



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME EM
MOÇAMBIQUE: SETOR DAS TIC**

JOÃO MANUEL BICO DE MATOS

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador: Prof. Doutor José Lopes Costa

Lisboa

2017

A eliminação das distâncias é um avanço fenomenal na direção da universalização de bens e serviços. É sinônimo de competição realmente mundial. Todas as empresas do mundo concorrem com todas as outras empresas do mundo. Além disso, a qualquer momento e em qualquer lugar. E concorrem para conquistar o mesmo consumidor.

Peter Drucker

Agradecimentos

A concretização deste projeto só foi possível graças a um conjunto de pessoas que me ajudaram a ultrapassar os momentos mais complicados e que estiveram comigo nesta longa caminhada, pelo que a todas agradeço o apoio e incentivo.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor José Alberto Lopes Costa, orientador desta dissertação, pela partilha do seu vasto saber, sugestões e disponibilidade constantes que foram fundamentais para a execução deste trabalho.

A todos os docentes do Instituto Superior de Gestão, pelos conhecimentos transmitidos ao longo do meu percurso académico.

Aos meus familiares e amigos por estarem sempre presentes durante todos estes anos, o meu sincero reconhecimento.

A todos os que me ajudaram a alcançar os meus objetivos e que não mencionei, sem que, contudo, os esqueça, muito obrigado!

Resumo

Num mundo globalizado, o processo de internacionalização é, cada vez mais, sinónimo de progresso e de criação de valor para as empresas e constitui uma das formas mais eficazes de desenvolver e potenciar as vantagens competitivas. E apesar de não constituir um fenómeno novo, a internacionalização tem vindo a assumir uma dimensão significativa e é transversal a todas as empresas, independentemente, da sua dimensão ou ramo de atividade.

O presente trabalho insere-se nesta temática e pretende clarificar os motivos que levam as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas ao processo de internacionalização no setor das Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), em Moçambique.

Para a operacionalização do estudo será utilizada uma metodologia mista. Assim, numa primeira fase serão realizadas entrevistas semiestruturadas (abordagem qualitativa) a 16 Diretores de oito empresas moçambicanas, do setor das TIC. E posteriormente para facilitar a interpretação dos resultados, recorrer-se-á a uma análise de frequências (abordagem quantitativa) que permitirá descrever os resultados sob a forma de percentagens.

Os resultados obtidos sugerem que entre os principais motivos que levam as PME ao processo de internacionalização se encontra a procura de novas oportunidades de negócio, a ampliação de conhecimentos, os incentivos governamentais e a garantia de continuidade da empresa. Constatou-se, ainda, que a opção pelo mercado moçambicano se deve à atratividade do mercado e à aquisição de matéria-prima/mão-de-obra mais barata.

Palavras-chave: internacionalização, pequenas e médias empresas, tecnologias da informação e comunicação, Moçambique.

Abstract

In a globalized world, the internationalization process is increasingly synonymous with progress and value creation for companies and is one of the most effective ways of developing and enhancing competitive advantages. Although, it is not a new phenomenon, internationalization has taken on a significant dimension and is transversal to all companies, regardless of their size or branch of activity.

This research is included in this topic and aims to clarify the reasons why the Portuguese Small and Medium Enterprises (SME) in the process of internationalization in the Information and Communication Technology (ICT) sector in Mozambique.

For the operation of the study, a mixed methodology will be used. Thus, in the first phase, semi-structured interviews (qualitative approach) will be applied to 16 Directors from eight Mozambican companies from the ICT sector. Then a frequency analysis (quantitative approach) will be used to facilitate the interpretation of the results, which will allow the results to be described in percentages.

The results suggest that among the main reasons that lead SMEs to the process of internationalization is the search for new business opportunities, the expansion of knowledge, government incentives and the guarantee of business continuity. It was also verified that the option for the Mozambican market is due to the attractiveness of the market and the acquisition of cheaper raw material / labor.

Keywords: internationalization, small and medium enterprises, information and communication technologies, Mozambique.

Abreviaturas e símbolos

- CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- e.g. - *exemplé gratia* (por exemplo)
- EIPI - Estratégia de Implementação da Política de Informática
- PME - Pequenas e médias empresas
- SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento
- TIC - Tecnologias da informação e da comunicação

Índice geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Abreviaturas e símbolos	iv
Índice geral	v
Índice de figuras	vii
Índice de quadros	viii
Introdução	1
Capítulo 1 – Teorias e modelos que despoletam os processos de internacionalização	4
1.1. Modelo das Cinco Forças de Porter	4
1.2. Modelo Uppsala	6
1.3. Teoria Eclética de Dunning	8
1.4. Teoria das Redes (<i>network</i>)	9
Capítulo 2 – Internacionalização das PME	11
2.1. Processo de internacionalização	11
2.2. Modalidades de entrada no mercado moçambicano	14
2.2.1. Investimento Direto Estrangeiro	15
2.3. Internacionalização das PME portuguesas, no setor das TIC, no mercado moçambicano	17
Capítulo 3 – Enquadramento metodológico	21
3.1. Opções metodológicas	21
3.2. Objetivos da investigação	22
3.2.1. Objetivo geral	22
3.2.2. Objetivos específicos	22
3.2.3. Questão de investigação	23
3.3. Participantes	23
3.4. Instrumento	24
3.4.1. Entrevista semiestruturada	24
3.5. Procedimentos	25

Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados	28
Capítulo 5 – Discussão dos resultados	36
Conclusão	39
Limitações do estudo	40
Sugestões para investigações futuras	40
Referências bibliográficas	41
Anexos	47
Anexo 1 – Guião de entrevista	
Anexo 2 – Pedido de autorização para a realização do estudo	
Anexo 3 – Questionário sociodemográfico	

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo das Cinco Forças de Porter	5
Figura 2 – Modelo Uppsala	6
Figura 3 – Etapas da cadeia de estabelecimento	7
Figura 4 – Evolução do IDPE e do IDE entre 2012 e 2016 (milhões de euros)	17
Figura 5 – Público-alvo das empresas participantes no estudo	24
Figura 6 – Termos mais referidos pelos entrevistados	28
Figura 7 – Categorias axiais referentes à Questão 2 (valores absolutos)	30
Figura 8 – Classificação do processo de obtenção de licença/alvará para a instalação da empresa, em termos de burocracia	33
Figura 9 – Classificação do grau de exigência do mercado moçambicano, em termos burocráticos	34
Figura 10 – Classificação dos encargos financeiros do processo de internacionalização	34

Índice de quadros

Quadro 1 – Evolução do conceito de internacionalização	12
Quadro 2 – Formas, mais comuns, de entrada nos mercados internacionais	14
Quadro 3 – Categorias axiais referentes à Questão 1 (valores absolutos).....	28
Quadro 4 – Categorias axiais referentes à Questão 4 (valores absolutos)	31
Quadro 5 – Categorias axiais referentes à Questão 5 (valores absolutos)	32

Introdução

Nas últimas décadas, o fenómeno da globalização e o crescente avanço das novas tecnologias originaram mudanças significativas no mercado, tornando-o cada vez mais desafiante e competitivo. Face a esta situação, e perante um mercado nacional, cada vez mais estagnado, as empresas portuguesas começaram a equacionar a expansão da sua atividade além-fronteiras e a investir fortemente na internacionalização (Fernandes, 2014).

O processo de internacionalização é fundamental para acompanhar a competitividade do mercado e fomentar o desenvolvimento sustentado das empresas, sendo por vezes, a única forma de enfrentar a concorrência internacional e tirar partido da globalização dos mercados (AICEP, 2012). E apesar de não constituir um fenómeno novo, o investimento português no exterior tem vindo a aumentar nos últimos anos, passando a ser transversal a todas as empresas independentemente da sua dimensão ou ramo de atividade (Teixeira, 2005).

Sendo o mercado português relativamente limitado em termos de dimensão, a internacionalização surge como uma condição indispensável para o crescimento e sustentabilidade das empresas, que através de estratégias diversificadas [*e.g.*, exportações, alianças estratégicas ou Investimento Direto Estrangeiro (IDE)] começaram a expandir as suas atividades para diversos destinos, nomeadamente para o continente Africano (Anderson, 1997).

A escolha do mercado onde a empresa se quer internacionalizar deve ter por base vários critérios, entre os quais: o potencial de convergência económica, os riscos inerentes à entrada no país, a estabilidade/instabilidade política, económica e social e a atratividade dos mercados (Viana & Hortinha, 2009).

Face ao exposto, e após uma análise rigorosa dos vários mercados, verificou-se que, devido ao seu potencial de crescimento, Moçambique é um país estratégico para a internacionalização das empresas portuguesas (AICEP, 2016), no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

As TIC são essenciais para o crescimento da economia do país, porque além de permitirem armazenar toda a informação importante em formato digital, facilitarem e agilizarem o seu

acesso, aproximam os mercados e promovem o desenvolvimento de parcerias neste setor. Além disso, possibilitam a criação de mais emprego e a dinamização da economia, sobretudo no domínio dos recursos naturais (*e.g.*, carvão, gás natural), designadamente no âmbito da sua transformação e exportação (Noemi & Sinkovics, 2009).

Como anteriormente referido, a entrada nos mercados estrangeiros pode ocorrer através de várias formas, mas a nossa análise incidirá mais pormenorizadamente no IDE, por considerarmos ser a mais adequada aos objetivos da investigação, pois além de envolver a transferência de capital, também inclui a transferência de conhecimentos e tecnologia (Mehmed & Osmani, 2004).

O presente trabalho insere-se neste contexto e pretende clarificar os motivos que levaram as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas ao processo de internacionalização no setor das TIC, em Moçambique.

Em termos de estrutura, encontra-se organizado em cinco capítulos, dois dos quais se centram na revisão da literatura e os três restantes apresentam os dados empíricos decorrentes da investigação.

No primeiro capítulo serão abordadas as principais teorias e modelos que despoletam os processos de internacionalização, nomeadamente: o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) que identifica os elementos que contribuem para caracterizar, determinar e desenvolver uma estratégia empresarial eficiente; o Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) que se baseia nos estádios evolutivos da internacionalização; a Teoria Eclética de Dunning (1977) que explica a produção internacional através das vantagens específicas de propriedade, localização e internalização; e a Teoria das Redes (*network*) segundo a qual as empresas utilizam as redes para maximizar o potencial das suas vantagens competitivas e reduzir os custos e os riscos (Johanson & Mattsson, 1988).

No capítulo dois procurou-se fazer um enquadramento teórico do processo de internacionalização das PME portuguesas no mercado moçambicano, no setor das TIC, e destacar a sua importância para o desenvolvimento do país. Serão, ainda, apresentadas as várias estratégias de entrada no mercado estrangeiro, em particular o IDE que se tem vindo a destacar

pelas vantagens associadas à redução de riscos financeiros e promoção do desenvolvimento sustentado do país no exterior (Tsai, 1994).

O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico, debruçando-se sobre o esclarecimento dos objetivos gerais e específicos que motivaram esta investigação. Na consecução deste trabalho será aplicada uma metodologia mista que entendemos ser a mais adequada à operacionalização deste estudo.

O capítulo quatro, ocupar-se-á da análise e interpretação dos dados obtidos. E no capítulo cinco, serão discutidos os resultados, referenciando a literatura mais relevante nesta área.

Finalmente, na conclusão, refletimos de forma crítica, sobre o trabalho desenvolvido ao longo dos vários capítulos, apontando alguns dos seus limites e perspetivando outras questões de investigação.

Capítulo 1 – Teorias e modelos que despoletam os processos de internacionalização

1.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) tem um papel fundamental na definição da estratégia da empresa, porque ao considerar os ambientes interno e externo, permite reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças que causam impacto sobre a rentabilidade do investimento efetuado tanto a curto, como a médio/longo prazo.

A estratégia organizacional deve considerar as características do setor de atividade e eleger uma abordagem diferente dos concorrentes, pois só assim poderá alcançar vantagem competitiva. Neste âmbito, Porter (1986) defende que o ambiente competitivo da empresa é avaliado a partir de cinco forças (Figura 1):

1. O poder negocial dos fornecedores (*e.g.*, número e dimensão dos fornecedores);
2. O poder negocial dos clientes (*e.g.*, concentração de vendas, possibilidade de integração);
3. A competição entre concorrentes (*e.g.*, quotas de mercado, taxa crescimento do setor);
4. A ameaça de novos concorrentes (*e.g.*, barreiras de entrada, economias de escala);
5. A ameaça de novos produtos (*e.g.*, propensão para a mudança, custos de substituição).

Figura 1 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (2008)

Através da análise destas cinco forças é possível avaliar o grau de competitividade das empresas, verificando-se que quanto maior for a concorrência, mais forte e bem-sucedida a mesma se torna e maior é a probabilidade de alcançar um desempenho superior à média do mercado (Porter, 1991).

Porter (2008) refere, ainda, que existem seis princípios fundamentais para o posicionamento estratégico, nomeadamente:

1. Definição do objetivo certo de forma a obter um retorno superior sobre o investimento a longo prazo;
2. Elaboração de propostas de valor diferentes da concorrência;

3. Transmissão dos valores da empresa;
4. Envolvimento de *trade-offs*;
5. Ajustamento conjunto de todos os elementos da organização;
6. Empenho para alcançar as metas definidas.

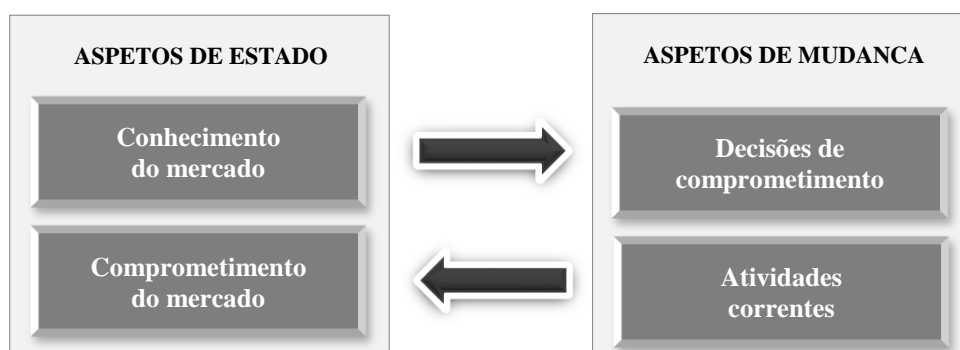
1.2. Modelo Uppsala

O Modelo Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), tendo por base os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e constitui um dos primeiros modelos evolucionistas do processo de internacionalização das empresas.

É um modelo que assenta tanto na aquisição gradual de conhecimentos como na sua integração e uso, mas sempre com o intuito de encontrar novas oportunidades de negócio, pelo que se foca essencialmente na relação existente entre as empresas e os mercados (Mendes, 2015).

Assim, tem por base dois mecanismos: os aspetos de estado, que refletem o empenho dos recursos, o nível de comprometimento e o conhecimento que a empresa detém sobre os outros mercados; e os aspetos de mudança que espelham a alocação de recursos, os conhecimentos adquiridos e a performance resultante dos mesmos (Johanson & Vahlne, 1977). É através da subdivisão destes dois mecanismos que surge o modelo de Uppsala (Figura 2).

Figura 2 – Modelo Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

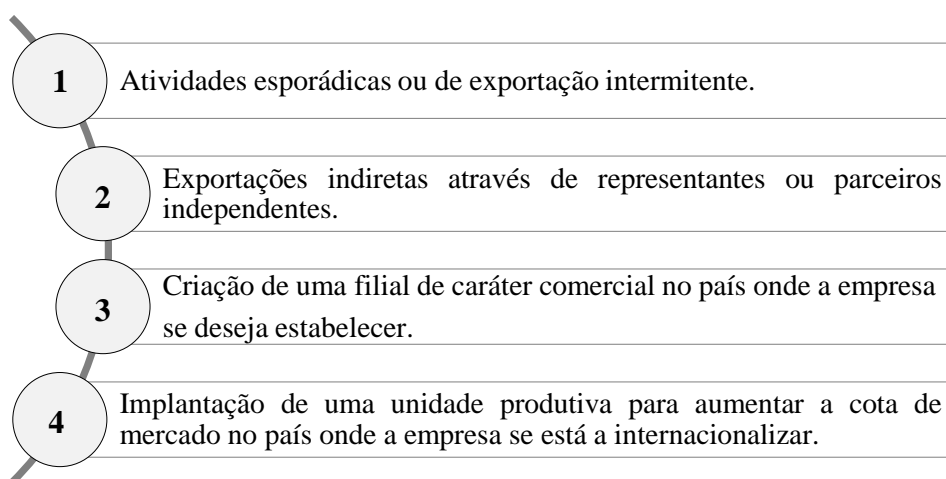
Segundo este modelo, a internacionalização é um processo que evolui continuamente, pelo que a empresa vai aumentando o seu grau de envolvimento nos mercados externos, à medida que acumula experiência e obtém um conhecimento mais profundo do mercado (Johanson & Vahlme, 1990).

A necessidade progressiva das empresas pela procura de novos mercados deriva da saturação do mercado doméstico (*e.g.*, quantidade de produtos / serviços disponíveis, maior variedade de produtos), para escoar os seus produtos o que as força a procurar novas oportunidades de negócio (Affonso, 2008).

Na maior parte das vezes, as empresas começam a exportar para países vizinhos ou para aqueles com que têm maior proximidade cultural (*e.g.*, língua, costumes, hábitos) e/ou educacional, pois é uma forma de evitar a incerteza e ultrapassar a falta de conhecimento relativamente a outros países (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997).

Este processo de expansão, denominado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) de *cadeia de estabelecimento*, deverá decorrer ao longo de quatro etapas (Figura 3).

Figura 3 – Etapas da cadeia de estabelecimento



Fonte: Li e Nkansah (2005)

Na primeira etapa a empresa ainda não assumiu um compromisso com o mercado e necessita de um canal de informação que seja regular para estabelecer uma ligação com o mesmo. Na

segunda etapa a empresa já possui um canal de ligação com o mercado e é através do mesmo que obtém informações sobre os fatores que influenciam as suas vendas; esta fase já implica algum compromisso com o mercado. Na terceira fase, o tipo e quantidade de informação transmitida do mercado para a organização já é gerida pela empresa, que também recebe *feedback* direto dos seus recursos. A quarta, e última etapa, implica um compromisso ainda maior de recursos (Li & Nkansah, 2005).

Porém, nem todas as empresas passam pelas quatro etapas da cadeia de estabelecimento, porque há mercados que não necessitam de uma quantidade tão grande de recursos das organizações (Barkema, Baum, & Mannix, 2002).

À medida que as empresas aumentam a sua presença nos mercados estrangeiros, vão adquirindo conhecimentos sobre a cultura do país, os clientes, os negócios e o mercado e quanto maior for esse conhecimento, menor será o risco de investimento nesse mercado. A experiência produz oportunidades de negócio e funciona como uma força motriz no processo de internacionalização (Carvalho, 2011).

Segundo Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011) o processo de internacionalização baseado no Modelo Uppsala tem por base três premissas:

1. Falta de conhecimento é o maior obstáculo para a internacionalização;
2. Internacionalização das empresas ocorre gradualmente;
3. Aquisição de conhecimento acerca do mercado decorre da experiência da empresa no mesmo, motivo pelo qual a internacionalização, geralmente, é um processo lento e gradual.

Esta teoria é especialmente vantajosa para as PME cujos recursos são limitados ou para as empresas que necessitam de adquirir experiência por ainda se encontrarem no início do seu processo de internacionalização (Abrantes, 1999).

1.3. Teoria Eclética de Dunning

A Teoria Eclética, da autoria de Dunning (1977), procura explicar o processo de internacionalização através de três condições, conhecidas como vantagens OLI [*Ownership*

(propriedade), *Location* (localização) e *Internalization* (internalização)]. Segundo o autor, qualquer investimento de sucesso deve respeitar as vantagens de propriedade, que visam responder porquê; as vantagens de localização, que procuram identificar onde; e as vantagens de internalização, que pretendem saber como.

As vantagens de propriedade referem-se aos benefícios específicos que a empresa possui e que a podem diferenciar da concorrência (*e.g.*, tecnologia, marca própria, competências de gestão, propriedade intelectual). Estas vantagens variam de acordo com as características das empresas, os produtos que produzem, os mercados em que operam, e se o processo competitivo é visto de uma perspetiva estática ou dinâmica (Mendes, 2015).

De acordo como Guedes (2007) as vantagens de localização dizem respeito aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no país estrangeiro, nomeadamente: os custos dos fatores no país (*e.g.*, recursos humanos, energia, matérias, componentes, produtos) e as diferenças entre os dois países (*e.g.*, ideologias, cultura, política, economia)

Por último, as vantagens de internalização estão relacionadas com os benefícios de realizar as operações dentro da própria organização, em vez de recorrer aos recursos do mercado, o que permite poupar nos custos de transação (Batista, 2013).

Este modelo, geralmente, é adotado por empresas de grande dimensão, com uma vasta experiência internacional, elevados recursos financeiros e abundante informação sobre os mercados, pois implica um investimento volumoso e um risco excessivo que pode despontar da monopolização dos mercados (Mendes, 2015).

1.4. Teoria das Redes (*network*)

A Teoria das Redes (*network*) defende que as relações empresariais em rede constituem o ponto de partida para o início de um processo de internacionalização bem-sucedido (Johanson & Vahlne, 2003).

A criação de redes entre empresas tem por base as trocas comerciais, a divisão do trabalho e o seu envolvimento na coordenação de atividades de produção, distribuição e utilização de

produtos e serviços. Não obstante, estas relações levam tempo e exigem algum esforço para se desenvolverem e, principalmente, para se manterem (Anderson, Hskansson, & Johanson, 1994).

Este modelo pressupõe que as atividades das empresas nos mercados externos sejam processos cumulativos, pelo que o estabelecimento das relações em rede, visam a obtenção de lucros a curto prazo e a criação de posições que permitirão assegurar a sobrevivência e desenvolvimento da empresa a longo prazo (Johanson & Mattsson, 1988).

A Teoria das Redes é uma ferramenta útil para analisar as estratégias das empresas em diferentes mercados, pois amplia a sua visão sobre o modo de internacionalização e facilita as relações diretas com os parceiros estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2006).

Deste modo, as redes devem ser entendidas como relacionamentos que ocorrem entre os parceiros de negócios (*e.g.*, representantes locais, parceiros logísticos, agências publicitárias) e o consumidor final no mercado (Solberg & Durrieu, 2006).

Esta teoria é adequada para a internacionalização das PME, cuja inserção nos mercados estrangeiros é marcada por vários obstáculos que advêm das carências que lhes estão inerentes (Ariño, 2003).

Capítulo 2 – Internacionalização das PME

2.1. Processo de internacionalização

A importância atribuída à internacionalização tem vindo a crescer significativamente, e apesar de sempre se terem feito negócios entre países, nos últimos anos, passaram a efetuar-se à escala global, levando as empresas a aumentar a sua presença no mundo e a dar mais importância aos negócios internacionais (Viana & Hortinha, 2009).

Apesar da sua relevância não existe uma definição universal que traduza claramente o conceito, pois as definições existentes encontram-se muitas vezes associadas a fenómenos específicos (Anderson, 1997). Não obstante, é possível afirmar que todas se relacionam com a mobilidade internacional das empresas e com a procura de vantagem competitiva fora do seu país de origem (Luís, 2004).

Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP, 2015), o processo de internacionalização visa a consolidação ou obtenção de novas posições nos mercados externos e/ou o reforço das relações com clientes, através de planos globais e integrados, que visam diminuir os custos de produção, aumentar as competências e explorar oportunidades apresentados por outras empresas existentes no mercado.

A temática da internacionalização tem vindo a ser tratada por inúmeros autores, que a analisam através de diversas vertentes. Inicialmente, encontrava-se associada às grandes empresas que tinham volumosos investimentos no estrangeiro, mas atualmente, a literatura já inclui outros atores, entre os quais, as PME, pois a sua importância na economia mundial é indiscutível, apesar de a maior parte da investigação se centrar nas grandes empresas (Chetty & Campbell-Hunt, 2001).

Apesar da evolução do conceito, não existe uma única teoria capaz de explicar os processos de internacionalização, nem uma definição que possa ser generalizada, o que pode dever-se ao facto de ser um fenómeno complexo que abarca vários aspetos (*e.g.*, estratégias, produtos, mercados, integração e replicação da cadeia operacional), como se pode verificar no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução o conceito de internacionalização

Autor(es)/Ano	Definição do conceito de internacionalização
Johanson e Vahlne (1990)	Processo de aprendizagem contínua que vai aumentando de forma gradual.
Simões (1997)	Processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócios internacionais.
Freire (1999)	Forma de penetrar nos mercados externos para tirar partido das novas oportunidades de negócio.
Barber e Darder (2004)	Direção estratégica mediante a qual, as empresas avaliam as condições de mudança e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis e que implicam a transposição das fronteiras nacionais.
Meyer, Estrin, Bhaumik e Peng (2009)	Processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.
Gama (2011)	Atuação de uma empresa além do território nacional, através de operações comerciais (importação e exportação) e/ou investimento direto.
AICEP (2013)	Processo através do qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos.
Cepeda Palacio, Velásquez Estrada e Marín Gómez (2017)	Expansão comercial das empresas para fora do mercado do seu país de origem.

Fonte: Elaboração própria

Apesar da sua importância no mundo económico, o conceito de internacionalização, como podemos verificar, é difícil de definir, chegando a ser ambíguo em alguns casos (Chetty & Campbell-Hunt, 2001), o que poderá ser explicado por confrontar a economia nacional com a economia da empresa no que se refere às operações do interior para o exterior (*e.g.*, exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) e às operações do exterior para o interior (*e.g.*, importações, investimento estrangeiro, aquisições de novas tecnologias).

Segundo Viana e Hortinha (2009) são vários os motivos que despoletam o processo de internacionalização das PME portuguesas, nomeadamente:

1. Acompanhar a internacionalização dos clientes;
2. Reduzir a dependência face ao mercado nacional;
3. Procurar novas oportunidades;
4. Combater os concorrentes internacionais no país de origem;
5. Alcançar uma economia de escala;
6. Manter o *core business*;
7. Procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional (ambição internacional);

8. Aproveitar as ajudas governamentais locais e/ou do mercado de destino;
9. Diminuição das vendas no mercado nacional.

Neste contexto, é importante analisar e avaliar os benefícios, custos e riscos potenciais das diferentes modalidades de internacionalização, para selecionar as que melhor se adequam às características dos produtos e à atividade da empresa. No caso das PME, a internacionalização é uma condição *sine qua non* para o seu crescimento e para aumentar o retorno dos seus investimentos (Ferreira, 2011).

O processo de internacionalização também pode envolver custos e riscos consideráveis para a empresa, pelo que quanto maior for o custo, mais dificuldade a empresa tem em se internacionalizar e mais ponderado deverá ser esse processo (Freire, 1997).

Entre os principais riscos, encontram-se:

1. As dificuldades de ultrapassar as barreiras de entrada no mercado;
2. A qualidade e a versatilidade dos recursos da empresa;
3. A dificuldade em conquistar uma posição de liderança no mercado estrangeiro;
4. O acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros (Gama, 2011).

Face ao exposto, podemos concluir que a crescente globalização dos mercados e a explosão das novas tecnologias “forçam” as empresas a incluir a internacionalização nas suas estratégias organizacionais (Abrantes, 1999).

O mercado, cada vez mais competitivo, incita as empresas a deslocar a sua tecnologia para países onde a produção apresenta preços mais reduzidos ao nível das matérias-primas e da mão-de-obra, melhorando assim, o seu posicionamento no mercado. Todavia, para que todo o processo funcione eficazmente, é necessário preparar a internacionalização da empresa e definir com clareza uma estratégia sustentável para entrar no novo mercado (Simões, 1997).

2.2. Modalidade de entrada no mercado moçambicano

Moçambique é um país que se encontra em franco desenvolvimento, pelo que necessita de novas infraestruturas e empresas estrangeiras que ajudem a dinamizar a sua economia, existindo boas oportunidades de negócio em quase todos os sectores de atividade. Todavia, é preciso ter em atenção que o nível de competição no mercado moçambicano tem vindo a aumentar, pelo que as empresas portuguesas devem escolher uma forma estratégica de entrada que lhes permita alcançar vantagem competitiva (AICEP, 2016).

Deste modo, é necessário analisar as características do país de destino que podem condicionar a forma de entrada definida pelas empresas (*e.g.*, riscos políticos, dimensão e perspetivas de crescimento do mercado), porque cada país tem as suas especificações económicas, culturais e políticas (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2013)

Segundo Sousa (1997) as diversas modalidades de internacionalização podem ser agrupadas em três categorias distintas (Quadro 2):

1. Exportação;
2. Acordos contratuais;
3. Investimentos diretos.

Quadro 2 – Formas, mais comuns, de entrada nos mercados internacionais

Exportação	Indireta
	Direta
Acordos contratuais	Contratos de licença
	Contratos de franchising
	Alianças
Investimentos diretos	<i>Sole venture</i>
	<i>Joint-venture</i>

Fonte: Sousa (1997)

A exportação pode ser realizada de forma indireta ou direta (Brito & Lorga, 1999). No caso da exportação indireta, a empresa produtora não é a principal responsável pelo processo de exportação, pelo que recorre a um intermediário residente no país de destino do produto. Como esta modalidade exige menos recursos é adequada para empresas que possuem experiência ao

nível da internacionalização. Por outro lado, a exportação direta exige um maior envolvimento por parte da empresa exportadora, que passa a ter uma maior proximidade com o mercado estrangeiro (Viana & Hortinha, 2009).

As formas contratuais, por sua vez, estabelecem acordos entre as empresas do país de origem e de destino, que promovem a troca de conhecimentos e formas de atuação que sejam vantajosas para ambas as partes (Fernandes, 2014).

Os contratos de licença referem-se à transferência de conhecimentos comerciais, tecnológicos e de propriedade industrial que permitem o desenvolvimento de *know-how*, em troca de uma percentagem das vendas (Cateora, Gilly, & Graham, 2013).

O *franchising* é semelhante ao licenciamento, mas envolve uma componente comercial mais profunda, porque é monitorado por uma marca, geralmente, reconhecida a nível internacional (Viana & Hortinha, 2009).

As alianças assentam na partilha de *know-how*, tecnologia e custos entre empresas que possuem uma atividade conjunta que deriva da aquisição de capital social (Carvalho, Pereira, & Esperança, 2012).

O IDE é uma forma de entrada no mercado internacional que implica a participação no capital das empresas do país de destino, com o objetivo de controlar ou influenciar o seu processo de gestão. Considerando os objetivos do trabalho, este tipo de investimento será abordado com mais detalhe (Chen & Yang, 1999).

2.2.1. Investimento Direto Estrangeiro

O IDE envolve a transferência de um conjunto de ativos e produtos (*e.g.*, capital financeiro, tecnologia, *know-how*) para um país estrangeiro, cujos recursos são controlados pelo investidor. É considerado o maior compromisso que uma empresa nacional pode fazer em termos de negócios internacionais, pois além de incidir sobre a transferência de capital, também engloba a transferência de conhecimento e tecnologia (Mehmed & Osmani, 2004).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2009), o IDE caracteriza o interesse duradouro por uma entidade/empresa residente num país (investidor direto) numa entidade residente numa economia/país diferente do investidor (empresa de investimento direto). Este interesse duradouro implica o desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo entre ambas as partes e uma influência significativa na gestão da empresa. O que distingue o IDE de outros tipos de investimento é a possibilidade de controlar as decisões tomadas pela e sobre a empresa (Razin, 2001).

Narula e Dunning (2000) referem que o IDE pode ser classificado de acordo com duas perspetivas, a do investidor e a do país hospedeiro.

Na perspetiva do investidor, existem quatro tipos de IDE (Chen & Ku, 2000):

1. Acesso a novos mercados (*market-seeking*);
2. Acesso a recursos naturais (*resource-seeking*) disponíveis no país hospedeiro (*e.g.*, minerais, produtos agrícolas);
3. Divisão mais eficiente do trabalho ou a especialização de uma carteira de ativos nacionais e estrangeiros (*rationalized ou efficiency-seeking*);
4. Proteção ou o aumento das vantagens específicas de propriedade (ativos) das empresas investidoras e/ou a redução das vantagens dos concorrentes (*strategic asset seeking*).

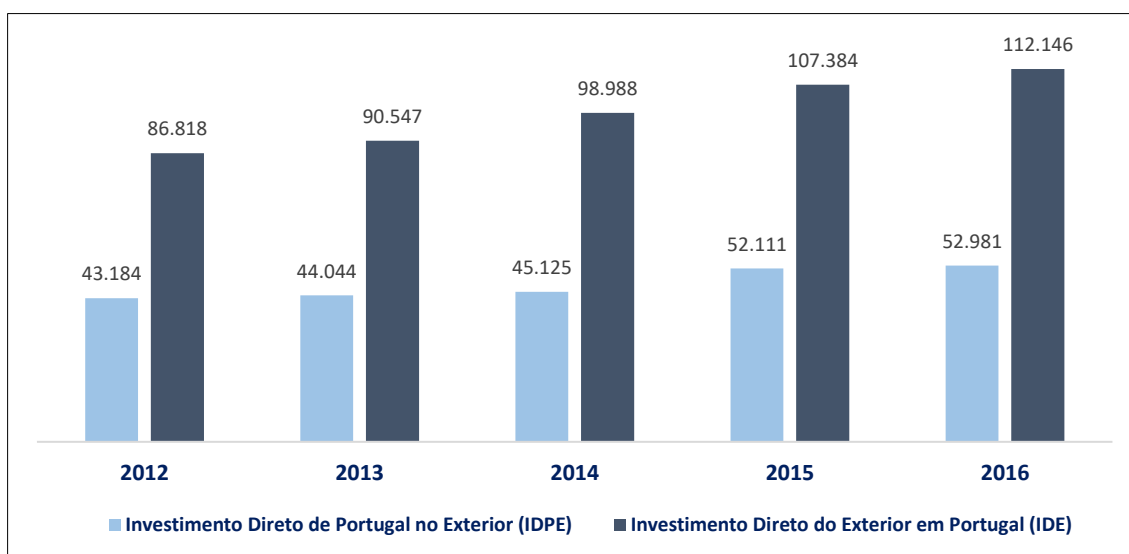
Na perspetiva do país hospedeiro (Chen & Yang, 1999), o IDE pode ser classificado em:

1. Substituto de importações;
2. Estimulador de exportações;
3. Investimento de iniciativa governamental

Chen e Ku (2000), por sua vez, classificam o IDE em expansionista e defensivo. O primeiro visa a exploração das vantagens dos ativos da empresa no país hospedeiro; e o segundo tem como objetivo internalizar as vantagens do país hospedeiro, nomeadamente no que diz respeito à mão-de-obra mais barata, para reduzir os custos de produção.

O IDE tem cada vez mais importância para a economia dos países e no caso concreto de Portugal, o investimento português no exterior e do exterior para Portugal em vindo a aumentar nos últimos anos (Figura 4), o que contribui largamente para um aumento da internacionalização das empresas portuguesas (Dunning & Lundan, 2008).

Figura 4 – Evolução do IDPE e do IDE entre 2012 e 2016 (milhões de euros)



Fonte: Banco de Portugal (2017)

São vários os autores (*e.g.*, Chen & Ku, 2000; Dunning & Lundan, 2008; Razin, 2001) que afirmam que o IDE tem um efeito positivo sobre o crescimento económico do país, pois possibilita a acumulação de capital e a transferência de conhecimento.

As empresas que realizam IDE fazem-no por diversos motivos, entre os quais a procura de recursos e novos mercados e uma maior eficiência e aquisição de ativos estratégicos. Deste modo, cada empresa procura nos países de destino as características que melhor se adequam aos seus objetivos de internacionalização e que se traduzem em diferentes vantagens de propriedade, localização e internalização (Dunning & Lundan, 2008).

2.2. Internacionalização das PME portuguesas, no setor das TIC, no mercado moçambicano

Em Portugal, a classificação das empresas segue a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003, segundo a qual são PME todas as empresas com menos de 250 funcionários, um volume total de negócios inferior a 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões euros (INE, 2010).

Nas últimas décadas, o número de PME tem vindo a aumentar significativamente, o que poderá estar relacionado com o desenvolvimento das novas tecnologias, com o crescimento do setor dos serviços e com as mudanças culturais que começam a fomentar a autonomia empresarial (European Commission, 2010).

As PME portuguesas iniciaram o seu processo de internacionalização, no início da década de 90 do século passado (Martins, 2011), com o objetivo de explorar novos mercados e beneficiar das competências que permitem às empresas estrangeiras alcançar uma forte competitividade tanto no mercado doméstico, como nos mercados internacionais.

Um estudo desenvolvido pela Comissão Europeia (2010) revelou a existência de uma correlação significativa entre a internacionalização das PME e a obtenção de melhores resultados de negócio, o que pode ser explicado pela maior competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Os resultados demonstram, ainda, que o nível de internacionalização é diretamente proporcional ao tamanho da PME, o que sugere que a internacionalização pode funcionar como uma alavanca para o crescimento da empresa, sendo o setor das TIC um dos mais abrangidos (Affonso, 2008).

O investimento em TIC é, cada vez mais, uma obrigatoriedade para a integração das empresas nos mercados internacionais, existindo países onde a carência de tecnologia é mais significativa (Arbore & Ordanini, 2006). Deste modo, foram várias as PME que analisaram os mercados para identificar os que apresentam condições mais favoráveis para otimizar os seus recursos, no setor das TIC. Esta análise revelou que o investimento direto na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), em particular no mercado moçambicano, seria a opção mais atrativa, por ser o país que possui uma das economias mais emergentes da África Subsariana (AICEP, 2016).

Os investimentos portugueses e a constituição de empresas em Moçambique contam com o apoio do InvestimoZ – Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique, que é gerido pela SOFID (Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento) e tem como objetivo promover o apoio ao investimento em Moçambique por parte de empresas portuguesas ou luso-moçambicanas (Maleiane, 2014).

Moçambique é considerado um país estratégico para a internacionalização das PME portuguesas, no setor das TIC, pois revela um elevado potencial para investir em novas tecnologias. Além disso, prevê-se um aumento nesse setor nos próximos anos, como forma de ampliar o acesso à informação, facilitar o comércio e garantir a sua sustentabilidade (Sugahara, 2016).

As TIC são consideradas ferramentas transversais que facilitam e oferecem soluções em todas as áreas de desenvolvimento, pois contribuem e facilitam o acesso a vários recursos a nível mundial. Apesar do seu papel transformador, precisam de ser adaptadas e contextualizadas na cultura local, porque para compreender a sua importância no desenvolvimento do país é preciso conhecer as suas vantagens no funcionamento das instituições, dos indivíduos e da sociedade global (Ministério da Ciência e Tecnologia, 2015).

Além das vantagens anteriormente referidas, as TIC diminuem a distância física e melhoram a troca de conhecimento em tempo real, pois permitem a introdução de novos canais para prestação de serviços que promovem o funcionamento em rede de instituições, indivíduos e regiões geográficas e a partilha e colaboração de conhecimento entre os intervenientes (Affonso, 2008).

Possibilitam, ainda, o desenvolvimento de uma economia de escala e a replicação de soluções que promovem a comunicação aberta, multidirecional e transparente. São também fundamentais para a disseminação de conteúdos e para o acesso aos mercados globais e regionais e serviços *on-line*, pelo que em 2002, o Conselho de Ministros de Moçambique, aprovou uma Estratégia de Implementação da Política de Informática (EIPi) que define diversos objetivos que visam tornar as TIC o “motor de desenvolvimento” do país. Neste âmbito, defendem que Moçambique deveria tornar-se um produtor, e não apenas um mero consumidor das TIC, o que revela o compromisso do governo em apoiar o desenvolvimento deste setor (AICEP, 2015).

A EIPi (AICEP, 2016) reconhece que a expansão das TIC, em Moçambique, enfrenta três grandes desafios, nomeadamente:

1. Aumentar os recursos humanos com capacidades técnicas nessa área;
2. Expandir e modernizar as infraestruturas de telecomunicações;

3. Acelerar o processo de reforma deste setor para facilitar a livre concorrência e atrair o investimento estrangeiro.

São objetivos da EIPi sensibilizar as pessoas sobre a importância das TIC e do seu potencial para o desenvolvimento do país, porque ao permitir o acesso universal à informação, permitem aos cidadãos melhorar o seu desempenho profissional e obter benefícios nas áreas da educação, ciência e tecnologia, saúde e cultura, podendo o seu uso ser expandido ao sistema nacional de ensino (Ministério da Ciência e Tecnologia, 2015).

Importa, ainda, referir que as TIC são fundamentais para reduzir as assimetrias regionais, entre as zonas urbanas e rurais e entre os diferentes segmentos da sociedade, promovendo, assim, a igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento (AICEP, 2015).

Capítulo 3 – Enquadramento metodológico

3.1. Opções metodológicas

O presente trabalho pretende clarificar os motivos que levaram as PME portuguesas ao processo de internacionalização, no setor das TIC, em Moçambique, pelo que será adotada uma abordagem mista.

Num primeiro momento, será utilizada uma abordagem qualitativa (Vilelas, 2009), uma metodologia frequentemente utilizada em estudos que procuram contextualizar o conhecimento (Maia & Fernandes, 2001), tendo por base as experiências de vida, comportamentos e atitudes e não resultados que derivam de procedimentos estatísticos.

A abordagem qualitativa recorre a palavras e perceções que possibilitam ir ao encontro do significado atribuído pelos sujeitos às suas vivências e assim obter uma descrição mais rica e detalhada sobre o assunto em análise (Günther, 2006).

Polkinghorne (2005) refere que o uso desta abordagem permite aprofundar as questões relacionadas com o fenómeno em estudo e a sua relação com o contexto em que se insere.

Segundo Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa recorre ao ambiente natural como fonte direta de informação, pelo que os dados recolhidos são maioritariamente descritivos.

Para facilitar a interpretação dos resultados, numa segunda fase, recorrer-se-á a uma análise de frequências (metodologia quantitativa) que permitirá descrever os resultados da análise de conteúdo das entrevistas de forma numérica.

A abordagem quantitativa procura descrever os resultados de forma focalizada e estruturada. Este tipo de abordagem visa traduzir de forma numérica ou categorial um conjunto de dados, de modo a facilitar a sua interpretação (Gatti, 2004).

Segundo Günther (2006), a utilização de métodos quantitativos engloba dois aspetos fundamentais:

1. As medidas têm propriedades que delimitam as operações que se podem realizar;
2. E as boas análises dependem da qualidade teórica e da perspectiva epistemológica na abordagem do problema.

Quando estas condições não são consideradas corre-se o risco de se realizarem tratamentos estatísticos inadequados.

Gerhardt e Silveira (2009) acrescentam que além de priorizar numericamente a intensidade dos fenómenos em estudo, a quantificação permite visualizar alguns aspetos que não se detetam nas primeiras observações.

3.2. Objetivos da investigação

3.2.1. Objetivo geral

O presente trabalho tem como principal objetivo clarificar os motivos que levaram as PME portuguesas ao processo de internacionalização, no setor das TIC, em Moçambique.

3.2.2. Objetivos específicos

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram, ainda, delineados quatro objetivos específicos:

1. Apurar os motivos que levam as PME portuguesas ao processo de internacionalização no mercado moçambicano;
2. Conhecer as formas de internacionalização mais utilizados pelas PME portuguesas no mercado moçambicano;
3. Determinar os benefícios inerentes ao processo de internacionalização em Moçambique;
4. Identificar as principais barreiras sentidas pelas PME portuguesas durante o processo de internacionalização em Moçambique.

3.2.3. Questão de investigação

Face ao exposto foi formulada a seguinte questão de investigação: O que levou as PME portuguesas ao processo de internacionalização, no setor das TIC, no mercado moçambicano?

3.3. Participantes

Este estudo contou com a colaboração dos Diretores Gerais ($n = 8$) e Diretores de Marketing ($n = 8$) de oito empresas do setor das TIC¹, sediadas em Maputo. Assim, a amostra é constituída por 16 sujeitos com idades compreendidas entre os 32 e os 55 anos ($M = 40.75$; $DP = 7.09$), sendo a maioria do sexo masculino (81.3%).

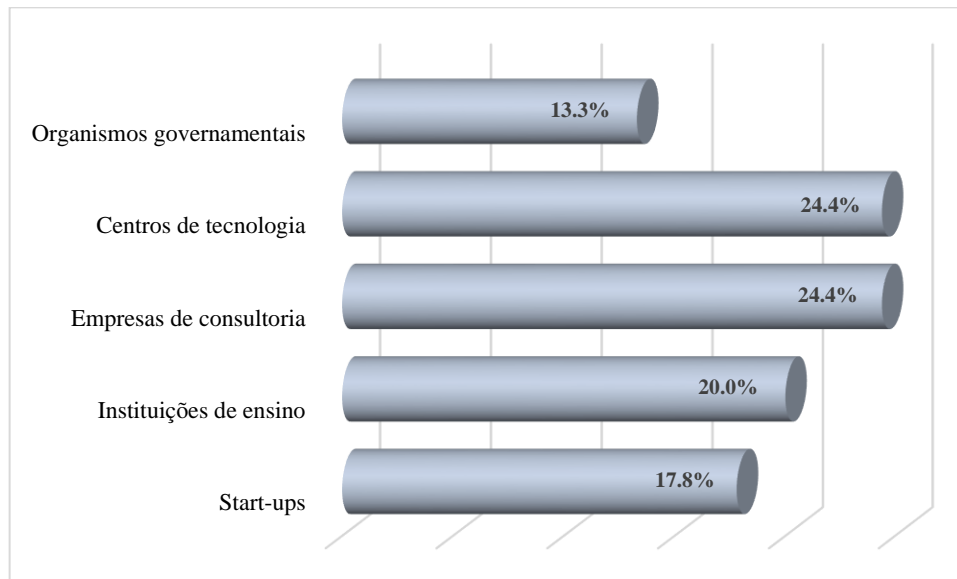
Relativamente às habilitações literárias verificou-se que 56.3% dos participantes possuem licenciatura e 43.8% mestrado. Importa, ainda, referir que a experiência profissional dos Diretores entrevistados oscila entre 6 e 25 anos ($M = 12.25$; $DP = 5.33$).

No que se refere ao número de colaboradores das empresas participantes no estudo, foi possível constatar que os mesmos oscilam entre 50 e 179 ($M = 87.31$; $DP = 35.38$). Verificou-se, ainda, que em média as empresas têm uma experiência internacional de aproximadamente 15 anos ($M = 14.5$; $DP = 6.18$; Mínimo = 5 anos; Máximo = 27 anos).

A Figura 5 demonstra que as empresas que participaram no estudo servem maioritariamente centros de tecnologia e empresas de consultoria.

¹ Para manter o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, o nome das empresas não será divulgado.

Figura 5 – Público-alvo das empresas participantes no estudo



Fonte: Elaboração própria

3.4. Instrumento

3.4.1. Entrevista semiestruturada

O guião da entrevista² é constituído por três blocos de perguntas que foram desenvolvidas especificamente para o efeito. O primeiro bloco inclui as questões relacionadas com a caracterização das empresas participantes no estudo (*e.g.*, número de colaboradores, anos de experiência internacional, público-alvo).

O segundo grupo procurou apurar as razões que levam as empresas ao processo de internacionalização no mercado moçambicano, a forma de entrada no mercado, os principais benefícios inerentes ao processo de internacionalização e as barreiras sentidas à entrada no mercado moçambicano.

O terceiro e último grupo é composto por três questões de resposta fechada que procuram avaliar os processos de relacionados com as exigências burocráticas inerentes ao processo de internacionalização.

² Anexo 1

3.5. Procedimentos

Como anteriormente referido, do ponto de vista metodológico, o presente estudo adota uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), ancorada na análise de conteúdo, após a qual serão calculadas as frequências presentes nas diversas categorias. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas delineadas especificamente para esta investigação.

Para a realização da pesquisa empírica, inicialmente, foram efetuados os contatos necessários, no sentido de obter a autorização³ para que o estudo pudesse prosseguir, sendo essa autorização concedida em 40.0% das empresas contactadas. Importa referir que todos os sujeitos participaram no estudo voluntariamente.

Num primeiro momento foi realizada uma vasta revisão de literatura sobre o tema em estudo e a partir da qual foram delineadas as perguntas constantes do guião de entrevista.

A informação foi recolhida individualmente num espaço adequado para o efeito, nas instalações das empresas participantes.

Todas as entrevistas foram gravadas e, uma vez mais, foi salientado que os dados recolhidos se destinam a fins meramente académicos e que não serão divulgados a terceiros. Foi, ainda, solicitado que os participantes preenchessem um pequeno questionário⁴ destinado à caracterização da amostra.

Após a recolha dos dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra, para que pudessem ser tratadas. Posteriormente foi realizada a análise do conteúdo, seguindo as etapas sugeridas por Bardin (2009), designadamente:

1. Pré-análise;
2. Exploração do material;
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

³ Anexo 2

⁴ Anexo 3

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado de forma a torná-lo operacional (Bardin, 2009). Deste modo, a sistematização das ideias iniciais ocorre através de quatro etapas:

1. Leitura flutuante, que diz respeito ao momento em que se começa a conhecer o texto;
2. Escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado;
3. Formulação das hipóteses e dos objetivos;
4. Referenciação dos índices e elaboração de indicadores

A exploração do material constitui a segunda fase e consiste na definição de categorias (sistemas de codificação) e na identificação das unidades de registo⁵ e das unidades de contexto nos documentos.⁶ Esta é a fase da descrição analítica, pelo que a codificação, a classificação e a categorização são essenciais (Mozzato & Grzybovski, 2011).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, pelo que constitui o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. De acordo com as diferentes fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2009), a codificação e categorização facilitam as interpretações e as inferências.

As fases referidas permitem afirmar que um princípio básico do funcionamento da análise de conteúdo categorial é a redução de dados através de dois processos-chave: a codificação e a categorização do conteúdo dos documentos em análise.

Perante o exposto, neste trabalho, optamos por seguir uma análise de conteúdo de cariz qualitativo, com base nas cinco etapas sugeridas por Maia e Fernandes (2001), designadamente:

1. Transcrição das entrevistas;
2. Leitura e análise refletida;
3. Identificação e descrição das unidades de informação mencionadas pelos participantes (codificação inicial);
4. Análise indutiva das unidades identificadas e agrupamento das mesmas (codificação axial);

⁵ Segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e a contagem de frequências.

⁶ Unidade de registo que corresponde ao segmento da mensagem.

5. Reagrupamento das categorias de acordo com o guião da entrevista (codificação concetual).

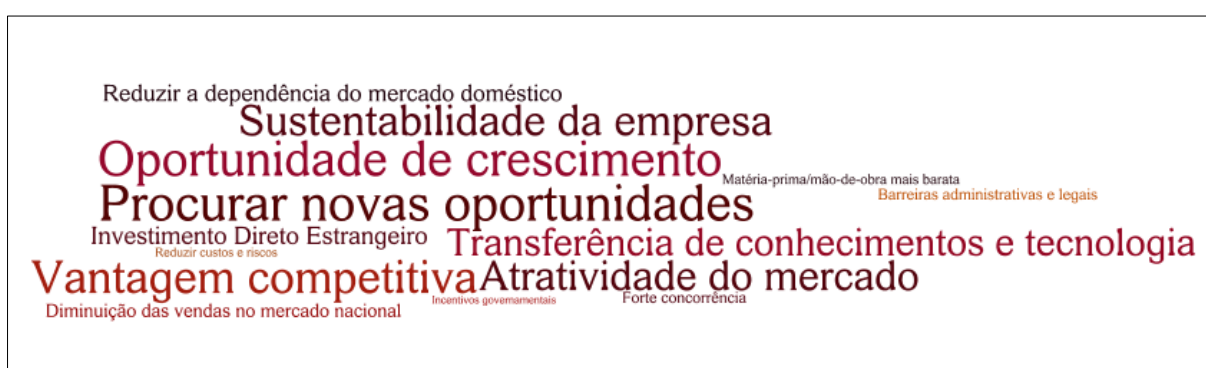
Os resultados serão apresentados no capítulo seguinte.

Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados

A análise de conteúdo das entrevistas demonstrou que, de uma forma global (Figura 6), os termos mais referidos pelos participantes relativamente ao processo de internacionalização, foram:

- *Procurar novas oportunidades de negócio* (14.2%)
- *Oportunidade de crescimento* (13.8%)
- *Vantagem competitiva* (12.9%).

Figura 6 – Termos mais referidos pelos entrevistados



Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos as questões individualmente verificamos que no que diz respeito à primeira questão: *Quais as razões que levaram a empresa ao processo de internacionalização?*, foi possível constatar que as respostas se agruparam em sete categorias axiais (Quadro 3). Importa referir que, em todas as questões, os entrevistados referiram mais do que uma categoria.

Quadro 3 – Categorias axiais referentes à Questão 1 (valores absolutos)

Categorias axiais	N
• Oportunidade de crescimento	16
• Procurar novas oportunidades de negócio	13
• Vantagem competitiva	12
• Reduzir a dependência do mercado doméstico	9
• Transferência de conhecimentos e tecnologia	7
• Diminuição das vendas no mercado nacional	6
• Incentivos governamentais	5
• Forte concorrência	3

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apresentados no Quadro 3 resumem e categorizam as razões referidas pelos Diretores Gerais e Diretores de Marketing relativamente ao processo de internacionalização, tendo-se verificado que o maior número de respostas corresponde à categoria axial *Oportunidade de crescimento* (N = 16) pertencente à categoria concetual *Procurar novas oportunidades de negócio*.

A identificação das categorias mencionadas fica evidente em afirmações como as que seguidamente se transcrevem.

*“Se uma empresa quiser crescer o mercado nacional é pequeno.”*⁷

*“Os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de novas atividades noutros países gera mais valor para a empresa.”*⁸

*“É importante saber se as PME portuguesas, no setor das TIC, conseguem alcançar alguma vantagem competitiva através da internacionalização.”*⁹

*“Portugal é um país com um mercado muito restrito.”*¹⁰

*“Se uma empresa quiser crescer, o mercado nacional é muito pequeno”.*¹¹

No que se refere à segunda questão: *Porque é que optaram pelo mercado moçambicano?*, foi possível constatar que a categoria axial mais referida pelos participantes diz respeito à *Atratividade do mercado* referida por 12 dos entrevistados (Figura 7).

⁷ Diretor Geral A

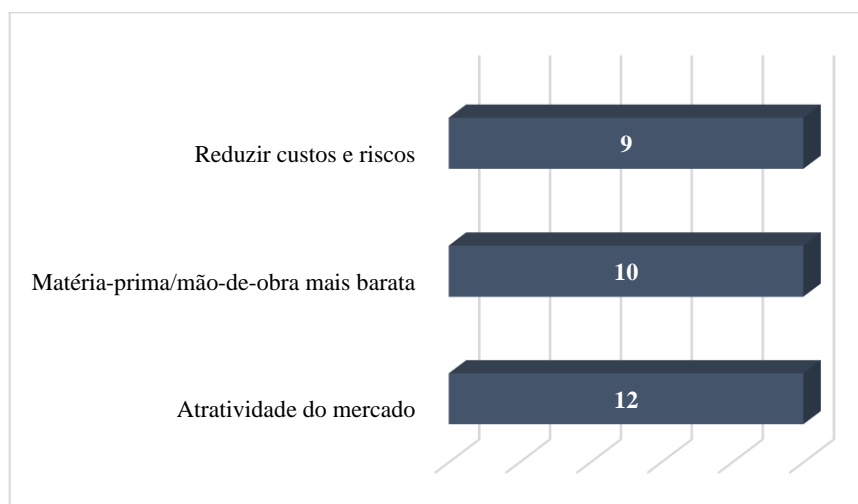
⁸ Diretor de Marketing P

⁹ Diretor de Marketing M

¹⁰ Diretor Geral H

¹¹ Diretor de Marketing N

Figura 7 – Categorias axiais referentes à Questão 2 (valores absolutos)



Fonte: Elaboração própria

Estes resultados podem ser corroborados através dos seguintes testemunhos dos entrevistados:

“É fundamental encontrar um mercado que seja rentável e que nos permita reduzir os custos e riscos financeiros.”¹²

“Os baixos custos da mão-de-obra e própria matéria-prima constituem uma mais-valia para a empresa (...) o que torna o mercado moçambicano bastante atrativo.”¹³

“A redução dos custos permite fazer propostas com preços mais baixos do que a concorrência.”¹⁴

Relativamente à terceira questão: *Qual foi a forma escolhida para a entrada no mercado moçambicano?*, verificou-se que todos os Diretores entrevistados referiram o IDE. Segundo os participantes no estudo, este tipo de investimento é importante porque através do mesmo:

“Resultam sinergias e soluções conjuntas que permitem a transferência de conhecimento de mercado e de tecnologia”¹⁵

¹² Diretor Geral D

¹³ Diretor Geral F

¹⁴ Diretor de Marketing I

¹⁵ Diretor Geral G

“A internacionalização através de IDE surge, normalmente, como uma estratégia que sustenta o crescimento dos resultados e diversifica o risco da empresa (...) e são conquistados novos mercados e novos clientes”¹⁶.

Na quarta questão: *Quais as principais barreiras sentidas durante o processo de internacionalização no mercado moçambicano?*, constatou-se que 14 dos entrevistados referiram a *Forte concorrência* e, 10 entrevistas mencionaram as *Barreiras administrativas e legais*, ambas pertencentes à categoria concetual *Dificuldades para entrar no mercado* (Quadro 4).

Quadro 4 – Categorias axiais referentes à Questão 4 (valores absolutos)

Categorias axiais	N
• Forte concorrência	14
• Barreiras administrativas e legais	10
• Práticas profissionais diferentes	6
• Diferentes sistemas de logística	3
• Diferenças culturais	2

Fonte: Elaboração própria

Estes resultados podem, ainda, ser confirmados através da seguinte afirmação:

“Isto é um mercado global, onde concorrem várias empresas internacionais, não é um mercado português (...) devemos estar atentos senão os nossos produtos não sobrevivem.”¹⁷

Quando questionados sobre os principais benefícios do processo de internacionalização (questão cinco), a maioria dos entrevistados referiram (Quadro 5):

- *Oportunidade de crescimento* (12.5%)
- *Transferência de conhecimentos e tecnologia* (11.4%).

¹⁶ Diretor de Marketing Q

¹⁷ Diretor de Marketing L

Quadro 5 – Categorias axiais e conceituais referentes à Questão 5 (valores absolutos)

Categorias conceituais	Categorias axiais	N
Procurar novas oportunidade de negócio	Oportunidade de crescimento	16
	Transferência de conhecimentos e tecnologia	12
	Vantagem competitiva	10
Ampliar conhecimentos	Transferência de conhecimentos e tecnologias	14
Garantir a continuidade da empresa	Reduzir a dependência do mercado doméstico	11
	Sustentabilidade da empresa	9
	Diminuição das vendas no mercado nacional	7

Fonte: Elaboração própria

Segundo os participantes no estudo:

“É fundamental trabalhar no estrangeiro para ganhar experiência.”¹⁸

“É muito importante observar os processos de internacionalização das outras empresas.”¹⁹

“A vantagem competitiva depende muito do know-how que se vai adquirindo e que nos permite encontrar soluções mais precisas e respostas mais rápidas.”²⁰

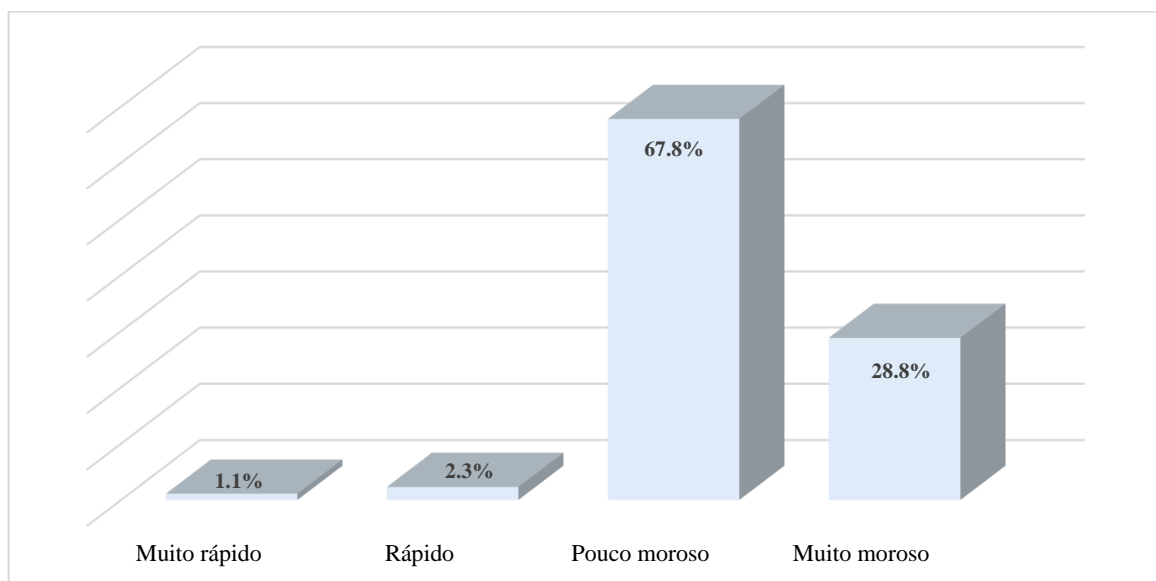
Relativamente às perguntas fechadas, os resultados revelaram que 67.8% dos entrevistados considera que o processo de obtenção de licença/alvará para a instalação da empresa é um pouco moroso (Figura 8).

¹⁸ Diretor Geral B

¹⁹ Diretor Geral E

²⁰ Diretor de Marketing O

Figura 8 – Classificação do processo de obtenção de licença/alvará para a instalação da empresa, em termos de burocracia

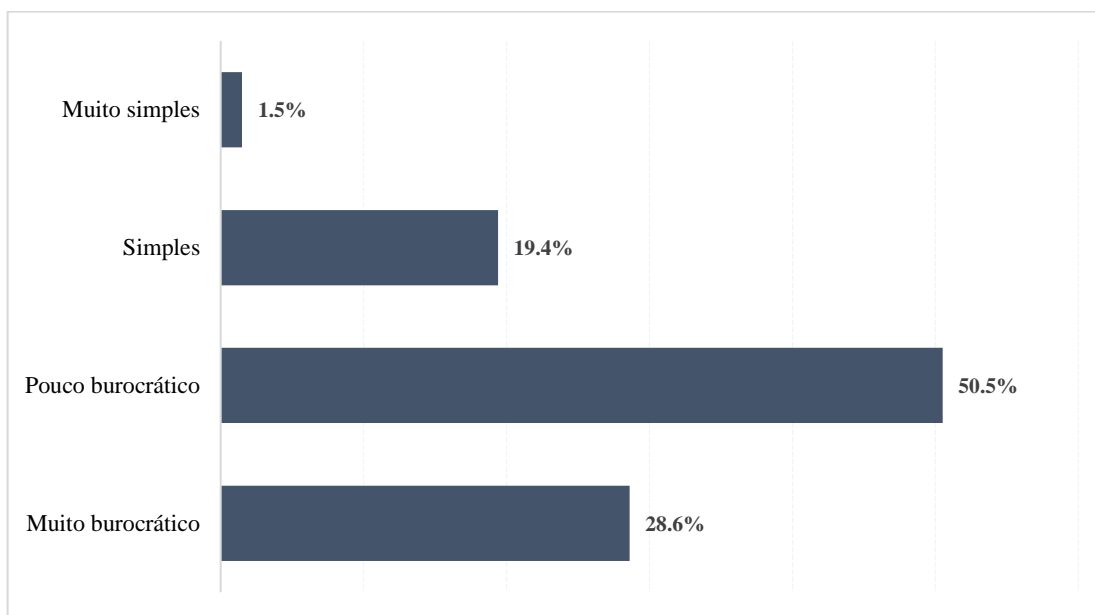


Fonte: Elaboração própria

Segundo o Diretor Geral C, “*as burocracias complicadas e desonestas retardam a atribuição de licenças e atrasam todo o processo produtivo.*”

Quando questionados sobre o grau de exigência do mercado moçambicano, mais de metade dos Diretores entrevistados (50.5%) referiu que o mesmo é pouco burocrático (Figura 9).

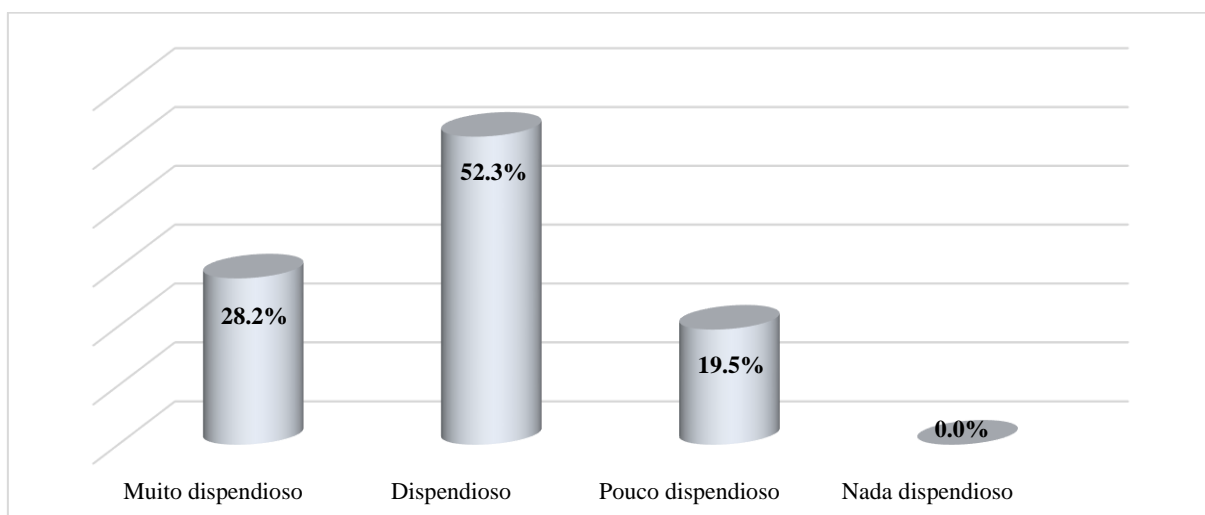
Figura 9 – Classificação do grau de exigência do mercado moçambicano, em termos burocráticos



Fonte: Elaboração própria

Por último, procurou-se averiguar como são classificados os encargos financeiros do processo de internacionalização, tendo-se constatado que a maior parte dos entrevistados (52.3%) os considera dispendiosos (Figura 10).

Figura 10 – Classificação dos encargos financeiros do processo de internacionalização



Fonte: Elaboração própria

Através da análise das entrevistas foi possível concluir que a procura de novas oportunidades de negócio é a principal razão que leva as PME portuguesas, do setor das TIC, ao processo de internacionalização.

De acordo com os 16 Diretores das oito empresas que participaram no estudo, a escolha do mercado moçambicano prende-se com a sua atratividade e pelo facto da matéria-prima/mão-de-obra ser mais barata.

Relativamente à forma escolhida para entrar no mercado moçambicano, a resposta foi unânime, pois a totalidade dos entrevistados referiu o IDE.

No que diz respeito às principais barreiras sentidas durante o processo de internacionalização, no mercado moçambicano, os participantes referiram maioritariamente a forte concorrência e as barreiras administrativas e legais.

Por fim, mencionaram que os principais benefícios do processo de internacionalização se relacionam com as oportunidades de crescimento e a transferência de conhecimentos e tecnologia.

Capítulo 5 – Discussão dos resultados

Nos últimos anos, as estratégias de internacionalização têm sido adotadas pelas empresas para reforçar a sua posição competitiva, mas também como forma de assegurar o seu próprio crescimento e/ou sobrevivência (Sousa, 1997).

Porém, antes de dar início ao processo de internacionalização é fundamental analisar o mercado, no sentido de escolher o que apresenta maior potencial para corresponder aos objetivos da empresa (Viana & Hortinha, 2009). Neste âmbito, Affonso (2008) refere que a internacionalização funciona como uma força impulsionadora para o desenvolvimento das empresas e o setor das TIC é um dos mais contemplados, principalmente nos países da CPLP, em particular Moçambique.

Porém, é importante não esquecer que o nível de competição no mercado moçambicano é cada vez maior e as empresas portuguesas devem escolher uma forma estratégica de entrada que lhes permita alcançar vantagem competitiva (Porter, 1985).

Com o objetivo de responder à questão de investigação inicialmente formulada, foram elaboradas cinco questões abertas e três questões fechadas, cujos resultados passaremos a apresentar.

Através da análise de conteúdo da primeira questão, foi possível verificar que as principais razões que levam as PME portuguesas, do setor das TIC, ao processo de internacionalização se prendem com as oportunidades de crescimento, a procura de novas oportunidades de negócio e a obtenção de vantagem competitiva. Estes resultados são congruentes com os referidos por Viana e Hortinha (2009) segundo os quais os principais motivos que despoletam o processo de internacionalização das PME portuguesas se encontram associados à procura de novas oportunidades de negócio e de mercados mais rentáveis do que o mercado nacional.

Relativamente à segunda questão, os resultados revelam que a atratividade do mercado moçambicano é o fator que mais influencia a escolha das PME portuguesas no setor das TIC. Esta conclusões são semelhantes às encontradas por Sugahara (2016) que refere que

Moçambique é o país da África Subsariana que revela maior potencial para investir no setor das TIC e como tal é a opção mais atrativa.

A terceira questão pretendeu apurar qual a forma escolhida para entrar no mercado moçambicano, tendo-se verificado que todos os Diretores entrevistados referiram o IDE, por considerarem que as parcerias são importantes para que a entrada no mercado estrangeiro seja bem-sucedida. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Carvalho (2011), segundo os quais todos os intervenientes devem sentir que fazem parte de um projeto vencedor e apesar das parcerias terem alguns riscos inerentes é fundamental estabelecer uma relação de confiança entre ambas as partes, pois é uma condição necessária para qualquer processo de investimento.

Num mundo marcado pela crescente concorrência, a construção de parcerias entre empresas constitui uma oportunidade de melhorar a competitividade, bem como aceder a recursos importantes que, individualmente, não seria possível (Barbosa, 2015). Verifica-se, ainda, que a internacionalização baseada no IDE apresenta diversas vantagens relativamente a outros modelos de implementação, porque permite conhecer as características do mercado e as realidades regionais diferenciadas dentro do próprio país (Chen & Ku, 2000).

Na quarta questão procurou-se averiguar quais são as principais barreiras percecionadas pelas PME durante o processo de internacionalização no mercado moçambicano. Após a análise das entrevistas constatou-se que a forte concorrência e as barreiras administrativas e legais, são os aspetos que mais dificultam a entrada das empresas portuguesas no referido mercado. Estes resultados, vão ao encontro dos obtidos por Joia e Ferreira (2005) que defendem a existência de um mercado global, no qual apenas as empresas mais fortes sobrevivem.

Na quinta questão procurámos apurar quais são os principais benefícios do processo de internacionalização e verificámos que os aspetos mais referidos pelos entrevistados dizem respeito às oportunidades de crescimento e à transferência de conhecimentos e tecnologia. Na mesma linha Martins (2011) refere que é importante procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional, porque por vezes, o mercado doméstico é muito pequeno para garantir a sustentabilidade da empresa e manter o *core business*.

Os resultados revelaram, ainda, que a maioria dos Diretores entrevistados considera que o processo de obtenção de licença/alvará para a instalação da empresa é um pouco moroso e que

o grau de exigência burocrática do mercado moçambicano não é muito elevado. Não obstante, consideram que os encargos financeiros do processo de internacionalização são dispendiosos.

Estes resultados são similares aos observados por Maleiane (2014) que afirma que o processo de internacionalização em Moçambique é moroso, burocrático e dispendioso para as empresas estrangeiras.

Conclusão

Segundo Honório e Rodrigues (2005) são vários os estudos (*e.g.*, Dimitratos e Plakoyiannaki, 2003; Leonidou, 2003) que evidenciam as razões que levam a que uma empresa se internacionalize, nomeadamente: as oportunidades de lucro, o crescimento no mercado internacional, a necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico, o interesse da empresa relativamente às atividades internacionais e as crenças organizacionais sobre a importância do processo de internacionalização.

Perante o exposto, procurámos clarificar as razões que levam as PME ao processo de internacionalização, no setor das TIC, em Moçambique e chegámos à conclusão que a procura de novas oportunidades de negócio é o motivo mais valorizado pelas empresas portuguesas.

Foi, ainda possível constatar que a forma escolhida pelas oito empresas que participaram no estudo foi o IDE, porque permite partilhar conhecimentos, competências, produtos, canais de distribuição, capacidade de produção, financiamento de projetos e vários tipos de recursos.

Segundo Freire (1999), atualmente, o mundo é um mercado único, pelo que é impossível encarar a atividade de uma empresa apenas no seu mercado nacional. Deste modo, é essencial abraçar os mercados externos, porque só assim é possível tirar partido das novas oportunidades de negócio.

Depois da empresa se decidir internacionalizar, tem que selecionar a forma como vai entrar no mercado internacional, pois é através da mesma que é revelado o acordo institucional que permite a transferência dos recursos da empresa para os mercados externos (Fernandes, 2014).

O conhecimento sobre o mercado e o nível de comprometimento com o mesmo, além de afetar a *performance* atual, também tem consequências em todas as decisões futuras, pelo que quando uma empresa se internacionaliza, aumenta o seu nível de conhecimento sobre as práticas de determinado mercado. Neste âmbito, Carvalho (2011) acrescenta que para se sobreviver no mundo dos negócios internacionais, é necessário ter a capacidade de cooperar com outros modelos de negócios e pensar em estratégias de comunicação eficazes que influenciem os clientes a desejar os produtos.

Limitações do estudo

Apesar do estudo ter cumprido os objetivos a que se propôs, reconhecem-se algumas limitações, nomeadamente no que diz respeito ao tamanho da amostra e ao fato de incidir apenas numa única região, o que transporta consigo o inconveniente de não permitir generalizar os resultados.

Outra limitação, prende-se com o facto de apenas terem sido entrevistados dois colaboradores de cada uma das empresas, mas que por motivos alheios à nossa vontade não foi possível contar com a participação de mais. Importa, ainda, referir que todos os participantes exercem cargos de direção, o que de alguma forma poderá influenciar a perceção sobre a temática em estudo e enviesar os resultados.

Por outro lado, teria sido interessante averiguar o tipo de produtos/serviços disponibilizados pelas empresas e o seu valor anual de faturação, mas esses dados, apesar de solicitados, não nos foram cedidos.

Sugestões para investigações futuras

Face ao exposto, sugere-se que este estudo seja replicado, no sentido de preencher as lacunas identificadas e aprofundar os objetivos levados a cabo nesta investigação. Assim, seria pertinente conhecer a influência da internacionalização nas receitas das empresas e as perspectivas de ação futuras no mercado internacional.

Referências bibliográficas

- Abrantes, A. (1999). *A Internacionalização Empresarial numa Economia Mundializada* (Tese de Mestrado). Viseu: Instituto Politécnico de Viseu.
- Affonso, F. (2008). Proposta para o Desenvolvimento de um Novo Modelo de Internacionalização das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. *XIII Convibra - Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- AICEP (2012). *Internacionalizar*. Acedido em dezembro de 2017, através de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AspectosAcautelarProcessoIDPE.pdf>
- AICEP (2013). *Moçambique: oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Lisboa: AICEP.
- AICEP (2015). *Moçambique: condições legais de acesso ao mercado*. Lisboa: AICEP
- AICEP (2016). *Moçambique: ficha de mercado*. Lisboa: AICEP.
- Anderson, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. *Management International Review*, 37(2), 27-42.
- Anderson, J., Hskansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Arbore, A., & Ordanini, A., (2006). Broadband Divide Among SME's: The Role of Size, Location and Outsourcing Strategies. *International Small Business Journal*, 24(1), 83-99.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Banco de Portugal (2017). *Boletim Económico*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barber, J., & Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson.
- Barbosa, M. (2015). *Internacionalizar em parceria no sector do azeite* (Tese de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barkema, H., Baum, J., & Mannix, E. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.
- Batista, C. (2013). *A internacionalização das empresas portuguesas no actual quadro da globalização* (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2003). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Carvalho, R. (2011). *Parcerias: como criar valor com a internacionalização*. Lisboa: BNomics.
- Carvalho, R., Pereira, I., & Esperança, J. (2012). O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. *Economia Global e Gestão*, 17, 9-29.
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2013). *Marketing internacional*. Porto Alegre: McGraw-Hill.
- Cepeda Palacio, S., Velásquez Estrada, L., & Marín Gómez, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 271-280.
- Chen, J., & Ku, Y. (2000). The effect of foreign direct investment on firm growth: The case of Taiwan manufactures. *Japan and the World Economy*, 12, 153-172.
- Chen, J. & Yang, C. (1999). Determinants of foreign direct investment: Comparison between expansionary FDI and defensive FDI. *Taiwan Economic Review*, 27, 215-240.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional vs a born-global approach. *Journal of International Marketing* 12(1), 57-81.
- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- Dunning, J. (1977). Trade, location and economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). London: MacMillan.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). Theories of foreign direct investment. In J. Dunning, & S. Lundan (Orgs.), *Multinational Enterprises and the Global Economy* (pp. 79-115). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, 337-360.
- European Commission (2010). *European SMEs under Pressure: annual report on EU small and medium-sized enterprises*. Brussels: EIM Office.

- Fernandes, J. (2014). *Caminhos do exportador: Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Actual.
- Ferreira, M. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: a note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Braga: Verbo.
- Freire, A. (1999). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Lisboa: Verbo
- Gama, M. (2011). *Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos factores de sucesso e da Gestão de Risco em mercados emergentes* (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Gatti, B. (2004). Estudos quantitativos em educação. *Educação e Pesquisa*, 30(1), 11-30.
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Gillies, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production*. Massachussets: Edward Elgar Publishing.
- Guedes, A. (2007). *Negócios Internacionais*. São Paulo. Thomson Learning.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Honório, L., & Rodrigues, S. (2005). *Aspetos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras*. Minas Gerais: RAE.
- INE (2010). *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. In Hood, N. & Vahlne, J. (Eds), *Strategies in Global Competition* (pp. 303-321). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 25-41.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note in the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Joia, L., & Ferreira, S. (2005). Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? *Cadernos EBAPÉ.BR*, 3(4), 1-18.
- Leonidou, L. (2003). Overcoming the limits of exporting research using the relation paradigm. *International Marketing Review*, 20(2), 129-141.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two Swedish Firms. Management and Economics*.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Luís, N. (2004). *O impacto do perfil empreendedor na internacionalização* (Tese de Mestrado). Coimbra: FEUC.
- Maia, A., & Fernandes, E. (2001). *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas* Braga: CEEP-UM.
- Maleiane, S. (2014). *Internacionalização de Empresas Portuguesas para Moçambique: Sector de Construção* (Tese de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Sílabo.
- Mehmed, E., & Osmani, A. (2004). *The objectives for foreign direct investments in interaction with the forms types of foreign direct investment*. Kristiandstad: International Business.
- Mendes, S. (2015). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas: Estudo de Caso – Parfois* (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Meyer, K., Estrin, S., Bhaumik, S., & Peng, M. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61-80.
- Ministério da Ciência e Tecnologia (2015). Tecnologias de Informação e Comunicação. Acedido em novembro de 2017, através de <http://www.mctestp.gov.mz/?q=content/tecnologias-deinforma%C3%A7%C3%A3o-e-comunica%C3%A7%C3%A3o>
- Mozzato, A., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, 15(4), 731-747.

- Narula, R., & Dunning, J. (2000). Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries. *Oxford Development Studies*, 28(2), 141-167.
- Noemi, P., & Sinkovics, R., (2009). *A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firms active on line internationalization*. New York: Elsevier International.
- OECD (2009). *Measuring Entrepreneurship*. Paris: OECD.
- Polkinghorne, D. (2005). Language and meaning: data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- Razin, A. (2001). FDI flows: A critical look. National Bureau of Economic Research. Acedido em dezembro de 2017, através de <http://www.nber.org/reporter/spring02/razin.html>
- Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, L124, 36-41.
- Simões, V. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: ICEP.
- Solberg, C., & Durrieu, F. (2006). Access to networks and commitment to internationalization as precursors to marketing strategies in international markets. *Management International Review*, 46(1), 57-83.
- Sousa, F. (1997). Portugal 1997: A internacionalização em dez tópicos. *Economia & Prospectiva*, 1(2), 9-16.
- Sugahara, G. (2016). *Actualidade económica de Moçambique: navegando preços baixos com secção especial sobre risco fiscal*. Acedido em novembro de 2017, através de <http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique/publication/mozambique-economic-update-april-2016>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Tsai, P. (1994). Determinants of foreign investment and its impact on economic growth. *Journal of Economic Development*, 19(1), 137-163.

Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing internacional*. Lisboa: Sílabo.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.

ANEXOS

ANEXO 1
GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista, tem a duração de 30 minutos e destina-se a **fins meramente académicos**. Insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado, que procura estudar as razões que levam as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas ao processo de internacionalização no setor das Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), em Moçambique.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial.

Muito obrigado!



GRUPO I

1. Número de colaboradores da empresa: _____
2. Anos de experiência internacional da empresa: _____
3. Público-alvo: _____

GRUPO II

4. Quais as razões que levaram as empresas ao processo de internacionalização?
5. Porque optaram pelo mercado moçambicano?
6. Qual foi a forma de entrada no mercado?
7. Na sua opinião, quais são os principais benefícios inerentes ao processo de internacionalização?
8. Quais são as principais barreiras sentidas à entrada no mercado moçambicano?

GRUPO III

9. Como classifica o processo de obtenção de licença/alvará para a instalação da empresa, em termos de burocracia?

- Muito rápido Rápido Pouco moroso Muito moroso

10. Como classifica o grau de exigência do mercado moçambicano, em termos burocráticos?

- Muito simples Simples Pouco burocrático Muito burocrático

11. Como classifica os encargos financeiros do processo de internacionalização da sua empresa?

- Muito dispendioso Dispendioso Pouco dispendioso Nada dispendioso

ANEXO 2

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO



Chamo-me João Manuel Bico de Matos e encontro-me a realizar a minha dissertação de Mestrado em Estratégias de Investimento e Internacionalização, no Instituto Superior de Gestão.

O estudo denominado “*Internacionalização das PME em Moçambique: setor das TIC*” procura estudar as razões que levam as Pequenas e Médias Empresas portuguesas ao processo de internacionalização no setor das Tecnologia de Informação e Comunicação, em Moçambique.

Tenho conhecimento que a empresa que dirige desenvolve atividades neste setor, pelo que venho solicitar autorização para fazer uma pequena entrevista aos seus colaboradores, no sentido de obter as informações necessárias para dar continuidade ao meu projeto de investigação.

Informo, ainda, que as respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, sendo apenas utilizados para fins meramente académicos.

Aguardo a sua resposta e deixo os meus contactos para que possamos agendar a realização das entrevistas na data e hora que considerar mais oportuna.

Grato pela atenção dispensada, apresento os meus melhores cumprimentos

João Matos

E-mail: joaobicomatos@portugalmail.pt

Telefone: 966 652 275

ANEXO 3
QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Este questionário destina-se a **fins meramente académicos** e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado, que procura estudar as razões que levam as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas ao processo de internacionalização no setor das Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), em Moçambique.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 2 minutos. Por favor, responda a **todas** as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Muito obrigado!



As questões que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão identificar ou comprometer.

Idade: _____ anos

Sexo: Masculino Feminino

Habilitações literárias: _____

Experiência profissional: _____ anos