam baixo compromisso de recursos, concluindo que as empresas portuguesas preferem entrar nos mercados PALOP através de **alianças estratégicas** ou **JV**.
- Existe uma proximidade cultural entre Portugal e os PALOP e existe um conhecimento dos sistemas económicos locais, o que significa que a distância percebida entre Portugal e os PALOP é reduzida. Quanto menor for esta distância, mais as empresas preferem modos de entrada com maior comprometimento de recursos, concluindo que o modo de entrada das empresas portuguesas nos PALOP seria através de **WFOE**.

- Existe procura para os seus produtos nos PALOP, significando que as empresas querem entrar nesses mercados através de modos que envolvam maior compromisso de recursos, criando **WFOE**.
- O crescimento económico dos PALOP e a qualidade de infraestruturas são baixas, o que demonstra que as empresas preferem criar **alianças estratégicas** ou **JV** na entrada nesses países, pois quanto mais fracas forem estas variáveis, menos as empresas se querem comprometer nesse tipo de mercados.
- As tarifas alfandegárias são baixas, logo, as empresas não se sentem obrigadas a criar acordos que envolvam parceiros locais para diminuir esses valores. Deste modo, as empresas optariam pela criação de **WFOE** na entrada nos PALOP.
- Os mercados PALOP são voláteis, isto é, a intensidade da concorrência é alta e exige respostas rápidas por parte das empresas. Assim, as empresas preferem criar **alianças estratégicas** ou **JV** ao entrarem nos mercados PALOP, porque quanto mais intensa for a concorrência, menos se justifica o alto compromisso de recursos.
- Não existem riscos de disseminação do seu *know-how* específico e tácito nos mercados PALOP, muito pelo contrário, existe uma complementaridade e acréscimo de valorização. Deste modo, quanto mais baixo for o risco de disseminação, mais as empresas se dispõem à criação de acordos que envolvam parceiros, significando que as empresas portuguesas optariam pela criação de **alianças estratégicas** ou **JV**.
- Os custos diretos nos PALOP, nomeadamente, os custos de transação (custos de entrada, fixos operacionais e de saída) são elevados. Quanto mais elevados são estes custos, mais as empresas preferem formar acordos que envolvam parceiros, portanto, as empresas preferem a criação de **alianças estratégicas** ou **JV** nos PALOP.
- O seu setor de atividade está inserido numa estrutura de mercado com muitos *players* com oferta diversificada, significando que as ações realizadas por uma empresa num mercado afetam pouco estas empresas nos mercados PALOP. Dada a existência de uma indústria concentrada, as empresas optam por modos de entrada com alto grau de controlo, isto é, **WFOE**, **alianças estratégicas** ou **JV**.
- Têm interesse em partilhar os seus recursos específicos e vantagens competitivas nos mercados PALOP com os seus parceiros por forma a aumentar o valor total do negócio. Conclui-se que a extensão das sinergias globais potenciais é alta, logo, as empresas requerem modos de entrada com alto grau de controlo, optando por criar **WFOE**, **alianças estratégicas** ou **JV**.

- Não possuem motivações estratégicas globais específicas, significando que a existência de objetivos estratégicos comuns com parceiros não seria problemática. Deste modo, as empresas optariam pela criação de **alianças estratégicas** ou **JV** na entrada nos mercados PALOP.

Verificamos que as dimensões do Modelo de Análise Risco do País Anfitrião, Condições de Procura (qualidade das infraestruturas), Condições Concorrenciais, Valor do *know-how* Específico, Natureza Tácita do know-how, Custos Diretos e Motivações Estratégicas Globais estão direcionadas para o modo de entrada **alianças estratégicas ou JV**, enquanto que apenas as dimensões Familiaridade com o Local, Condições de Procura (grau de procura e tarifas alfandegárias) e Sinergias Globais se direcionam para o modo **WFOE**. A dimensão Concentração Global direciona-se para ambos os modos de entrada.

Por último, as empresas consideram fundamental, no geral, manter a sua independência na forma de cooperação com os seus parceiros, estão dispostas a fazer permanentemente contribuições em áreas estratégicas chave, consideram possível partilhar os benefícios desse investimento conjunto e controlar o desempenho das operações com os seus parceiros chineses e dos PALOP. Estas são as características essenciais de uma aliança estratégica, o que coincide com as respostas das empresas ao revelarem que optariam por entrar nesses mercados através de alianças estratégicas.

Em modo de conclusão final, após reflexão dos resultados obtidos e face aos resultados relativos às variáveis estratégicas Fatores do Meio Envolvente, Variáveis Específicas de Transação e Variáveis Estratégicas Globais, conclui-se que, de facto, a perceção das empresas portuguesas sobre a forma de cooperação com a China na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI, é a criação de **alianças estratégicas**.

## **6.2. Limitações e sugestões para investigação futura**

A primeira limitação sentida foi a complexa procura de informação que existiu, dado que este estudo se trata de um tema recente e ainda pouco estudado, muita da informação foi encontrada em livros, teorias e modelos de análise mais relevantes.

Outra limitação deve-se ao perfil da amostra deste estudo não ser representativo devido ao reduzido número de empresas entrevistadas, portanto, a generalização da população não foi alcançada.

Por fim, existiu dificuldade no agendamento de entrevistas com empresas dentro dos setores infraestruturas e energético. Teria sido interessante analisar as perceções destas empresas porque os seus setores de atividade (infraestruturas e energia) estão incluídos no grupo de setores em que Portugal e China poderiam cooperar nos PALOP.

Como sugestão de pesquisas futuras, seria bastante curioso conhecer igualmente as perceções das empresas chinesas na cooperação com empresas portuguesas e/ou locais na industrialização dos PALOP, no âmbito da BRI. Inicialmente, esta dissertação tinha o objetivo de analisar também essas perceções, mas a dificuldade no diálogo com empresas chinesas foi elevada. Deste modo, sugere-se que este estudo seja feito, por exemplo, em parceria com uma instituição chinesa para facilitar o contacto com empresas chinesas.

Outra sugestão de pesquisa seria alargar o campo de estudo para os Países de Língua Portuguesa, incluindo também os outros PLP, nomeadamente, Brasil e Timor-Leste, com o intuito de conhecer quais os setores de cooperação entre Portugal e China nesses países e analisar se as perceções das empresas portuguesas seriam distintas à dos PALOP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, N. & Rahman, M. (2015). Chinese economic activities and interests in developing countries. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(25), 79-86.
- ADB Group (African Development Bank Group) (2019). *African Economic Outlook 2019*.
- Agarwal, S. & Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 1-27.
- Agência Lusa (2017). Portugal e China assinam acordo para sector dos transportes [Em linha]. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/2017/11/22/207843-portugal-e-china-assinam-acordo-para-sector-dos-transportes/> (Acesso em 14 maio 2020).
- Ahmad, S. & Kitchen, P. (2008). International expansion strategies of Malaysian construction firms: entry mode choice and motives for investment. *Problems and Perspectives in Management*, 6(3), 15-23.
- AICEP Portugal Global (2019). Portugal e África: o crescimento das energias renováveis [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BB6F29814-3A03-41DF-B533-DEABBE25F08F%7D> (Acesso em 22 de junho de 2020).
- AICEP Portugal Global (2020). Portugal – Ficha País [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf> (Acesso em 21 junho de 2020).
- Akamatsu, K. (1962). A historical pattern of economic growth in developing countries. *The Developing Economies*, 1, 3-25.
- Altinay, L. & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 278–292.
- Andrews, N. (2009). Foreign aid and development in Africa: What the literature says and what the reality is. *Journal of African Studies and Development*, 1(1), 008-015.
- Arndt, C.; Jones, S. & Tarp, F. (2015). Assessing Foreign Aid's Long-Run Contribution to Growth and Development. *World Development* 69, 6-18.
- Banco de Portugal (2019). *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor-Leste*. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal (2021). Investimento Direto de Portugal no Exterior (IPE) - por agregado geográfico [Base de dados]. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/82> (Acesso em 15 de junho 2020).

Barkema, H. & Vermeulen, F. (1998). International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.

Baucus, D.; Baucus, M. & Human, S. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359-378.

BRP (Belt and Road Portal) (2019). The Belt and Road Initiative Progress, Contributions and Prospects [Em linha]. Disponível em: <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/zchj/qwfb/86739.htm> (Acesso em 13 abril de 2020).

Borensztein, E.; De Gregorio, J. & Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth?. *Journal of international Economics*, 45(1), 115-135.

Brautigam, D.; Xiaoyang, T. & Xia, Y. (2018). What kinds of Chinese ‘geese’ are flying to Africa? Evidence from Chinese manufacturing firms. *Journal of African Economies*, 27(suppl\_1), i29-i51.

Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E. & Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review*, 5(4), 377-394.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem, 1ªEd. Lisboa: Universidade Aberta.

Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma RPC; Ministério das Relações Exteriores RCP & Ministério do Comércio da RPC (2015). *Vision and Actions on Jointly Building Silk Road Economic Belt And 21st Century Maritime Silk Road* [Em linha]. Disponível em: <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/qwyw/qwfb/1084.htm> (Acesso em 10 de abril de 2020).

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present, and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173- 19.

EIA (2018). International, Select Country/Region. Disponível em: <https://www.eia.gov/international/overview/world> (Acesso em 15 de setembro de 2020).

EIA (2020). Country Analysis Executive Summary: China. Disponível em: [https://www.eia.gov/international/content/analysis/countries\\_long/China/china.pdf](https://www.eia.gov/international/content/analysis/countries_long/China/china.pdf) (Acesso em 10 de novembro de 2020).

- Elg, U. & Johansson, U. (2001). International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization. *Journal of Strategic Marketing*, 9(2), 93-110.
- FAO; IFAD; UNICEF; WFP & WHO (2020). *The State of Food Security and Nutrition in the World: Transforming Food Systems for Affordable Healthy Diets*, Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Fernandes, C. (2019). China energy security and Portuguese-speaking countries. In: Ilhéu, F; Leandro, F. & Duarte P. (Eds) *The New Silk Road and the Portuguese Speaking Countries in the New World Context*, Coleção SumaOriental 28, Lisboa: IIM.
- Fórum Macau (2020). Economias chinesa e portuguesa fortemente complementares, diz diplomata [Em linha]. Disponível em: <https://www.forumchinapl.org.mo/pt/economias-chinesa-e-portuguesa-fortemente-complementares-diz-diplomata-2/> (Acesso em 10 de janeiro de 2021).
- Fowler, D. (2005). Licensing: An historical perspective. *Journal of library administration*, 42(3-4), 177-197.
- Ginzburg, A., & Simonazzi, A. (2005). Patterns of industrialization and the flying geese model: the case of electronics in East Asia. *Journal of Asian Economics*, 15(6), 1051-1078.
- Giroud, A. & Mirza, H. (2015). Refining of FDI motivations by integrating global value chains' considerations. *The Multinational Business Review*, 23(1), 67-76.
- Green-BRI (2021). *Countries of the Belt and Road Initiative (BRI)* [Em linha]. Disponível em: <https://green-bri.org/countries-of-the-belt-and-road-initiative-bri/?cookie-state-change=1618831545016> (Acesso em 25 fevereiro de 2021).
- Hill, C.; Hwang, P. & Kim, W. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, 36(9), 10-17.
- Ilhéu, F. (2009). Estratégia de Marketing Internacional: Casos de Empresas Portuguesas, 2ª série, nº 11, *Coleção Económicas*. Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Ilhéu, F. (2010). The role of China in the Portuguese speaking African countries: The case of Mozambique. *CEsA CSG ISEG, Coleção Documentos de Trabalho* – nº 84/2010.
- Ilhéu, F. (2017). A Nova Rota da Seda Marítima do Século XXI - Os Países de Língua Portuguesa na Cadeia de Valor Global da China. *Revista Oriente Ocidente* 2(34), 38-44.

Ilhéu, F. (2019). *Portugal and China's cooperation for the New Maritime Silk Road of the 21<sup>st</sup> century*. In: Ilhéu, F; Leandro, F. & Duarte P. (Eds) *The New Silk Road and the Portuguese Speaking Countries in the New World Context*, Coleção SumaOriental 28, Lisboa: IIM.

Ilhéu, F. (2020). *BRI-Sustainable, Inclusive Growth, and Financial Sources*. In: Leandro, F. & Duarte, P. (Eds) *The Belt and Road Initiative, An Old Archetype of a New Development Model*, London: Palgrave, Macmillan.

Ilhéu, F. (2020). The Global Value Chains and the Evolution of Chinese Economic Model. *Working Paper CEsa CSG ISEG 178/2020*.

International Finance Corporation (2021). Agribusiness contributes about 25 percent of Africa's GDP and a staggering 70 percent of its employment [Em linha]. Disponível em: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/REGION\\_EXT\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Sub-Saharan+Africa/Priorities/Agribusiness/](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/REGION_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sub-Saharan+Africa/Priorities/Agribusiness/) (Acesso em 5 fevereiro 2021)

IMF (International Monetary Fund) (2019). Sub-Saharan Africa Regional Economic Outlook: Recovery Amid Elevated Uncertainty. *World Economic and Financial Surveys*.

Instituto Camões – Ministério dos Negócios Estrangeiros (2020). *Estatísticas da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD)* [Base de dados]. Disponível em: [https://www.instituto-camoes.pt/sobre/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15222](https://www.instituto-camoes.pt/sobre/index.php?option=com_content&view=article&id=15222) (Acesso em 27 de janeiro 2021).

Jin, Z. & Jin, M. (2018). The potential of OBOR energy cooperation and its solution. In: 2017 International Seminar on Artificial Intelligence, Networking and Information Technology. *Atlantis Press*, 150.

Jornal de Negócios (2017). Mota-Engil assina novo contrato em Moçambique em Abril [Em linha]. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/construcao/detalhe/mota-engil-assina-novo-contrato-em-mocambique-em-abril> (Acesso em 5 de março de 2021).

Jornal de Negócios (2020). Portugal no Top 5 dos maiores produtores de energia solar e eólica [Em linha]. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/energia/detalhe/portugal-no-top-5-dos-maiores-produtores-de-energia-solar-e-eolica> (Acesso em 6 de março de 2021).

Keegan, W. & Green, M. (2008). *Global Marketing 5<sup>th</sup>*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Kim, W. & Hwang, P. (1991). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of international business studies*, 23(1), 29-53.

Kojima, K. (2000). The “flying geese” model of Asian economic development: origin, theoretical extensions, and regional policy implications. *Journal of Asian Economics*, 11(4), 375-401.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management 14<sup>th</sup>*. Pearson Prentice-Hall.

Lambe, C.; Spekman, R. & Hunt, S. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.

Lanjian, C. & Wei, Z. (2015). China OBOR in Perspective of High-speed Railway (HSR) Research on OBOR Economic Expansion Strategy of China. *Advances in Economics and Business*, 3(8), 303-321.

Lema, R.; Bhamidipati, P.; Gregersen, C.; Hansen, U. & Kirchherr, J. (2021). China’s investments in renewable energy in Africa: Creating co-benefits or just cashing-in? *World Development*, 141, 105365.

Lu, J. & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.

Macauhub (2016). António Costa Speech at Opening Ceremony of the 5th Macau Forum for Economic and Commercial Cooperation between China and Portugal.

Disponível em: <https://macauhub.com.mo/pt/tag/portugal/page/28/> (Acesso em 1 de fevereiro de 2021).

MacauHub (2019). Província do Huambo, em Angola, atrai interesse das autoridades da cidade de Taizhou, na China [Em linha]. Disponível em:

<https://macauhub.com.mo/pt/2019/12/18/pt-provincia-do-huambo-em-angola-atrai-interesse-das-autoridades-da-cidade-de-taizhou-na-china/> (Acesso em 17 de fevereiro de 2021).

MacauHub (2020). Angola tem potencial para agricultura em grande escala [Em linha].

Disponível em: <https://macauhub.com.mo/pt/feature/pt-angola-tem-potencial-para-agricultura-em-grande-escala/> (Acesso em 17 de fevereiro de 2021).

Mahembe, M. & Odhiambo, N. (2014). Foreign Direct Investment and Economic Growth: A Theoretical Framework. *Journal of Governance and Regulation*, 3(2), 63-70.

Malhotra, N.; Nunan, D. & Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Pearson Education Limited.

Mercator Institute for China Studies (2020). Chinese FDI in Europe: 2019 Update [Base de dados]. Disponível em: <https://merics.org/en/report/chinese-fdi-europe-2019-update> (Acesso em 28 de maio de 2020).

Mimoso, M. (2020). Strategic alliances in international trade: the joint venture contract. 52<sup>nd</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – Porto. MOFCOM; National Bureau of Statistics & State Administration of Foreign Exchange (2019). 2019 Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment. China Commerce and Trade Press. Disponível em: <http://hzs.mofcom.gov.cn/article/date/2020009/20200903001523.shtml> (Acesso em 30 de maio de 2020).

OECD (2018). China's Belt and Road Initiative in the global trade, investment and finance landscape. In: *OECD Business and Financial Outlook 2018*, Paris: OECD Publishing.

Onkvisit, S. & Shaw, J. (2004). *International Marketing- Analysis and strategy* 4<sup>th</sup>. New York and London: Routledge.

Ozawa, T. & Bellak, C. (2011). Will the World Bank's vision materialize? Relocating China's factories to sub-Saharan Africa, flying-geese style. *Global Economy Journal*, 11(3), 1524-1558.

Peng, M. K. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.

Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022 (2018). *Ministério da Economia e Planeamento do Governo de Angola*. Disponível em: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ang179971Plan.pdf> (Acesso em 6 de março de 2020).

Plano Estratégico e Operacional 2015-2020 “Terra Ranka” (2015). *República da Guiné-Bissau*. Disponível em: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/gbs176530.pdf> (Acesso em 12 de março de 2020).

Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017/2021 (2018). *Ministério das Finanças - Direção Nacional do Planeamento Governo de Cabo Verde*. Disponível em: <https://peds.gov.cv/sites/default/files/2018-10/PEDS%202017-2021%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf> (Acesso em 8 de março de 2021).

Plano Nacional de Desenvolvimento Sustentável 2020-2024 (2019). *Ministério da Planificação da República Democrática de São Tomé e Príncipe*. Disponível em:

<https://www.cabri-sbo.org/pt/documents/national-plan-for-sustainable-development-of-s%C3%A3o-tom%C3%A9-and-pr%C3%ADncipe-2020-2024> (Acesso em 10 de março de 2020).

Ponte, S. & Gibbon, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society*, 34(1), 1-31.

Portal Agronegócios (2015). Moçambique procura investidores em Portugal para desenvolver Agricultura [Em linha]. Disponível em: <http://www.agronegocios.eu/noticias/mocambique-procura-investidores-em-portugal-para-desenvolver-agricultura/> (Acesso em 10 de fevereiro de 2021).

Programa Quinquenal do Governo: 2020-2024 (2020). *República de Moçambique*. Disponível em: [http://www.ts.gov.mz/images/PQG\\_2020.2024\\_Versao\\_AR\\_02042020-min.pdf](http://www.ts.gov.mz/images/PQG_2020.2024_Versao_AR_02042020-min.pdf) (Acesso em 20 de março de 2020).

Rhodium Group (2021). The US-China Investment Hub [Base de dados]. Disponível em: <https://www.us-china-investment.org/fdi-data> (Acesso em 1 de junho de 2020).

Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-1.

RP - República Portuguesa (2016). «Portugal tem disponibilidade para cooperação triangular com a China» nos países lusófonos [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=20161011-pm-china> (Acesso em 21 de junho de 2020).

Sanfilippo, M. (2010). Chinese FDI to Africa: what is the nexus with foreign economic cooperation? *African Development Review*, 22, 599-6.

Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students, 5<sup>th</sup> Edition. *Pearson Education*, 239-251.

Shi, B. & Cai, T. (2020). Has China's Oil Investment in Belt and Road Initiative Countries Helped Its Oil Import?. *Energies*, 13(12), 3176.

Sun, I (2017). *The Next Factory of the World - How Chinese investment is reshaping Africa*. Boston: *Harvard Business Press*, pp. 7.

Teixeira, A. & Grande, M. (2012). Entry mode choices of multinational companies (MNCs) and host countries' corruption: A review. *African Journal of Business Management*, 6(1), 7942-7958.

UNCTAD (2013). *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. New York: United Nation.

UNESCO Institute for Statistics (2019). *Education in Africa* [Em linha]. Disponível em: <http://uis.unesco.org/en/topic/education-africa>

UNIDO (2016). *Industrialization in Africa and Least Developed Countries: Boosting growth, creating jobs, promoting inclusiveness and sustainability*, New York: UNIDO.

Vision and Actions on Jointly Building Silk Road Economic Belt and 21<sup>st</sup> Century Maritime Silk Road (2015). *Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma do Ministério do Comércio da República Popular da China*. Disponível em: [https://reconasia-production.s3.amazonaws.com/media/filer\\_public/e0/22/e02280177463-46fc-9094-0465a6f1ca23/vision\\_and\\_actions\\_on\\_jointly\\_building\\_silk\\_road\\_economic\\_belt\\_and\\_21st-century\\_maritime\\_silk\\_road.pdf](https://reconasia-production.s3.amazonaws.com/media/filer_public/e0/22/e02280177463-46fc-9094-0465a6f1ca23/vision_and_actions_on_jointly_building_silk_road_economic_belt_and_21st-century_maritime_silk_road.pdf) (Acesso em 21 de março de 2020).

Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69-80.

Wang, C. & Altinay, L. (2008). International Franchise Partner Selection and Chain Performance through the Lens of Organisational Learning. *The Service Industries Journal*, 28(2), 225-238.

Wong, K. & Yip, C. (1999). Industrialization, Economic Growth, and International Trade. *Review of International Economics*, 7(3), 522–540.

World Bank (2019). Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) - Sub-Saharan Africa [Base de dados]. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=ZG> (Acesso 25 de janeiro de 2020).

World Bank (2019). *GDP per capita – Sub-Saharan Africa* [Base de dados]. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ZG> (Acesso em 20 de janeiro de 2020).

World Bank (2020). *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune*. The World Bank.

World Economic Forum (2015). Chinese Premier Li Keqiang’s speech at Davos 2015 [Em linha]. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2015/01/chinese-premier-li-keqiangs-speech-at-davos-2015/> (Acesso em 23 de março de 2020).

Zekiri, J. (2016). Motivating factors and the modes of entry in other markets. *Ecoforum Journal*, 5(3).

## ANEXOS

Anexo A – Guião das entrevistas semiestruturadas.

### GUIÃO DA ENTREVISTA

<b>Nome da Empresa</b>	
<b>Setor de Atividade</b>	

<b>Contextualização</b>
1. A empresa trabalha em mercados internacionais?
2. Que tipo de atividade e há quantos anos?
3. A empresa trabalha nos mercados dos PALOP?
4. Que tipo de atividade e há quantos anos?
<b>Belt and Road Initiative (BRI)</b>
5. Tem conhecimento da <i>Iniciativa Uma Faixa Uma Rota e a Nova Rota da Seda Marítima do Século XXI</i> ?
6. De que forma considera que esta iniciativa contribui para a cooperação Portugal-China?
7. E para a cooperação Portugal-China nos PALOP?
<b>Perceções</b>
8. Considera que nos PALOP existe risco político?
9. Considera que nos PALOP existe corrupção?
10. Considera a cultura dos PALOP semelhante ou diferente da cultura portuguesa?
11. Está familiarizado com os sistemas económicos dos PALOP?
12. Considera que existe procura para os produtos da sua empresa nos PALOP?
13. Considera que essa procura é alta ou baixa?
14. Considera que esses produtos tem que ser adaptados ao mercado dos PALOP ou podem ser semelhantes aos que a empresa vende em Portugal?
15. Considera que nos PALOP existem as infraestruturas necessárias para o desenvolvimento da sua atividade comercial industrial? (energia, conetividade, meios de transporte, sistemas de distribuição, infraestruturas de marketing).
16. Considera que as tarifas alfandegárias nos PALOP são um entrave à exportação dos produtos da sua empresa para esses países?
17. Considera que nos PALOP se verificam rápidas mudanças em fatores tecnológicos, sociais, legais e macroeconómicos?

18. Considera o valor do <i>know-how</i> tecnológico da empresa elevado?
19. Considera o valor da proximidade cultural da empresa com os PALOP elevado?
20. Considera que a sua empresa corre riscos de disseminação, perda do seu valor no mercado dos PALOP?
21. Considera o valor da experiência da empresa nos mercados PALOP elevado?
22. O capital humano da sua empresa tem conhecimento e formação no mercado dos PALOP?
23. Considera os custos de transação (custos de entrada, fixos e de saída) nos mercados dos PALOP elevados?
24. Considera que esses custos são um impedimento à entrada nesses mercados?
25. A posição estratégica global da empresa é uma extensão do mercado interno, multidoméstica ou global?
26. O setor de atividade em que a empresa está inserido caracteriza-se pela existência de poucos <i>players</i> com elevada dimensão ou um setor com muitos <i>players</i> com oferta diversificada?
27. Os concorrentes da empresa são empresas fortes e globais? São pequenas e médias empresas?
28. Quais são os recursos específicos da sua empresa? (recursos humanos, financeiros, tecnológicos, marketing, conhecimento, experiência internacional, marca, estrutura organizacional, ...)
29. Quais são as vantagens competitivas da sua empresa nos PALOP? (conhecimento do mercado, adaptação tecnológica, network de distribuição, marca, preço)
30. Numa associação formal ou informal com outras empresas, nomeadamente empresas chinesas, está disposto a partilhar esses recursos e vantagens competitivas para aumentar o valor total do negócio?
31. Considera problemática a existência objetivos comuns estratégicos com parceiros chineses nos PALOP?
32. A empresa tem investimentos na indústria nos PALOP?
33. Considera a possibilidade de investir? // Considera aumentar esse investimento?
34. Qual a forma desse investimento? Através de subsidiárias totalmente da propriedade da empresa ou através de investimento conjunto com empresas chinesas e/ou locais?
35. Considera que a forma desse investimento conjunto pode ser feita através da criação de uma empresa mista ou aliança estratégica?
36. Está disposto a fazer permanentemente contribuições em tecnologia, produção e outras áreas estratégicas chave, com os seus parceiros?
37. Considera possível partilhar os benefícios desse investimento conjunto e controlar o desempenho das operações com parceiros chineses e parceiros dos PALOP?
38. Pretende ter uma forma de cooperação em que mantém a sua independência?

## Anexo B – Resposta à variável estratégica Fatores do Meio Envolvente.

	Frequência	Percentagem	Percentagem (válida)
<b>Risco Político</b>	4	8.7	8.7
<b>Corrupção</b>	6	13.1	13.1
<b>Sistemas Económicos</b>	4	8.7	8.7
<b>Cultura</b>	10	21.7	21.7
<b>Grau Procura</b>	9	19.6	19.6
<b>Qualidade Infraestruturas</b>	3	6.5	6.5
<b>Tarifas Alfandegárias</b>	2	4.3	4.3
<b>Volatilidade da Concorrência (mudanças)</b>	8	17.4	17.4
<b>Total</b>	46	100.0	100.0
<b>Omissos</b>	0	0.0	
<b>Total</b>	46	100.0	

### Dimensão Risco do País Anfitrião - Risco Político – validadas

**E1:** Claro que existe risco político.

**E2:** O risco político é elevado logicamente mas, esse risco pode ser minimizado e tem sido minimizado em grandes projetos de infraestruturas com garantias multilaterais pelo Banco Mundial, pelo Banco Africano de Desenvolvimento, pelo China Development Bank. Portanto, se o risco político estiver bem trabalhado a nível político, isso pode ser minimizado.

**E3:** Existem algumas nuances, algo até bem acentuado, de instabilidade governamental, mais presente em alguns países do que outros. A democracia ainda não está tão madura como nos outros mercados, mas isso não quer dizer que não hajam formas específicas de se conseguir fazer negócio.

**E4:** Nalguns países existe risco político, nomeadamente na Guiné-Bissau. Em Moçambique, existe uma tensão latente a par das ações de terrorismo no norte do país. No entanto, o momento atual dos PALOP parece ser de alguma estabilidade previsível.

### Dimensão Risco do País Anfitrião – Corrupção – validadas

**E1:** Existe corrupção como no resto do mundo, mas não tão encapotada.

**E2:** Sinceramente, e infelizmente, a corrupção vê-se em vários locais. Não resumiria apenas nos PALOP.

**E3:** A corrupção é, infelizmente, um mal mundial. Acho que existem poucos países no mundo onde não haja corrupção e, obviamente, que os PALOP não são de toda exceção. Infelizmente, a minha resposta é sim, existe corrupção como também existe em Portugal e em muitos outros países.

**E4:** Oigo falar que existe corrupção acentuadamente no continente africano, mas não parece ser algo que não se verifique, infelizmente, nas Américas e na Europa, por exemplo. De qualquer modo, no que aos PALOP diz respeito, creio ser um fenómeno muito mais contido do que num passado não muito longínquo.

### Dimensão Familiaridade com o Local - Sistemas Económicos – validadas

**E1:** Estou familiarizada com os sistemas económicos de alguns PALOP, sobretudo Angola, é o que conheço melhor.

**E2:** Sim, tenho alguma ideia dos sistemas económicos dos PALOP.

**E3:** Sim, estou bastante familiarizada com os sistemas económicos dos PALOP.

**E4:** Sim, estou familiarizado com os sistemas económicos dos PALOP.

### Dimensão Familiaridade com o Local - Cultura – validadas

**E1:** É uma cultura diferente naturalmente, mas que tem muitas bases da cultura portuguesa.

**E2:** Acredito que existem alguns pontos de convergência entre a cultura dos PALOP e a portuguesa. Existe uma história e sobretudo uma língua que nos une mas, logicamente, depois existem grandes diferenças. Dizer que somos só irmãos, mas não reconhecemos as diferenças está completamente errado que começa logo pela cultura local, pelos vários costumes que existem relacionados também com as várias etnias de

cada país. Mas também, entender que para nós ambicionarmos ser aquilo que gostaríamos de ser, a nível dos PALOP, Portugal devia começar a dar o exemplo, a nível da educação, mobilidade, essencialmente, deveríamos ter uma comunidade interna nossa que realmente pudesse fortalecer e favorecer os PALOP.

**E3:** Mesmo a cultura dentro dos PALOP, cada um dos países tem a sua especificidade, apesar de, no abrangente, serem países irmãos e que partilham talvez as mesmas ideologias. Portanto, acho que a ligação é grande.

**E4:** A cultura dos PALOP é diferente à Portuguesa, mas marcadamente influenciada pela cultura portuguesa. As culturas dos PALOP são já diferentes entre si e obviamente diferentes da cultura portuguesa. Em suma, sendo culturas diferentes, há fortíssimas influências e inúmeros pontos de contacto entre a cultura portuguesa e a cultura de cada um dos PALOP.

#### Dimensão Condições da Procura – Grau Procura – validadas

**E1:** Existe muita procura dos meus produtos nos PALOP. Conforme o país em questão, mas de uma forma geral, a procura é alta. Os produtos podem ser semelhantes aos que a empresa vende em Portugal.

**E3:** Considero que existe muita procura para os meus produtos nos PALOP e essa procura é alta. Cada mercado tem de ser adaptado à sua realidade. Quando queremos prestar um serviço de excelência, temos que adequar a realidade local a cada uma delas, sem dúvida que sim.

**E4:** Existe necessidade e alguma procura. A necessidade sem poder de compra não faz mercado. Existe procura para serviços de consultoria, bem como para muitos outros serviços e bens que Portugal poderá exportar para os PALOP. Poderemos concluir que o potencial de negócio e a necessidade nos PALOP por produtos e serviços que podemos entregar é maior que a procura efetiva, pela condicionante dos pagamentos internacionais. Na maioria dos casos dos serviços, poderá ser ajustado à cultura organizacional local.

#### Dimensão Condições da Procura – Grau Procura – não validada

**E2:** Existe procura dentro de alguns nichos de mercado. A procura, dentro daquilo que nós exportamos, é baixa porque estamos a falar de nichos de mercado. A nossa empresa adapta-se muito até ao tipo de packing para reconhecimento e para fácil uso à realidade de cada país e ao pedido de cada país.

#### Dimensão Condições da Procura – Qualidade Infraestruturas – validadas

**E1:** Considero que os PALOP não têm ainda as infraestruturas que os países do 1º mundo têm. Penso que ainda há muito por fazer.

**E2:** Considero que existem infraestruturas necessárias para o desenvolvimento da atividade comercial industrial da empresa, mas que podem ser muito mais trabalhadas.

**E3:** Posso considerar que se está a trabalhar para a melhoria das infraestruturas nesses mercados, mas ainda está um bocadinho longe de ser o satisfatório.

**E4:** Há dificuldades no abastecimento de energia da rede em muitas situações. Os meios de transporte também são deficientes. Idem para os sistemas de distribuição. A nível de conectividade, as comunicações vão funcionando, embora a sua presença e qualidade seja díspar em toda a extensão territorial. A nível de Marketing, Marketing digital e da transição digital, o desafio é gigantesco, ainda há muito por fazer.

#### Dimensão Condições da Procura - Tarifas Alfandegárias – validadas

**E1:** As tarifas alfandegárias não são um entrave à entrada nos mercados dos PALOP, mas era melhor que não existissem, é menos penalizador. Qualquer tarifa alfandegária é penalizadora.

**E2:** Acredito que poderia haver um trabalho na proximidade entre os ministérios portugueses e desses países para conseguir isentar ou reduzir taxas para produtos que não sejam fabricados localmente e que sejam tipicamente portugueses.

**E3:** As tarifas alfandegárias nesses mercados não são assim tão altas como em Portugal, por exemplo, portanto não considero que seja um entrave.

**E4:** No nosso caso, não considero que sejam um entrave.

#### Dimensão Condições Concorrenciais – Volatilidade da Concorrência – validadas

**E1:** Nós vivemos num mundo com mudanças muito rápidas, há uma grande aceleração das mudanças. Enquanto que há 100 anos as mudanças demoravam muito mais tempo a processar, atualmente vivemos numa sociedade em que as mudanças são muito mais rápidas. Também nos PALOP, e porque estão em desenvolvimento, talvez ainda mais acelerado isso se verifique.

**E3:** Em fatores tecnológicos, as mudanças são demasiado rápidas. Muitas das pessoas não sabem que o africano jovem tem um predisposição nata para aquilo que é tecnologia e, verifica-se também uma situação

muito engraçada que, sendo eles países subdesenvolvidos, a taxa da digitalização, nalguns casos, é superior à dos europeus. Na vertente da economia, as mudanças já não são assim tão aceleradas.

**E4:** Tem sido efetuada alguma legislação mais amiga do investidor privado e estrangeiro. A nível macroeconómico, têm sido seguidas políticas de estabilização. A nível tecnológico e social não existem grandes mudanças.

#### **Dimensão Condições Concorrenciais – Volatilidade da Concorrência – não validadas**

**E2:** Considero que as mudanças nos PALOP ainda são muito lentas e reduzidas, mas estão a haver, nomeadamente na parte dos processos de concurso público para fornecimento de alguns produtos, começa a haver uma maior transparência, mas continua a ser muito lento.

### **Anexo C – Resposta à variável estratégica Variáveis Específicas de Transação.**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
<b>Know-how tecnológico</b>	3	12.5	12.5
<b>Valor da Experiência Mercado</b>	4	16.7	16.7
<b>Capital Humano</b>	4	16.7	16.7
<b>Riscos de Disseminação</b>	4	16.7	16.7
<b>Valor Proximidade Cultural</b>	4	16.7	16.7
<b>Custos de Transação</b>	5	20.8	20.8
<b>Total</b>	24	100.0	100.0
<b>Omissos</b>	0	0.0	
<b>Total</b>	24	100.0	

#### **Dimensão Valor do know-how Específico – Know-how Tecnológico – validadas**

**E1:** Considero o *know-how* tecnológico da empresa elevado, mas ainda há muito por fazer.

**E2:** Se estivermos a considerar na parte agrícola e no mundo de produção biológica, sim o *know-how* tecnológico é muito elevado, porque somos a casa agrícola mais antiga da península ibérica a trabalhar em agricultura biológica. Portanto sim, considero elevado.

**E3:** Nós estamos a trabalhar na melhoria da vertente tecnológica da empresa, porque estamos cientes de que o mundo hoje em dia tem que passar pelo digital. Portanto, neste momento o nosso *know-how* tecnológico é grande e estamos mesmo a trabalhar nesse sentido para ter uma autonomia digital de pelo menos 90%.

**E4:** Considero o valor tecnológico da empresa elevado. As tecnologias existem e estão sempre a aparecer novas. Há que estar atento e utilizá-las para as operações internas, ao longo da cadeia de valor, mas igualmente para fazer a entrega ao cliente do que ele necessita. Neste sentido, é importante ter parceiros tecnológicos que permitam que acrescentemos valor ao cliente. E temos esses parceiros.

#### **Dimensão Natureza Tácita do know-how – Valor da Experiência no Mercado – validadas**

**E1:** Considero o valor da experiência da empresa nesses mercados elevado.

**E2:** Sim, considero o valor da experiência da empresa nos mercados PALOP elevado.

**E3:** O valor da experiência da empresa nesses mercados é muito elevada. A empresa ser valorizada pela sua componente nas áreas que desenvolve, é um ativo muito valioso nos PALOP, sim.

**E4:** Em Angola, Moçambique e Cabo Verde valor da experiência da empresa é elevado. Globalmente é razoável.

#### **Dimensão Valor do know-how Específico – Riscos de Disseminação – validadas**

**E1:** Penso que não corremos riscos de disseminação no mercado dos PALOP. No momento em que achar que corremos esse risco, iremos atuar de forma a que esse risco desapareça ou se atenuar o mais possível, sendo que não conseguimos controlar todos os fatores.

**E2:** Penso que não corremos riscos de disseminação, não conseguimos controlar mas sim atenuar.

**E3:** Não considero que existam riscos de disseminação, muito pelo contrário.

**E4:** Não corre riscos de disseminação, antes pelo contrário. O investimento e o negócio internacional com os PALOP são um acréscimo de valorização da empresa e não o contrário.

### Dimensão Natureza Tácita do *know-how* – Capital Humano – validadas

- E1:** Algum capital humano tem conhecimento e formação no mercado dos PALOP.  
**E2:** O nosso capital humano tem conhecimento e formação no mercado dos PALOP.  
**E3:** O capital humano da minha empresa tem conhecimento e formação nesses mercados, sim.  
**E4:** O nosso capital humano tem conhecimento e experiência profissional num ou em vários PALOP.

### Dimensão Valor do *know-how* Específico – Valor Proximidade Cultural – validadas

- E1:** Considero elevado o valor da proximidade cultural da empresa com alguns PALOP, nomeadamente com Angola é muito elevado. Temos uma experiência já há alguns anos, muito frequente com muita consistência.  
**E2:** Sim, o valor da proximidade cultural da empresa com os PALOP é elevado, nós investimos muito em presenças nos países, portanto, a nossa equipa comercial conhece de cara e é muito próxima dos interlocutores do outro lado.  
**E3:** Considero o valor da proximidade cultural da empresa com os PALOP muito elevado, sem dúvida que sim.  
**E4:** Sim, considero o valor da proximidade cultural da empresa com os PALOP elevado.

### Dimensão Custos Diretos – Custos de Transação – validadas

- E1:** Considero os custos de transação elevados. Por exemplo, em Angola, nomeadamente Luanda, é um dos países mais caros do mundo, provavelmente por falta de oferta e por serem países que se estão a desenvolver a uma velocidade maior, ou pelo menos espera-se, para alcançar a estabilidade. Conforme o que se consiga vender para lá. Isso tem haver com a capacidade e com os resultados que advém desses custos. A empresa vai investindo à medida que tem o retorno, sabendo nós que às vezes temos de investir primeiro sem qualquer retorno.  
**E2:** Sim, considero que os custos são elevados, até porque para começar a fazer alguma coisa é preciso muito tempo. Não considero que os custos de transação sejam um impedimento à entrada nesses mercados. Se fizermos uma análise e considerarmos que existe custo-proveito, se pensarmos a longo prazo, não só a curto nem a médio, acho que os custos de transação não são um impedimento à entrada nesses mercados.  
**E3:** Depende de alguns países. Nuns os custos de transação são altos sim, noutros não. Colocava Angola no topo dos países com custos mais elevados. Não considero que esses custos são um impedimento à entrada nesses mercados.  
**E4:** Os custos de entrada são elevados, nalguns países. Agora, com a legislação mais amiga do investidor privado esses custos reduziram razoavelmente. Os custos fixos operacionais são elevados. Os custos de saída têm evoluído para melhor, através dos acordos e incentivos ao investimento estrangeiro e da possibilidade de repatriamento de capitais. Dependem, também, da atividade da empresa. No nosso caso, os custos de saída são reduzidos. Custos de transação elevados e barreiras à saída configuram barreiras à entrada. Poucos querem entrar em algo que não sabem como e quando sair.

## Anexo D – Resposta à variável estratégica Variáveis Estratégicas Globais.

	Frequência	Percentagem	Percentagem (válida)
Número de <i>Players</i>	4	20	20
Estrutura de Mercado	3	15	15
Recursos Específicos	3	15	15
Vantagens Competitivas	7	35	35
Objetivos Comuns Estratégicos	3	15	15
Total	20	100.0	100.0
Omissos	0	0.0	
Total	20	100.0	

### Dimensão Concentração Global – Número de *Players* – validadas

- E1:** Existem muitos *players* no mercado do vinho. Competimos com todos os produtores internacionais do mundo. No caso dos PALOP, privilegiam ainda muito o mercado português e, aí, não sentimos muito a ameaça de outros concorrentes. É um setor de atividade muito agressivo e competitivo.

**E2:** Existem muitos *players* com oferta diversificada. A grande diferença que nós temos é que nós também prestamos assistência técnica agrícola, portanto, nós para além de exportarmos produtos de Portugal para fora, também fazemos serviços lá fora. Esses serviços permitem que a empresa acrescente valor numa relação que não está premeditada, que normalmente não é uma função que as empresas portuguesas estejam a fazer dentro do nosso setor, ou seja, normalmente são especializados num tipo de produto, não integram as duas.

**E4:** Dependendo dos segmentos, poderemos dizer que há poucos *players* de elevada dimensão (e.g. contratação de bens e serviços pelos Estados e por grandes empresas privadas dos PALOP) ou muitos de pequena dimensão (direcionadas para PMEs).

#### **Dimensão Concentração Global – Número de Players – não validadas**

**E3:** A nossa oferta centra-se num nicho que é a qualidade, não é demasiada diversificada, é um nicho estreito e focado naquilo que é a vertente empresarial. Não é numa escala tão grande mas focada num propósito. Portanto, os concorrentes que prestam esse serviço são poucos, existem poucos *players*.

#### **Dimensão Concentração Global – Estrutura de Mercado – validadas**

**E1:** Competimos com empresas com uma dimensão semelhante à nossa, outras com uma dimensão superior e inferior. Tudo é concorrência mas, de forma geral, empresas com uma dimensão semelhante à nossa empresa, pequenas e médias empresas.

**E2:** Competimos com todo o tipo de empresas, há de tudo, empresas fortes e globais e pequenas e médias empresas.

**E3:** Os concorrentes são pequenas e médias empresas.

**E4:** Ambos, empresas fortes e globais e pequenas e médias empresas, dependendo do segmento de mercado.

#### **Dimensão Sinergias Globais – Recursos Específicos – validadas**

**E1:** Os recursos específicos da empresa são os recursos humanos e a qualidade do produto, é uma simbiose desses dois recursos.

**E2:** Os recursos específicos da empresa são essencialmente o *know-how* e os recursos humanos.

**E3:** Sem dúvida os recursos humanos. O recurso mais valioso da empresa é o capital humano.

**E4:** Os recursos específicos da empresa são os recursos humanos, tecnológicos, experiência internacional.

#### **Dimensão Sinergias Globais – Vantagens Competitivas – validadas**

**E1:** As nossas vantagens competitivas nos PALOP são conhecimento do mercado e a capacidade de promoção da marca.

À partida estaria disposta a partilhar esses recursos e vantagens competitivas para aumentar o valor total do negócio com empresas chinesas. De forma genérica e sem conhecer os pormenores.

**E2:** As vantagens competitivas da empresa nos mercados dos PALOP são o conhecimento do mercado, rápida adaptação à realidade de cada mercado e muito Networking local.

A empresa está disposta a partilhar esses recursos e vantagens competitivas para aumentar o valor total do negócio. Temos vindo a tentar fazer parcerias com empresas chinesas de forma a conseguirmos alocar o nosso *know-how* à capacidade financeira externa e à capacidade de produção local.

**E3:** As vantagens competitivas são o conhecimento do mercado e uma oferta *premium*. Não teria problema em partilhar esses recursos e vantagens com os meus parceiros.

**E4:** As vantagens competitivas da empresa nos PALOP são o conhecimento do mercado e preço. A empresa está disposta a partilhar esses recursos e vantagens competitivas para aumentar o valor total do negócio.

#### **Dimensão Motivações Estratégicas Globais – Objetivos Comuns Estratégicos – validadas**

**E1:** Não considero problemática a existência objetivos comuns estratégicos com parceiros chineses nos PALOP. Se for para um bem comum e com bom senso, à partida não tenho qualquer problema.

**E2:** Não considero problemática. Acredito que se houver boas parcerias consegue-se tirar bons resultados.

**E3:** Considero que uma parceria com empresas chinesas seria bom, portanto, não considero problemática a existência de objetivos comuns estratégicos.

**E4:** Não considero problemática a existência objetivos comuns estratégicos com parceiros chineses nos PALOP. Há zonas de complementaridade.