



UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS PORTUGUESAS:  
O CASO DE TIMOR-LESTE**

MARIA ALEXANDRA AGOSTINHO PEREIRA

Relatório de Estágio  
Mestrado em Gestão Empresarial

Orientação:

**Professor Doutor Júlio da Costa Mendes**

Supervisão:

**Mestre Isabel dos Santos Anselmo Maia e Silva**

2017



UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS PORTUGUESAS:  
O CASO DE TIMOR-LESTE**

MARIA ALEXANDRA AGOSTINHO PEREIRA

Relatório de Estágio  
Mestrado em Gestão Empresarial

Orientação:

**Professor Doutor Júlio da Costa Mendes**

Supervisão:

**Mestre Isabel dos Santos Anselmo Maia e Silva**

2017

# **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DE TIMOR-LESTE**

## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Maria Alexandra Agostinho Pereira

© Copyright: Maria Alexandra Agostinho Pereira

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## RESUMO

Este Relatório propõe identificar oportunidades, motivações e obstáculos que as empresas portuguesas enfrentam nas relações comerciais no mercado timorense e, inclusive, fora das fronteiras do país, em particular com os vizinhos asiáticos.

O objetivo principal deste trabalho foi conhecer como as empresas portuguesas abordam o mercado timorense e em que medida utilizam o país como plataforma de acesso ao mercado dos membros da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN).

Com o pilar do enquadramento teórico sobre o processo de internacionalização, foram analisados relatórios e documentação oficial, proveniente de entidades e organizações timorenses, portuguesas e internacionais. Foram realizadas entrevistas a pontos focais da esfera económica entre Timor-Leste e Portugal. Foram ainda auscultadas empresas presentes, exportadoras e interessadas no mercado de Timor-Leste, através de questionários *online*.

Os resultados permitem conhecer as características dos mercados de Timor-Leste e da ASEAN, bem como das empresas portuguesas que contactam com o mercado timorense, como estas operam em Timor-Leste e como se expandem ou pretendem expandir-se para outros mercados de países vizinhos do Sudeste Asiático.

As conclusões apuradas mostram que Timor-Leste atua como base de acesso facilitado ao mercado vizinho da ASEAN e levam, ainda, à apresentação das possíveis estratégias a adotar e dos obstáculos que existem, para o desenvolvimento de negócios na região.

**Palavras-Chave:** Empresas, Internacionalização, Mercado, Timor-Leste, ASEAN, Motivações, Obstáculos, Estratégias e Plataforma.

## **ABSTRACT**

This Training Report proposes to identify opportunities, motivations and obstacles that companies face in the commercial relations in the market and even outside country's borders, in particular with the neighbors.

The main goal is to know how companies approach the market and use the country as a platform for access to the Association of Southeast Asian Nations market (ASEAN market).

Under the pillar of the theoretical framework on internationalization process, reports and official documentation, originating from Timorese, Portuguese and international organizations, were analyzed. Furthermore, Portuguese companies present in the Timorese market, and companies that are exporters and interested in the market were also consulted through online questionnaires. Interviews were made with focal points from the economic sphere between Timor-Leste and Portugal.

The results show the characteristics of the Timorese and ASEAN markets, as well as the Portuguese companies that contact the Timorese market, how they operate in Timor-Leste and how they expand, or intend to expand, to other markets of Asian neighbors.

The findings show that Timor-Leste acts as a basis for facilitating access to the neighboring ASEAN market and also presents the possible strategies to adopt and the obstacles that exist for the development of business in the region.

**Keywords:** Companies, Internationalization, Market, East Timor, ASEAN, Motivations, Barriers, Strategies and Platform.

## **Agradecimentos**

Ao meu Orientador e amigo, o Professor Doutor Júlio da Costa Mendes, pela sua sábia, doura e sensata orientação, assim como pela disponibilidade demonstrada.

À minha supervisora de estágio e amiga, a Delegada da AICEP em Díli, a Mestre Isabel Maia e Silva, que tudo fez para que eu pudesse desenvolver este trabalho com recursos valiosos e nas melhores condições. A oportunidade de realização do estágio na aicep Portugal Global se deve principalmente a ela, o que acrescentou um enorme valor a este trabalho e estou, naturalmente, grata por esta oportunidade.

A S.E. o Sr. Embaixador de Portugal em Díli, Dr. Manuel Gonçalves de Jesus, pelo interesse regular demonstrado pelo trabalho que foi sendo desenvolvido e pelo gentil acolhimento deste Estágio nas instalações da aicep Portugal Global, na Embaixada de Portugal em Díli.

Aos meus pais, ainda que à distância, sempre me incentivaram e motivaram, dando-me sempre força para seguir em frente com este trabalho.

Ao responsável pela secção Consular na Embaixada de Portugal em Díli, o Dr. Paulo Maia e Silva, pelo apoio constante, interesse e preocupação demonstrada durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Espero, sinceramente, que este documento sirva de guia e orientação, para as empresas que queiram desenvolver ou continuar a desenvolver negócios em Timor-Leste, nos próximos anos.

Maria Alexandra Pereira

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	xv
INTRODUÇÃO .....	16
CAPÍTULO I - GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	18
1.1. Globalização .....	19
1.2. Internacionalização .....	24
1.2.1. Teorias de internacionalização .....	25
1.2.2. Formas de internacionalização .....	36
1.2.3. Motivações para a internacionalização .....	45
1.2.4. Influência das forças externas nas atividades das empresas internacionais .....	50
1.3. Integração económica internacional .....	53
1.3.1. Formas de integração .....	56
1.3.2. Objetivos, vantagens e desvantagens .....	58
CAPÍTULO II – ESTÁGIO CURRICULAR NA DELEGAÇÃO DA AICEP EM DÍLI .....	60
2.1. Caracterização da entidade de acolhimento .....	60
2.2. Contexto de trabalho .....	62
CAPÍTULO III – ESTUDO 1: <i>DESK RESEARCH</i> .....	65
3.1. Metodologia .....	65
3.2. Caracterização do Mercado de Timor-Leste .....	66
3.2.1. Aspetos geográficos, demográficos e sociais .....	66
3.2.2. Aspetos históricos, políticos, económicos e legais .....	68
3.2.3. Relações económicas e comerciais com Portugal .....	81
3.3. Caracterização da Região Macroeconómica da ASEAN .....	86
3.3.1. Aspetos gerais .....	86
3.3.2. Principais indicadores económicos .....	89
CAPÍTULO IV – ESTUDO 2: CARACTERIZAÇÃO DAS TRÊS TEMÁTICAS: PERFIL DAS EMPRESAS, MERCADO DE TIMOR-LESTE E MEIO	

ENVOLVENTE EM TIMOR-LESTE.....	94
4.1. Metodologia .....	94
4.2. Método de recolha: entrevistas.....	100
4.3. Resultados - Caracterização das três temáticas: Perfil das Empresas Portuguesas, Mercado de Timor-Leste e Meio envolvente em Timor-Leste.....	108
4.3.1. Temática: Perfil das Empresas Portuguesas .....	110
4.3.2. Temática: Mercado de Timor-Leste .....	111
4.3.3. Temática: Meio envolvente em Timor-Leste.....	112
CAPÍTULO V – ESTUDO 3: PERSPETIVA DAS EMPRESAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS E COOPERAÇÃO COM TIMOR-LESTE .....	114
5.1 Metodologia .....	114
5.2. Método de recolha: inquéritos .....	118
5.2.1. Construção e aplicação de instrumentos de recolha de informação: questionários.....	121
5.3. Resultados - Perspetiva das empresas sobre desenvolvimento de negócios e cooperação com Timor-Leste .....	125
5.3.1. Análise de Dados: generalizações e métodos.....	125
5.3.2. Fase 1 - Análise descritiva.....	127
5.3.3. Fase 2 - Análise indutiva e análise fatorial exploratória .....	142
5.3.4. Fase 3 - Contingência e associação.....	150
CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES .....	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	165
APÊNDICES.....	178
APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA 1.....	179
APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA 2.....	180
APÊNDICE 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA 3.....	181
APÊNDICE 4 – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS PARA A NUVEM (OUTPUT NVIVO) .....	182
APÊNDICE 5 – LISTAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	184
APÊNDICE 6 – CARTA ÀS EMPRESAS.....	186

APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO 1.....	187
APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIO 2.....	196
APÊNDICE 9 – QUESTIONÁRIO 3.....	201
APÊNDICE 10 – RESULTADOS DO INQUÉRITO 1 (OUTPUT SPSS) .....	208
APÊNDICE 11 – RESULTADOS DOS INQUÉRITO 2 (OUTPUT SPSS) .....	214
APÊNDICE 12 – RESULTADOS DO INQUÉRITO 3 (OUTPUT SPSS) .....	218
APÊNDICE 13 – ANÁLISE INDUTIVA (OUTPUT SPSS) .....	227
APÊNDICE 14 – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (OUTPUT SPSS)....	234
APÊNDICE 15 – CONTINGÊNCIA E ASSOCIAÇÃO (OUTPUT SPSS).....	248

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2.1. 1 Ciclo de Vida do Produto.....	26
Figura 1.2.1. 2 Relação entre o grau de internacionalização da Rede e do Mercado .....	30
Figura 1.2.1. 3 Born Global versus teorias tradicionais .....	33
Figura 1.2.4. 1 Ambiente Externo .....	50
Figura 1.2.4. 2 Fatores que influenciam as organizações .....	52
Figura 3.2.2. 1 PIB Real a Preços de Mercado (em %).....	73
Figura 3.2.2. 2 Produto Interno Bruto (taxas de variação real anuais em %) .....	74
Figura 3.2.2. 3 Receitas (em milhões de €) .....	76
Figura 3.2.2. 4 Despesas Públicas (em milhões de €).....	77
Figura 3.2.2. 5 Balança corrente (em % do PIB).....	78
Figura 3.2.2. 6 Exportações e Importações de bens e serviços (em milhões de USD).....	79
Figura 3.2.2. 7 Despesas 2015 (em milhares de USD).....	81
Figura 3.2.3. 1 Exportações de Portugal para Timor-Leste (em milhões de €) .....	83
Figura 3.3.1. 1 Mapa do Sudeste Asiático (Países da ASEAN e Países observadores) .....	86
Figura 4.1. 1 Processo de Categorização .....	99
Figura 4.2. 1 Temáticas do Estudo 2 .....	100
Figura 4.2. 3 Triangulação de dados e Triangulação intramétodo dos três ambientes.....	106
Figura 4.3. 1 Nuvem das 100 palavras mais utilizadas durante as entrevistas .....	108
Figura 4.3. 2 Categorização da informação recolhida: Temáticas.....	109
Figura 5.2. 1 Modelo de Root vs. Temáticas do Estudo 3 .....	119
Figura 5.3.2.1. 1 Formas de internacionalização das empresas presentes em T.L.....	128
Figura 5.3.2.1. 2 Contactos e negócios estabelecidos com a ASEAN pelas empresas presentes no mercado de T.L. ....	131

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.2.1. 1 Modelo Cavusgil - Estádios da internacionalização .....	33
Tabela 1.2.1. 2 Paradigma OLI.....	35
Tabela 1.3.1. 1 Os Estados de Integração Económica .....	57
Tabela 2.1. 1 Áreas de atuação da AICEP .....	61
Tabela 3.2.2. 1 Principais produtos de importação em Timor-Leste .....	80
Tabela 3.2.3. 1 Balança comercial de Bens e Serviços de Portugal com Timor-Leste (% do PIB).....	84
Tabela 3.3.1. 1 Dados populacionais dos países membros da ASEAN.....	87
Tabela 3.3.2. 1 Investimento Direto Estrangeiro na ASEAN .....	89
Tabela 3.3.2. 2 Classificação dos rendimentos das famílias nos países da ASEAN e Timor-Leste.....	92
Tabela 3.3.2. 3 Os melhores e os piores países da ASEAN para fazer negócio, por critério .....	93
Tabela 4.1. 1 Seis fases de atividade da investigação qualitativa.....	95
Tabela 4.1. 2 Critérios de confiabilidade em investigação qualitativa .....	96
Tabela 4.2. 1 Questões – Temática Perfil das Empresas Portuguesas.....	102
Tabela 4.2. 2 Questões – Temática Mercado de Timor-Leste .....	103
Tabela 4.2. 3 Questões – Temática Meio envolvente em Timor-Leste .....	104
Tabela 4.2. 4 Entrevistas realizadas.....	107
Tabela 5.2. 1 Taxas de resposta aos questionários por inquérito .....	120
Tabela 5.2. 2 Taxas de resposta ao conjunto das questões comuns às empresas presentes e empresas interessadas .....	121
Tabela 5.2.1. 1 Questionário às empresas presentes no mercado de Timor-Leste .....	122
Tabela 5.2.1. 2 Questionário às empresas exportadoras para Timor-Leste.....	123

Tabela 5.2.1. 3 Questionário às empresas interessadas no mercado de Timor-Leste.....	124
Tabela 5.3.2.1. 1 Principais setores de atividade das empresas presentes em T.L. ....	127
Tabela 5.3.2.1. 2 Elementos básicos da caracterização das empresas presentes em T.L. .	128
Tabela 5.3.2.1. 3 Clientes habituais das empresas presentes em T.L.....	129
Tabela 5.3.2.1. 4 Motivações das empresas presentes em T.L.....	129
Tabela 5.3.2.1. 5 Obstáculos sentidos pelas empresas presentes em T.L.....	130
Tabela 5.3.2.1. 6 Países da ASEAN onde houve contactos e negócios estabelecidos pelas empresas presentes em T.L. ....	131
Tabela 5.3.2.2. 1 Elementos básicos da caracterização das empresas exportadoras para T.L. ....	133
Tabela 5.3.2.2. 2 Clientes habituais das empresas exportadoras para T.L. ....	134
Tabela 5.3.2.2. 3 Caracterização das exportações para T.L. ....	135
Tabela 5.3.2.2. 4 Fatores de motivação das empresas exportadoras para T.L. ....	135
Tabela 5.3.2.2. 5 Obstáculos sentidos pelas empresas exportadoras para T.L. ....	136
Tabela 5.3.2.3. 1 Elementos básicos da caracterização das empresas interessadas no mercado de T.L. ....	137
Tabela 5.3.2.3. 2 Fatores de motivação das empresas interessadas no mercado de T.L. .	138
Tabela 5.3.2.3. 3 Obstáculos esperados pelas empresas interessadas no mercado de T.L. .....	139
Tabela 5.3.2.3. 4 Razões apontadas pelas empresas interessadas no mercado de T.L. para o facto de não haver contactos e negócios com a ASEAN.....	140
Tabela 5.3.2.3. 5 Países com contactos e negócios estabelecidos no mercado da ASEAN pelas empresas interessadas no mercado de T.L. ....	140
Tabela 5.3.2.3. 6 Elementos da vantagem competitiva das empresas interessadas no mercado de T.L. ....	141
Tabela 5.3.3. 1 Motivações empresas presentes versus Motivações empresas interessadas .....	143

Tabela 5.3.3. 2 Obstáculos empresas presentes versus Obstáculos empresas interessadas	144
Tabela 5.3.3. 3 Análise fatorial das Motivações – empresas presentes.....	148
Tabela 5.3.3. 4 Análise fatorial dos Obstáculos – empresas presentes .....	149
Tabela 5.3.4. 1 Teste do Qui-quadrado .....	151

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIA	Acordo Global de Investimento da ASEAN
ACP	África Caraíbas e Pacífico
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ARF	ASEAN Regional Forum
ASEAN	Associação das Nações do Sudeste Asiático
BAD	Banco Asiático de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
EMN	Empresas Multinacionais
EU	União Europeia
FMI	Fundo Monetário Internacional
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PED	Plano Estratégico de Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
USD	<i>United States Dollar</i>
ZEESM	Zona Especial de Economia Social e de Mercado

## **INTRODUÇÃO**

O presente relatório é o resultado do trabalho de pesquisa e recolha realizado durante o estágio de seis meses na Delegação da AICEP em Díli, Timor-Leste. Este trabalho visa, essencialmente, caracterizar as empresas portuguesas e a sua atividade, empresas já estabelecidas e/ou que procuram levar a cabo o início de um processo de internacionalização, quer para Timor-Leste, quer para o Sudeste Asiático.

Um dos fatores críticos de sucesso das empresas portuguesas é a capacidade de desenvolver negócios noutros contextos, que não o país de origem. Embora este estudo seja apenas aplicável ao caso de Timor-Leste, a finalidade é contribuir, para que outras empresas portuguesas interessadas no processo de internacionalização para o Sudeste Asiático possam ver reforçado o seu conhecimento sobre o contexto dos mercados asiáticos e, deste modo, facilitar o processo de tomada de decisões baseadas, não só em conhecimento empírico, mas que promovam, em simultâneo, uma redução de custos e uma maior eficiência, através do investimento consciente e adequado.

Timor-Leste é um país emergente, em que a principal fonte de rendimentos provém de fontes naturais de hidrocarbonetos, como o petróleo bruto e o gás natural. A extração do petróleo é o principal setor económico que serve de alavanca para reduzir as fragilidades, tanto em termos económicos como sociais, evidentes no país: défice de organizações produtivas e necessidades sociais. Estamos perante uma economia emergente, em fase de crescimento e desenvolvimento, devido essencialmente ao investimento público nos principais setores de atividade, tais como: educação e formação, saúde, inclusão social, ambiente, cultura e património, desenvolvimento de infraestruturas, desenvolvimento rural, agricultura, petróleo e turismo.

Em paralelo com a necessidade de reconstrução do país, importa considerar também a sua localização estratégica face aos restantes países do mercado asiático. A integração de Timor-Leste no bloco regional da ASEAN está eminente e a possibilidade das empresas portuguesas se servirem do país e das suas vantagens geoestratégicas para desenvolverem negócios na região,

está no centro das atenções, como se pôde perceber no I Fórum Global Económico da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em Díli.

A metodologia deste trabalho atravessou três momentos: 1. *Desk research* (pesquisa de dados relativos aos mercados de Timor-Leste e da ASEAN); 2. Entrevistas (a auscultação a individualidades portuguesas e timorenses, por meio de entrevistas, que permitiu conhecer, a partir de diferentes perspetivas, os mecanismos, as operações e os meios, relativos à dinamização dos negócios das empresas portuguesas, em Timor-Leste e na região envolvente); 3. Inquéritos (realizados às empresas presentes e às exportadoras para Timor-Leste, bem como às empresas interessadas neste mercado, que permitiram conhecer não só as suas características próprias, mas também aspetos relevantes da sua relação com o mercado timorense e com o mercado do Sudeste Asiático).

Sumariamente, com este trabalho pretendeu-se recolher informação relevante, que permita às empresas avaliar e decidir se Timor-Leste oferece condições de internacionalização / exportação para os seus negócios, que vão de encontro às suas necessidades e, ao mesmo tempo, às oportunidades de expansão para o mercado do Sudeste Asiático.

# **CAPÍTULO I - GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A estratégia global de uma empresa passa pelo desenvolvimento de operações em vários países, levando ao conhecimento e respondendo às necessidades dos vários mercados estrangeiros, bem como à obtenção de economias de escala. O caminho é gerar lucros, mas também obter recursos, provenientes das mais diversas origens, tais como: conhecimento, capital, tecnologia e matérias-primas (Clark e Knowles, 2003). Neste sentido, aborda-se uma extensa rede de caminhos, tanto teórica como tecnicamente, que permite definir o percurso que as empresas podem escolher, rumo à conquista de novos mercados.

Devido ao processo de mudança sistemática que caracteriza a evolução do mundo global de hoje, constata-se que, ainda que regressem hábitos, produtos ou técnicas antigas, estes virão sempre apetrechados de meios tecnológicos e facilitadores do dia-a-dia, cujo objetivo é, unicamente, a melhoria da qualidade de vida do ser humano.

As tendências e desafios que se podem enfrentar, num mundo global, obrigam, igualmente, a uma análise sobre as oportunidades e ameaças que lhes são inerentes, por exemplo, os movimentos migratórios, os mecanismos de redução da regulação da atividade económica, os fluxos de bens e capitais, as transformações tecnológicas, as alterações dos sistemas monetários e financeiros, as grandes potências, os grandes blocos regionais e comerciais, bem como a deterioração dos recursos naturais. Todos estes fatores influenciam sempre, de algum modo, a competitividade das empresas, tanto em termos nacionais como em mercados internacionais.

A internacionalização é um processo que, associado à globalização, é caracterizado pela intensificação da concorrência e pelas rápidas mudanças nas economias mundiais. Contribui para melhorar a competitividade das empresas, as quais deverão, com o intuito de reduzir custos, obter conhecimento e informação, bem como aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade. Ao internacionalizarem os seus negócios, as empresas passam a utilizar redes e a canalizar recursos para a Investigação e Desenvolvimento (I&D), para assegurar a competitividade e

reposicionarem-se estrategicamente no mercado global. As empresas estão envolvidas em processos de internacionalização e desenvolvem, em paralelo, mecanismos de inovação e de intra-empendedorismo.

## **1.1. Globalização**

É importante começar por distinguir o conceito de globalização, baseado na visão de um mundo homogeneizado, contra o conceito de mundialização, baseado numa progressão diferenciada do mundo. As origens da globalização, remontam aos séculos XV e XVI, através da expansão marítima e decorre até aos nossos dias. O crescimento do comércio global começou a ser significativo ainda na última parte do século XIX, apesar das suas limitações tecnológicas.

Todavia, a diferença entre a antiga globalização e a atual é a grande velocidade com que este processo chega, cada vez, a mais lugares. Esta tendência observou o seu primeiro travão com a Primeira Guerra Mundial e, mesmo após o seu fim, o crescimento do comércio, a nível global, nunca recuperou das consequências deste episódio, tendo-se seguido a grande depressão económica mundial, com o *crash* na Bolsa de Nova Iorque em outubro de 1929.

Deu-se então início a uma onda global de políticas de carácter protecionista, havendo por isso uma tendência, por parte de economistas e historiadores, para atribuir aos políticos da época a responsabilidade por esta recessão mundial. Durante o período entre os finais dos anos 80 e o começo dos anos 90, regista-se um conjunto de mudanças políticas e económicas, que mudaram o curso da história no mundo.

O fim da Guerra Fria entre os países aliados do Estados Unidos da América e os países aliados da antiga União Soviética, que transformava o mundo num modelo bipolar, culmina com a queda do muro de Berlim, em 1989. Com a reunificação da Alemanha, mudando radicalmente a distribuição do peso político pelas regiões do mundo, passa a existir um mundo economicamente multipolar. O capitalismo globalizou-se para as regiões em que predominavam regimes de direção central. Assiste-se à falência do socialismo real e, de um momento para o outro, temos um mundo globalizado e maioritariamente capitalista. São factos como estes que

dão crédito aos argumentos de Stiglitz de que: *“Globalization is the field on which some of our major societal conflicts - including those over basic values - play out. Among the most important of those conflicts is that over the role of government and markets.”* (Stiglitz, 2006: XIV).

A *globalização* consiste num conjunto de transformações políticas, económicas, sociais e culturais que têm convergido para a integração das Empresas Multinacionais (EMN) nos diversos mercados - “aldeia global” (McLuhan, 1960, citado por Gibson e Murray, 2012). O conceito de *aldeia global*, sugere que *“The term global village was coined in the 1960s by media theorist Marshall McLuhan (1911–80) to describe how human beings are increasingly connected by electric (or electronic) technologies, which virtually eliminate the effects of space and time so that the globe contracts into one interconnected, metaphorical ‘village’”* (McLuhan, 1960, citado por Gibson e Murray, 2012: 312).

Embora o conceito de globalização seja alvo de múltiplas abordagens, por diferentes autores, é fundamental destacar que é um procedimento transversal a todos os países e que permite incrementar, gradualmente, uma interligação e interdependência entre nações, organizações e indivíduos de todo o mundo, não só nas esferas social, cultural e política, mas também, e principalmente, ao nível das relações económicas.

A globalização é a desterritorialização das relações entre as pessoas e entre organizações, existindo, por isso, uma tendência para a desassociação do espaço. Por outro lado, a tecnologia que existe atualmente, permite a comunicação entre pessoas e entre instituições em tempo real e simplificando a circulação de pessoas, bens e serviços, sendo, por isso, a base nuclear da globalização. Stiglitz (2005: 228) estende um pouco mais esta ideia, acrescentando que: *“(...)not only to closer integration of the countries and peoples of the world that has resulted from the lowering of transportation and communication cost and manmade barriers but also to the particular policies (...) balanced budgets and open borders across which goods and capital free flow and flexible exchange rates.”*.

As principais características da globalização têm sido a queda de barreiras alfandegárias e a abertura dos mercados ao comércio e a capitais internacionais. A *popularização* ocorre com a revolução das tecnologias de informação, através da uniformização das fontes de informação, a qual originou uma homogeneização cultural entre muitos países. A globalização permite a

divulgação da informação sobre todos os aspetos da vida, como acontecimentos ou tendências, no que diz respeito à moda ou à modelagem, à alimentação e à utilização de tecnologia, afetando padrões de beleza, saúde e autoestima.

No século XXI deverá continuar a assistir-se ao desenvolvimento do conhecimento e da tecnologia, estimulando o sucesso dos países que possuam um sistema educativo capaz de articular com a I&D, respondendo às necessidades do tecido empresarial. O estabelecimento da relação entre o processo da globalização e a evolução das tecnologias de informação e da comunicação atribui-se, exageradamente, e quase sempre à segunda, o estatuto de causa da primeira.

O processo de interdependência e de interconexão entre países obriga a que acontecimentos relacionados com a economia, a política, o meio social e ambiental, que aconteçam numa determinada zona do mundo, tenham repercussões à escala global (Costa e Carvalho, 2016). Na mesma linha, importa destacar que os aspetos menos positivos da globalização vão para além do impacto ambiental, como refere Gibson e Murray (2012: 313) *“The negative effect of the shift to global communication is that being linked to everyone leaves many people feeling overwhelmed and without a personal identity. The response is violence, war, torture, terrorism, and other violent acts are ‘quests for identity’ in the global village.”*

Ainda em relação a aspetos negativos, contraproducentes para o desenvolvimento económico e para a atividade das empresas, destacam-se:

- a) o efeito dominó em caso de *crise*, em que vários países do mesmo grande bloco económico são fortemente contaminados, alastrando-se, posteriormente, a outros países de outras regiões económicas do globo. Tomemos o exemplo da crise económica que despoletou, em 2008, nos Estados Unidos da América e que, mais tarde, em 2011, chegou à Europa.
- b) os *custos de produção*, mais caros nos países desenvolvidos, alavancam a transferência de empresas, indústrias e empregos para outras regiões do globo, as quais oferecem, na generalidade mão-de-obra mais barata e em muitos casos também ela qualificada, menor carga fiscal e matérias primas a baixo custo. Tomemos o exemplo das empresas que

saíram da Europa para se instalarem em países asiáticos como, por exemplo, China, Malásia, Índia, Taiwan e Singapura, levando com elas milhares de empregos;

c) e o aumento do *fluxo de capitais* e da especulação bolsista.

Ainda em relação à dimensão económica da globalização, Costa e Carvalho (2016) divide a mesma em quatro grandes sub-dimensões:

- Comércio mundial de bens e serviços;
- Capital e mercado financeiro;
- Produção de bens e serviços;
- Mercado de trabalho e emprego.

O *Comércio mundial de bens e serviços* cria, através da articulação, uma interdependência entre produtores e consumidores distantes. Por um lado, o sistema de infraestruturas, relacionado com as comunicações e a atual rede de transportes à escala global, impulsiona ainda mais o desenvolvimento das trocas comerciais a que o mundo tem vindo a assistir. Todavia, para potenciar a crescente liberalização do comércio internacional, são as ações de caráter político, através dos acordos estabelecidos, que são decisivas e que definem modos e meios, as quais facilitam a forma como se desenvolve o comércio internacional.

A dimensão *Capital e mercado financeiro* está relacionada com as finanças internacionais, aquisições, fundos e investimentos no comércio entre fronteiras. Tratando-se de negócios internacionais, a gestão financeira sofre um *upgrade* ao nível do grau de complexidade, que resulta de transações que envolvem, em muitas circunstâncias, a aplicação de taxas de câmbio, a adaptação a outros ambientes económicos, legais, financeiros e políticos, com riscos associados que variam, dependendo dos países, de fatores que em nada se assemelham aos que caracterizam o mercado doméstico.

Relativamente à questão da *Produção de bens e serviços*, o fator globalização tem a ver com um conjunto de interconexões entre as diversas economias existentes no mundo, que permite a transferência de conceitos (e seu impacto), de oportunidades de compra e venda, possibilidades de deslocação de capitais, indústrias, empregos, permitindo assim o crescimento dos mercados

financeiros. A deslocação de unidades de produção para destinos onde os custos totais de fabricação são bem mais reduzidos, obrigou muitas dessas empresas a terem que lidar e gerir fatores tais como: diferenças culturais, regulações, câmbios e riscos políticos. Este movimento originou também novas formas de alocação de recursos e um maior investimento em I&D, contribuindo para que a sua economia se baseie no conhecimento e não na produção, onde o conceito *made in* é substituído pelo conceito *delivered in* (Costa e Carvalho, 2016).

Por último e no que diz respeito ao *mercado de trabalho e emprego* deve-se referir que, de acordo com Martins (2011), o sucesso da implementação de uma empresa num mercado estrangeiro deve-se, essencialmente, ao resultado do trabalho dos colaboradores envolvidos no processo de internacionalização. Numa fase inicial, caso o modo de entrada escolhido seja a exportação, o *background* necessário para se iniciar o processo exige apenas conhecimentos e alguma experiência, tanto dos gestores como dos colaboradores mais diretamente envolvidos (Reid, 1981).

Importa referir ainda que a evolução das tecnologias (de comunicação principalmente) e dos transportes, bem como o acesso imediato à informação, têm contribuído para modificar e convergir interesses, preferências, comportamentos e valores dos consumidores. É nesta linha que “(...) importa sublinhar que nem todas as dimensões e consequências do processo de globalização estão dadas de uma vez por todas. A globalização é um processo em curso, dinâmico e mutável.” (Campos e Canavezes, 2007: 12).

Em muitos casos, o processo de produção de um determinado bem de consumo pode atravessar fronteiras, sendo realizado com a participação de várias empresas em vários países, desagregando-se o processo em atividades de *design*, conceção, fabrico de componentes, produção e montagem, dispersas por diferentes países. Assim, a globalização permite a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços à escala mundial, aumentando o crescimento das economias e contribuído também para uma integração entre países e dissipação de fronteiras (Costa e Carvalho, 2016).

## 1.2. Internacionalização

Enquanto a globalização permite o posicionamento empresarial, tendo em conta aspetos políticos, estratégicos e sociais, a internacionalização é o processo de entrada nos mercados externos. A economia dos países vê na internacionalização das suas empresas um pilar fundamental para o seu desenvolvimento e esta temática assume um papel relevante, neste contexto. A literatura oferece-nos várias abordagens do conceito de internacionalização, o qual é visto como um processo em permanente evolução.

Associado à vontade de expansão para novos mercados, uma empresa muda gradualmente em consequência da concorrência e da saturação do mercado interno (Deresky, 1994, citado por Costa e Carvalho, 2016). Assiste-se a uma adaptação das operações aos ambientes internacionais, nomeadamente ao nível das estratégias, da estrutura e dos recursos (Calof e Beamish, 1995), bem como ao incremento do nível das suas atividades de valor fora do país de origem (Meyer, 1996, citado por Costa e Carvalho, 2016).

O processo de internacionalização envolve não só avanços, mas também recuos, no sentido em que as empresas podem desistir da atividade internacional, ou apenas deixar de produzir e/ou comercializar um determinado produto, ou simplesmente podem recuar no Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e desenvolver apenas a atividade de exportação (Chetty e Campbell-Hunt, 2001).

O planeamento e as transações internacionais, bem como as trocas que cumpram com os objetivos das organizações, num processo de internacionalização para mercados pequenos, são graduais e sempre com o intuito de melhorar a atividade da empresa (Czinkota *et al.*, 2007).

O fenómeno da internacionalização refere-se a um processo de trocas e de relações que, na sua multidimensionalidade, são trocas económicas, políticas e culturais entre nações, as quais geram relações pacíficas, ou não, complementares ou concorrentes. De acordo com Costa e Carvalho (2016: 67) “*Parece existir uma relação direta entre o processo de internacionalização e o aumento do desempenho económico-financeiro das empresas. Geralmente, as atividades internacionais contribuem para o*

*crescimento das organizações. Estas tornam-se mais competitivas e a sua sustentabilidade a longo prazo é garantida.”.*

Das várias abordagens ao conceito, verificamos que umas definem a internacionalização como um processo de crescimento continuado, outras como um processo intermitente, com avanços e recuos, de acordo com o comportamento dos mercados, os quais têm a capacidade de aproximar ou afastar as empresas, devido a fatores económicos, sociais, políticos e legais. Apesar de algumas das abordagens apresentarem um carácter mais holístico, e outras serem específicas, todas apresentam a internacionalização como a expansão para mercados internacionais, com o objetivo do crescimento mais acelerado

### **1.2.1. Teorias de internacionalização**

Tal como nas outras áreas do saber, o tema da internacionalização empresarial tem subjacente várias teorias que ajudam a compreender todo o processo estratégico de crescimento e de relacionamento com mercados externos que as empresas pretendem atingir. As teorias apresentadas distinguem-se por características que vão desde o poder do produto em mercados globais, a capacidade de adaptação da empresa a um novo mercado internacional, até ao desenvolvimento de processos de absorção de outras empresas, com o intuito de aumentar a sua vantagem competitiva.

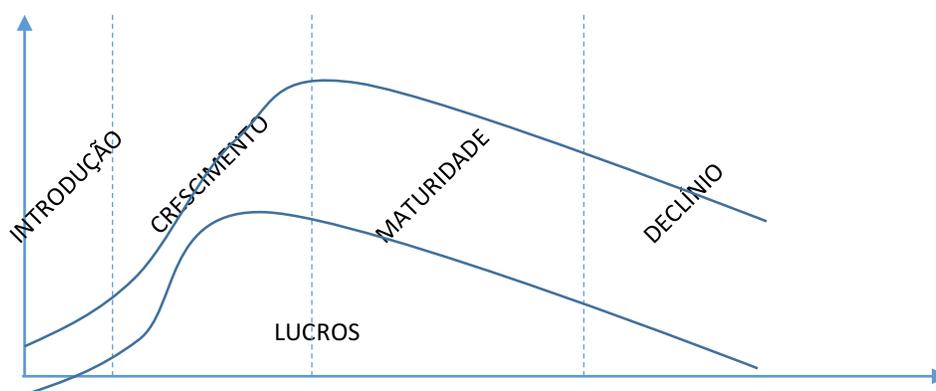
De acordo com Smith (1776) e Ricardo (1817), a Teoria Clássica do Comércio Internacional baseia-se nas diferenças de preços relativos de bens e serviços, dos diversos países e dos diversos estágios das economias. As diferenças de preços resultam das condições da oferta (recursos, formas de produção e características) e da procura (interesse dos consumidores e rendimentos disponíveis).

Esta teoria baseia-se no estudo e na análise da economia de cada país, de acordo com a experiência internacional em função dos recursos disponíveis, quer naturais quer tecnológicos. Contudo, de acordo com Lorga (2003), este tipo de análises, cujo universo é um país, não interessam no contexto específico da internacionalização das empresas.

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto, inicialmente desenvolvida por Vernon (1966) e posteriormente complementada por Onkvisit e Shaw (1983), considera que é o conceito de vida de um produto que dita a forma como algumas empresas se tornam multinacionais. Quando a procura de um produto começa a ter expressão num determinado país, o estabelecimento de uma fábrica nesse território torna-se vantajoso. Ou simplesmente montar a unidade fabril num país onde os custos de produção sejam mais baixos e exportar para os demais países (Vernon, 1966, citado por Ferreira *et al.*, 2011).

O ciclo de vida de um qualquer produto, com duração variável, tem quatro fases: *Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio*:

Figura 1.2.1. 1 Ciclo de Vida do Produto



Fonte: adaptado da imagem apresentada em Ferreira *et al.*, 2011

O processo, desde a produção até ao consumo de um determinado produto, deve iniciar-se no país inovador (fase da *Introdução*), onde o mercado consumidor é mais exigente, com rendimentos elevados, altos níveis de consumo e disposto a pagar altos valores por novidades tecnológicas. Nesta fase, com o produto ainda a sofrer algum desenvolvimento das suas características, este é vendido com base no seu carácter único e não no seu preço. A fase de *Crescimento* é marcada pelo aparecimento de concorrência e o preço começa a diminuir. Em seguida, o processo de fabrico desloca-se para países economicamente semelhantes (fase do *Maturidade*). É nesta fase que o produto e a tecnologia utilizada, já fortemente padronizados, estabilizam e a concorrência diminui. Passam a realizar-se economias de escala e, uma vez que há menor necessidade de qualidade da mão-de-obra, o preço praticado é mais baixo. Quando o

preço passa a ser o principal instrumento de competição, existe um declínio na procura e na concorrência, ou seja, o produto entra na fase de *Declínio*. Nesta fase, o fabrico realiza-se noutros territórios, nomeadamente, em países menos desenvolvidos.

No entanto, a abordagem tipo de “cascata” desta teoria não faz sentido em contexto de globalização, uma vez que os mercados têm diferentes graus de desenvolvimento e vão se replicando dos mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos (Teixeira e Diz, 2005).

Hymer (1960) propõe a Teoria do Poder de Mercado, que explica as atividades das empresas além-fronteiras. Esta teoria, para além de discutir os aspetos genéricos da internacionalização focaliza-se nas situações em que a internacionalização se assume como uma vantagem competitiva para as empresas.

Através das vantagens específicas de uma empresa, principalmente a nível do fator preço, é possível competir em mercados internacionais em posições extremamente vantajosas. Quando for possível a colocação dos bens ou serviços numa posição dominante num mercado externo, a empresa deve reforçar priorizar as suas atividades exteriores em detrimento das suas atividades no mercado de origem, de acordo com Hymer (1976).

Segundo Neumann e Hemais (2005), as empresas, ainda na sua fase inicial, procuram em primeiro lugar o aumento na quota de mercado interno e, se a participação no mercado interno for significativa ao ponto de haver aquisições, fusões, desenvolvimento de processos, tecnológico e aumento da capacidade produtiva, então geram-se maiores lucros e condições para investimento em mercados externo.

Hymer (1960) aponta ainda o Investimento Direto Estrangeiro desta teoria como uma vertente incompleta, uma vez que esta não prevê riscos, indeterminações e dificuldades à movimentação do capital. Por um lado, as empresas procuram mercados externos onde detenham vantagens, mas os custos da internacionalização, nomeadamente, o desconhecimento, os riscos, as incertezas e outros fatores não previstos, devem ser contrabalançados por esta

vantagem. Por outro lado, a internacionalização pode ser uma estratégia para fazer face à concorrência no mercado interno.

Uma das grandes vantagens da internacionalização tem a ver com a redução dos riscos associada à diversificação e número de mercados onde a empresa opera. Do ponto de vista da empresa e de acordo com a Teoria do Poder de Mercado, uma empresa que tenha algum controle sobre o preço (monopólio ou oligopólio), procura evitar a concorrência de uma outra empresa com a mesma vantagem noutro país, através de um processo de fusão entre elas, evitando assim uma possível competição (Hymer, 1960).

A Teoria das Imperfeições de Mercado relaciona a internacionalização das empresas com as imperfeições do mercado. Segundo Hymer (1976) e também Kindleberger (1969), o motivo pelo qual as empresas se internacionalizam são as vantagens que estas têm no seu próprio mercado e pretendem explorá-las noutros. Estes autores explicam como é que uma empresa, com menor conhecimento do mercado externo, pode competir nesse mercado, sabendo que tem a desvantagem de ter custos adicionais ao chegar a um novo teatro comercial.

Assim sendo, a empresa, para competir com sucesso no estrangeiro, deve possuir vantagens em relação à concorrência (Hymer, 1976). De acordo com esta teoria, as imperfeições do mercado e os fatores de diferenciação da empresa com vantagens em relação às locais, incrementam os resultados do investimento direto no estrangeiro.

Competências de *marketing*, melhores tecnologias, economias de escala, diferenciação do produto, capacidade de gestão ou organizacional e (ou) acesso a recursos, constituem vantagens das empresas em relação às locais (Ferreira *et al.*, 2011).

Para Caves (1971), as vantagens das empresas internacionalizadas são: os modelos de gestão virados para a internacionalização, a marca e (ou) o reconhecimento, as patentes e as economias de escala. Esta teoria considera apenas o investimento no estrangeiro e não tem em conta a existência de acordos estabelecidos no mercado estrangeiro (Malhotra *et al.*, 2003).

De acordo com a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979), tendo em conta a existência de “imperfeições de mercado”, as empresas realizam operações de forma mais eficiente que o próprio mercado, aproveitando as oportunidades geradas pelas imperfeições dos mesmos. A organização e eficiência com que as empresas realizam as suas transações, têm em vista a obtenção dos resultados com maximização dos lucros e as suas vantagens, em relação às concorrentes, assentam em fatores específicos – ou seja, competências diferenciadas. As operações são desencadeadas essencialmente através da alta tecnologia e da mão-de-obra qualificada, que existe maioritariamente nas grandes empresas, através da eficiência na produção.

Para além do IDE, Rugman (1980) incluiu nesta teoria o fator da diversificação internacional. Para este autor, as multinacionais usam a internalização, essencialmente, para ultrapassar as imperfeições dos mercados de capitais. Para uma empresa, é mais vantajoso internalizar um novo mercado, controlando-o de forma mais próxima e eficiente (Neumann e Hemais, 2005).

Para Johanson e Mattsson (1988) e também Coviello e McAuley (1999) a Teoria da Redes Industriais, ou apenas Teoria das Redes, define os mercados como sendo redes de relacionamento entre as empresas, as quais mantêm relações cooperativas, duradouras e consistentes entre si.

O sucesso das empresas depende mais da sua posição na rede e do relacionamento dentro dos mercados atuais, do que das características culturais e do mercado, avaliando-se as vantagens competitivas através dos seus recursos ou da sua vantagem competitiva, que se mede através dos seus recursos ou da capacidade para gerir os recursos de outros (fornecedores, clientes, concorrentes e de centros de I&D).

Segundo esta teoria, o posicionamento da empresa na rede define os principais fatores de crescimento como as oportunidades, os constrangimentos e as estratégias. Do mesmo modo, levando esta ideia para o contexto dos mercados externos, a empresa, em vez de se dedicar a

mecanismos de internalização das operações, opera de acordo com as relações interorganizacionais e interempresariais, segundo Coviello e McAuley (1999).

É ainda possível medir o nível de internacionalização da rede, através do posicionamento estratégico das suas empresas nos mercados externos onde operam, isto é, quanto mais internacionalizados estiverem os parceiros, maior o grau de internacionalização da rede. Para os autores da Teoria das Redes, Johanson e Mattsson (1988), a posição de uma empresa é estrategicamente favorável numa rede internacional, quando esta já estabeleceu um posicionamento, também ele cooperativo com outros parceiros em mercados nacionais. A figura seguinte relaciona o grau de internacionalização de uma empresa com o grau de internacionalização do mercado, segundo Johanson e Mattsson (1988):

Figura 1.2.1. 2 Relação entre o grau de internacionalização da Rede e do Mercado

		Grau de internacionalização do mercado (rede de produção)	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	<i>The early starter</i> (Precoce)	<i>The late starter</i> (Tardio)
	Alto	<i>The lonely International</i> (Isolado)	<i>The international among others</i> (Congénere)

Fonte: Johanson e Mattsson (1988: 310)

A Teoria dos Estágios (Johanson e Wiedersheim-Pau, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Welch e Loustarinen, 1988; Cavusgil, 1980) apresenta um processo de internacionalização que é visto como um processo gradual, que se desenvolve em estágios. Esta teoria vem mudar a visão que se construiu dos processos de internacionalização, que estavam amplamente ligados a grandes empresas e a grandes investimentos em mercados externos e que aconteciam de uma vez só.

O *Modelo de Uppsala* (Johanson e Wiedersheim-Pau, 1975; Johanson e Vahlne, 2009; Welch e Loustarinen, 1988; Luostarinen e Welch, 1990) e o *Modelo de Cavusgil*, (1980), constituem

duas escolas de pensamento em que a internacionalização é vista como um processo em estágios. O *Modelo de Uppsala*, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), explica os processos de internacionalização de empresas nórdicas, que não viram os seus processos de internacionalização explicados pela *Teoria do Ciclo do Produto* nem pela *Teoria do Poder de Mercado*.

Para Johanson e Vahlne (1977), as empresas cujos países de origem apresentam pequenos mercados locais, têm maior tendência para procurar novos mercados de atuação, do que empresas sediadas em mercados mais fortes. Isto é, as empresas oriundas de mercados pequenos internacionalizam-se para crescer, enquanto que as empresas que já nasceram em grandes mercados, primeiro crescem dentro de portas e só depois se internacionalizam.

Por outro lado, o *Modelo de Uppsala* apresenta a internacionalização como sendo um processo gradual através do qual uma empresa desenvolve o seu crescimento, numa perspetiva internacional tendo em conta as seguintes etapas:

- a) *exportação direta*, com inexistência de atividades de exportação regulares;
- b) *exportação indireta* (exportação através de agentes);
- c) angariação de *subsidiárias para venda local*;
- d) angariação de *subsidiárias para produção local*.

Para os autores deste modelo teórico, o processo de internacionalização de empresas oriundas de mercados pequenos, tem duas principais características, bem distintas:

- i) acontece em paralelo com a necessidade de conhecer e de obter informações sobre como atuar nesses outros mercados, sendo o seu envolvimento crescente e realizado por etapas, que vão desde a exportação não regular até à instalação de filial produtiva local;
- ii) começa em mercados com características culturais, administrativas, geográficas e económicas similares ao próprio mercado, embora de maior dimensão, e vai entrando progressivamente em mercados cuja distância é maior no que respeita a aspetos culturais, políticos ou linguísticos.

De facto, o processo de internacionalização evolui de acordo com o nível crescente da aquisição do conhecimento realizado pela empresa dos mercados externos onde opera, através da experiência adquirida nas operações desenvolvidas, e também no que diz respeito à, cada vez maior, afetação de recursos da empresa àqueles mercados (Johanson e Vahlne, 1990). Assim, o *input* para a tomada de decisões é o resultado obtido através da tomada de outras decisões prévias (Johanson e Vahlne, 1990).

A falta de conhecimento e a falta de recursos são os maiores obstáculos à internacionalização, que só são minimizados se as tomadas de decisão forem incrementais (Luostarinen e Welch, 1990), em consonância com o aumento do conhecimento adquirido pela empresa (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Em 2009, Johanson e Vahlne atualizaram este modelo e, ao contrário da versão de 1977, que se baseava na seleção de mercados próximos e similares, apresentaram a necessidade das empresas, que se querem expandir internacionalmente, pertencerem a redes de *networking*, as quais contribuem para a partilha e transferência do conhecimento e são facilitadoras do processo de internacionalização.

De acordo com o modelo apresentado em 1977, os autores consideravam que as empresas viam os seus processos dificultados, se maiores diferenças existissem entre os mercados de origem e os mercados de expansão. Chamavam a este fenómeno “*liability of foreignness*”. No modelo atual de 2009, a incerteza nos processos de internacionalização tem origem naquilo que os autores chamam de “*liability of outsidership*”, isto é, o conhecimento dos mercados-alvo é menor se a empresa não pertencer às redes de *networking* existentes.

Por outro lado, o *Modelo de Cavusgil*, baseado na inovação da empresa, considera que a internacionalização se desenvolve em estádios, cujas tomadas de decisão assentam nos rácios de exportação que vão obtendo ( $X/Y$ , em que  $X$  representa a faturação da empresa com as exportações e  $Y$  representa a faturação total da empresa), os quais evidenciam a dependência e o envolvimento da empresa nos mercados estrangeiros (Cavusgil, 1980). Neste modelo, que é baseado também no *Modelo do Ciclo de Vida do Produto*, cada estágio seguinte é uma inovação

dentro da empresa. Existem cinco estádios definidos, nos quais a empresa se encontra, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 1.2.1. 1 Modelo Cavusgil - Estádios da internacionalização

ESTÁDIO 1	ESTÁDIO 2	ESTÁDIO 3	ESTÁDIO 4	ESTÁDIO 5
Mercado doméstico	Pré-exportação	Envolvimento experimental	Envolvimento ativo	Envolvimento comprometido
No mercado doméstico, onde a empresa é não exportadora ( $X = 0$ ) e por isso o rácio é $\frac{X}{Y} = 0\%$ .	Na fase da pré-exportação, onde a empresa procura adquirir algum conhecimento, analisa e avalia a possibilidade da exportação, nomeadamente custos e riscos, sendo que $\frac{X}{Y} \cong 0\%$ , ou seja, $X$ é próxima de zero.	Quando há um envolvimento experimental, no qual a empresa já exporta para mercados similares e com exportações pontuais ou reduzidas $0 \leq \frac{X}{Y} \leq 9\%$ .	Há um envolvimento ativo, na medida em que a procura pelo aumento das exportações já se realiza de forma sistemática e com adaptações estruturais internas às necessidades impostas pela estratégia da internacionalização, sendo que a rácio se situa em média no intervalo $10\% \leq \frac{X}{Y} \leq 39\%$ .	Quando o envolvimento e o volume de negócios já depende dos negócios no exterior, $\frac{X}{Y} \geq 40\%$ , sendo que as empresas já detêm investimento direto ou licenciamento e, por vezes, é necessário decidir quais as prioridades em relação à alocação de recursos disponíveis, se no mercado interno ou no externo.

Fonte: elaboração própria

Welch e Luostarinen (1988) referiram-se às empresas exportadoras logo à nascença como “*those that intended to export immediately upon inception*”. Começa assim a dar-se o fenómeno do aparecimento de empresas que se propuseram a processos de internacionalização quase em simultâneo com a sua criação – *Born Global*.

Estas empresas são fundadas e rapidamente, dois a três anos após a criação, desenvolvem processos de internacionalização, sem que estejam ainda consolidadas no mercado de origem e concorrem diretamente com as empresas que já estão a operar nos mercados externos. A figura seguinte compara a *Teoria das Born Global* com o processo de internacionalização tradicional:

Figura 1.2.1. 3 Born Global versus teorias tradicionais



Fonte: Adaptado de Aijô *et al.* (2005: 6)

Na teoria das *Born Global*, tal como no *Modelo de Uppsala*, a empresa escolhe a exportação como o modo de entrada nos mercados externos, sendo os recursos disponíveis e as necessidades dos consumidores, os vetores que levam uma *Born Global* a ser bem-sucedida na demonstração da capacidade para explorar as novas condições do mercado internacional.

A Teoria da Vantagem Competitiva de Porter (1990), considera duas ferramentas teóricas: a Teoria dos ‘Clusters’ e o Modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional. Esta teoria sugere a comparação de países com base em critérios que vão para além do preço e das características básicas dos processos de produção habituais.

De acordo com Teixeira e Diz (2005), esta teoria apresenta ainda um novo conceito de competitividade e amplia o leque de vantagens comparativas, ao envolver também fatores como as diferenças tecnológicas, a qualidade e a forma como concorrem no mercado.

A teoria de Porter (1990) explica que o sucesso de cada nação também provém das indústrias e dos seus processos de internacionalização, ou seja, da forma como essas mesmas indústrias, de setores regionalmente concentrados, os *clusters*, se organizam para competir a nível global. Em particular, o fenómeno da “clusterização” passou a ocorrer globalmente em países que procuram desenvolvimento económico e industrial.

Segundo Porter (1990), as economias de cada nação estão bem caracterizadas e não existe uma que seja competitiva a todos os níveis. O autor apresenta, assim, o modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional que define um conjunto de quatro fatores que são precisos analisar, para avaliar a competitividade de uma nação, e que estabelecem as vantagens competitivas de cada país:

- i) *Condições de fatores* - como os recursos humanos, os meios técnicos e características de produção;
- ii) *Condições de procura* - como o tipo de consumidores;
- iii) *Parceiros de produção e de suporte* - fornecedores, distribuidores e outras empresas interrelacionadas;
- iv) *Estratégia* - estrutura *organizacional*, *gestão* dos processos e *concorrência* forte.

Para além das vantagens comparativas que os países mantêm, é através da otimização desse ‘diamante’, aplicado aos *clusters*, que se desenvolve a competitividade de cada nação, baseada em *clusters* sustentados em políticas públicas horizontais. A interferência do estado na economia e as suas políticas têm a função de lapidar o diamante. Para Porter (1990), os países que estimulam e acompanham o aumento das vantagens competitivas, acolhem facilmente processos de internacionalização.

A Teoria Eclética, desenvolvida por Dunning (1979) considera que o investimento estrangeiro é a base do processo de internacionalização. Um investimento bem-sucedido deve ser realizado segundo três condições, ou seja, o chamado Paradigma OLI (*Ownership-Location-Internalization*), conforme a tabela seguinte:

Tabela 1.2.1. 2 Paradigma OLI

<i>Ownership advantages</i>	<i>Location advantages</i>	<i>Internalization advantages</i>
É necessário que existam vantagens específicas da empresa face à concorrência, como por exemplo a existência de uma marca própria ou de uma patente.	Vantagens na localização do destino (país estável) que permitam, por exemplo, custos mais baixos de produção.	Como já foram referidas na <i>Teoria da Internalização</i> , a empresa que procura competências diferenciadas, desenvolve um processo de internalização das operações até que os seus custos sejam mais baixos que os da sua transação e em que o crescimento se deve à internalização de mercados, até ao ponto em que os benefícios da mesma ultrapassem os custos.

Fonte: elaboração própria

Mais tarde, por força das novas políticas e tecnologias, Dunning (1998) reconsiderou as condições necessárias do seguinte modo:

- 1.<sup>a</sup>) *propriedade*, inclui os custos e os benefícios que resultam das relações e das alianças;
- 2.<sup>a</sup>) *localização*, com novas variáveis como o aumento de conhecimento e padrões de I&D, que se relacionam no tempo e no espaço;
- 3.<sup>a</sup>) *internalização*, acrescenta a procura de ativos estratégicos e a eficiência.

Para Dunning (2002), existe ainda uma relação entre o grau do desenvolvimento de um país e o seu posicionamento no que respeita ao investimento internacional. Trata-se da “*Investment Development Path*”, uma interação dinâmica entre o grau de desenvolvimento de uma nação e o posicionamento internacional da sua economia, que resulta da relação biunívoca

destes fatores com o investimento estrangeiro. A escolha do modo de entrada mais adequado num determinado mercado, tem em conta as suas vantagens competitivas no contexto da internacionalização, de acordo com as seguintes linhas:

- a) a existência de uma vantagem específica e significativa da empresa;
- b) o modo de entrada, seja ele qual for, só é exequível com a reunião das três condições do Paradigma OLI;
- c) exportação e licenciamento, devem ser consideradas à *priori*, caso a localização não seja a melhor.

### **1.2.2. Formas de internacionalização**

Tendo em conta as teorias explicativas da internacionalização apresentadas no ponto anterior, as empresas podem optar por diversos modos de entrada. Contudo, a forma como as empresas decidem entrar num determinado mercado que não o seu, são o resultado da avaliação dos mais diversos fatores.

Numa linha mais económica, Jeannet e Hennessey (1988) definiram as estratégias de entrada num determinado mercado, de acordo com a avaliação dos seguintes fatores:

- a) valores financeiros: ativos, passivos, custos e vendas;
- b) valores financeiros no destino: novos ativos, novos passivos, custos fixos e vendas;
- c) número de ativos com liquidez (ativos com capacidade de conversão em moeda) e número de passivos;
- d) valores sujeitos a incrementação (variação da liquidez de ativos, valores em passivos, previsão de custos totais líquidos e da variação do volume de vendas).

Root (1987) apresentou um leque de fatores, que podem ser *externos* ou *internos* e que condicionam as decisões da empresa, em relação a um eventual processo de internacionalização. Numa primeira abordagem da avaliação e seleção do modo de entrada adequado num mercado externo, são os fatores *externos* e *internos* que são analisados e, posteriormente, analisam-se as variáveis económicas.

Mais tarde, para definir a estratégia mais adequada para a entrada no estrangeiro, Root (1994) divide as variáveis em três grupos:

1. *fatores internos* à empresa: setor, produto, atividade, o *timing*, a tecnologia utilizada, os recursos disponíveis e a possibilidade da sua alocação;
2. *fatores externos*: dimensão do mercado, estrutura competitiva criada pelas empresas concorrentes, os custos de produção, os clientes e a qualidade da mão-de-obra local;
3. *meio envolvente do país escolhido* para entrar: a região macroeconómica, a distância geográfica ao país de origem, a sua estrutura económica e *performance* da sua economia, as suas políticas públicas e as características socioculturais existentes.

A forma como a empresa entra num determinado mercado estrangeiro traduz um nível de envolvimento no mesmo. É neste sentido que Cavusgil (1984) diferencia o grau de envolvimento da empresa em território estrangeiro, de acordo com os seguintes pontos:

- 1.º) *envolvimento de carácter experimental*, que compromete recursos diminutos, uma vez que resulta de exportações que correspondem a um complemento das atividades da empresa;
- 2.º) *envolvimento ativo*, no qual já se observa interesse e a implementação de estratégias viradas para a internacionalização;
- 3.º) *envolvimento comprometido*, o comprometimento de recursos para o desenvolvimento de negócios em mercados estrangeiros abrange a maior parte das atividades da empresa e onde a procura por oportunidades de negócio é sistemática, abrangente e profunda.

Os modos de entrada num mercado estrangeiro são distintos. As empresas não estão isoladas e têm relações de interdependência, interagindo não só com clientes e fornecedores, mas também com concorrentes, com instituições bancárias, com organismos do estado e com clientes de clientes. Trata-se de um processo de criação de redes de contactos construídas com o tempo e que refletem novas formas de dependência e de adaptação entre as organizações presentes. Este tipo de relacionamento visa garantir uma melhor coordenação das atividades e permite desenvolver relações de confiança mútua, que são fundamentais para o desenvolvimento de negócios seguros, com elevado nível de estabilidade, eficiência e produtividade (Costa e Carvalho, 2016).

Em relação ao grau de internacionalização proporcionado pelas relações de *network approach*, de acordo com Beamish e Killing (1997: 262), “*While most research on foreign market entry has focused on entry mode selection, our findings indicate that the development of cooperative relationships with customers, suppliers or other business partners may be critical.*”

Os modos de entrada dividem-se por três grandes dimensões:

1. *Exportação* (que podem ser *direta* e/ou *indireta*);
2. *Cooperação entre Empresas*, através da criação de parcerias / relações contratuais, subcontratações, *franchising*, *joint-venture*, contratos de gestão, contratos “*chave na mão*”, através de acordos de licenciamento / licenças de exploração, criação de alianças estratégicas e contratação de subsidiárias que, com a reunião de sinergias, levam a reduções de custos, através do desenvolvimento de economias de escala, por exemplo, menor volume de financiamento, reestruturação e reformulação de metodologias de gestão, entrada noutros mercados, mais e melhores tecnologias;
3. *Investimento Direto Estrangeiro (IDE)*, que podem ser realizados através de *greenfield investments*, aquisições / fusões.

A internacionalização pode alavancar a performance de uma empresa, que ao ver o seu espaço de atividade alargado, passa a ser um forte representante do seu país no exterior. Essa representação pode ser presencial, mas também pode efetuar-se apenas através da *Exportação*, o que não deixa de ser uma forma de promoção daquilo que se produz dentro de portas. A *Exportação* é, de facto, a via mais antiga, habitual e o modo mais direto quando se fala de estratégias de internacionalização, sendo uma das melhores estratégias para uma empresa estimular o seu crescimento.

As *vantagens* da *exportação* são várias, para além dos lucros que advêm dos ganhos com o aumento das vendas, aumenta também o próprio lucro. Quando uma empresa decide comercializar o seu produto nos mercados externos, existe a necessidade de apresentar um nível ótimo de qualidade, tendo em conta que concorrência no exterior é maior. Assim, verifica-se, em paralelo, uma melhoria da competitividade tanto no mercado interno como no externo, o que normalmente implica aumento de vendas e maiores quotas de mercado, sem sair do contexto em

que está inserida. Segundo Kotler (2000), se por exemplo as vendas de determinada empresa aumentarem quinze por cento ao ano, mas as vendas naquela área de negócio e naquele mercado, crescerem vinte e cinco por cento ao ano, significa que a empresa está a perder quota de mercado, pois não está a acompanhar o crescimento setorial. Assim, com as atividades de exportação, observa-se uma diminuição da dependência do mercado interno, uma vez que, com a exportação dos produtos, a empresa fica menos vulnerável às variações bruscas da procura, no mercado interno.

Embora a *Exportação* seja considerada a forma mais segura de internacionalização, uma vez que não requiere a abertura de sucursais, a base de trabalho pode estar no país de origem e os custos associados à *Exportação* devem-se, maioritariamente, ao *marketing*, ao transporte e à distância. Existem riscos e a forma como a empresa opera no mercado estrangeiro exige precauções, quer da parte do vendedor como da parte do comprador.

No caso de se tratar do primeiro contacto com um mercado externo, acrescem às dificuldades, os seguintes fatores: escasso conhecimento dos mercados; inexperiência em estabelecer contacto externos; existência contactos externos limitados; falta de recursos humanos com experiência em internacionalização; marca pouco conhecida; e falta de poder de negociação (Martins, 2011).

Simões (1997) apresenta três modalidades de exportação, a *indireta* (com intermediários no país de origem), a *direta* (com intermediários no país de destino) e a *própria* (sem intermediários). Contudo, para Brito e Lorga (1999) existem apenas duas formas de exportação, a *direta* (sem intermediários) e a *indireta* (com intermediários), as quais podem em conjunto servir uma empresa consoante os mercados-alvo:

Há um processo de *Exportação Direta* quando é o próprio fabricante a efetuar a exportação diretamente para o estrangeiro, negociando diretamente com o cliente de outro país e expedindo os produtos, sem intermediários. Neste tipo de exportação, a empresa nem atribui a terceiros as atividades relacionadas com operações de *marketing* internacional.

No que concerne à *Exportação Indireta*, existe sempre um intermediário entre o fabricante / produtor e o país de destino da mercadoria / serviços. As agências de comércio facilitam esta tarefa, tratando de todos os trâmites legais à exportação, sendo por isso uma opção a ter em conta para as empresas que ainda não têm uma estrutura dedicada à exportação direta.

Um outro modo de entrada nos mercados internacionais tem a ver com a *criação de parcerias / relações contratuais*, as quais visam criar uma situação vantajosa para todas as partes (relação *win-win*). Esta dimensão abarca as seguintes modalidades de internacionalização: licenciamento, *franchising*, subcontratação, alianças estratégicas, *joint-ventures*, contratos de gestão, contratos “chave na mão”, criação de subsidiárias e Investimento Direto Estrangeiro.

*Licenciamento* ou *Licença de exploração* é o modo mais comum de uma relação contratual. Trata-se da obtenção de uma licença, legal e oficial, para realizar ou adquirir alguma coisa ou atividade concreta. No que diz respeito aos negócios, a licença de exploração de marcas ou patentes abrange um leque de situações contratuais.

De acordo com Simões (1997), o *licenciamento* é um acordo, através do qual uma determinada empresa (*licenciador*) cede os seus direitos de propriedade e de utilizar de determinados conhecimentos, *know-how*, a outra empresa (*concessionário*). Isto é, cede o direito de produzir e comercializar produtos ou serviços (patentes, fórmulas, processos, modelos, conteúdos literários, marcas, contratos, programas ou sistemas), num determinado espaço definido previamente e por um período também ele limitado, tendo a contrapartida de receber os denominados *royalties* (pagamento sobre direitos) (Simões, 1997). Este contrato inclui assistência técnica, serviços de manutenção e/ou formação de recursos humanos.

No que diz respeito às vantagens para cada uma das partes, comecemos pelo ponto de vista do licenciador: diminuição do *timing* de entrada no mercado, redução das despesas relacionadas com a prospeção de mercado, acesso a outros mercados, acesso a recursos complementares. Do ponto de vista do concessionário: acesso rápido a tecnologias, produtos e marcas existentes e consolidadas (Martins, 2011). As empresas com menores recursos para a

internacionalização (financeiros ou recursos humanos qualificados), mas com marcas consolidadas ou com elevado nível de *know-how*, recorrem a este tipo de contratos.

*Franchising* é a forma de licença de exploração mais conhecida, que se caracteriza por ser uma relação a longo prazo. Contudo, no contexto da internacionalização é desejável que funcione apenas a curto prazo, na medida em que esta modalidade facilita a entrada, por ser uma forma mais segura e menos exigente, principalmente para o licenciador.

Para Simões (1997), a internacionalização através de um *franchising* é uma forma de expansão internacional privilegiada e rápida, com custos reduzidos, cujo processo de crescimento é alimentado pelo próprio sistema.

A diferença entre uma licença de exploração e o *franchising* resume-se ao facto de que, no segundo caso, haver um maior acompanhamento da parte da empresa que cede o produto ou serviço, ou seja, o “franchisador”. O acordo que é estabelecido entre o “franchisador” e o “franchisado” confere ao segundo a autorização, do primeiro, para explorar em exclusivo o nome, o *know-how*, a marca, a reputação, a técnica, o modelo de negócio e serviços como: publicidade, formação, apoio à gestão, estudos de mercado e a conceção do espaço, em determinada região e sob algumas condições, mediante o pagamento de direito de entrada e *royalties*, na forma de comissões sobre as vendas (Costa e Carvalho, 2016).

*Subcontratação* baseia-se num acordo entre empresas, a que quer internacionalizar-se, a contratante e uma já estabelecida no mercado de destino, a contratada. A contratante tem um papel mais ativo para a consolidação no mercado e a contratada adota uma postura passiva, tem poder limitado, mas tem interesse nos recursos e na experiência proporcionada pela contratante (Costa e Carvalho, 2016). O modelo consiste na comercialização por parte da contratada, de produtos e serviços fabricados pela contratante.

No caso de produtos que carecem de montagem, a contratada também está apta a prestar o serviço de montagem e manutenção (Costa e Carvalho, 2016). De acordo com Martins (2011), a contratada deve basear-se nas especificações pré-estabelecidas, assegurando que os

produtos e as operações cumpram os requisitos de origem. Quando, para além de especificações técnicas, o contratante cede também *know-how* tecnológico e até de equipamentos, estamos perante uma contratação de *franchising*.

*Alianças estratégicas* são uma modalidade de cooperação estratégica que não origina uma nova empresa, mas na qual as empresas partilham conhecimentos, recursos, abrangendo a partilha de I&D, estratégias de *marketing*, de finanças ou de produção. Segundo Costa e Carvalho (2016), o desafio está em conciliar objetivos e complementar conhecimentos e recursos, evitando assim conflitos. As alianças estratégicas apresentam uma taxa de sucesso e de sobrevivência baixa. Para Martins (2011), este tipo de aliança consiste na cooperação entre as empresas que procuram tirar partido de uma situação de complementaridade de ativos, competindo com empresas multinacionais, criando uma marca comum internacional e partilhando estudos de mercado, metodologias e experiências.

Em relação às vantagens agregadas a este tipo de entrada no mercado estrangeiro, destacam-se algumas: o facto de se poder tirar partido de economias de escala e de economias de experiência, na medida em que existe uma concentração de atividades úteis para as empresas aliadas; e existe a partilha de riscos, de capital, de tecnologia, de *know-how* e de canais de distribuição, que servem para incrementar a competitividade das empresas participantes (Martins, 2011).

*Joint-venture*. Segundo Costa e Carvalho (2016: 85), “*Nas joint-ventures, duas ou mais empresas juntam-se e constituem uma terceira unidade, partilhando o investimento, a posse, os custos, os riscos e os potenciais lucros da nova entidade*”. Temos uma *joint-venture*, quando várias empresas, em que pelo menos uma delas uma pertence ao mercado local, se unem para criarem uma estratégia comum, baseada na negociação e para assumirem um negócio juntas, com objetivos comuns definidos.

Tipicamente, uma *joint-venture* comum é uma situação de cooperação entre uma empresa local, que tem o domínio do mercado local e do país onde se encontra, e uma multinacional que oferece *know-how* produtivo e, eventualmente, uma porta aberta para outros mercados.

Ainda no âmbito do sucesso que está na base de uma *joint-venture*, existem ainda outras vantagens a referir: redução de investimento e de custos; partilha de investimento em I&D; existem contextos em que a legislação local obriga à participação de empresas locais no capital social; combater a concorrência; uso de economias de escala; reunião de sinergias; menor volume de financiamento; novas formas de organização e de gestão; aquisição de novas tecnologias; e ainda a possibilidade de entrada noutros mercados da região (Martins, 2011).

*Contratos de gestão.* Trata-se da cooperação empresarial através da cedência de gestores, para um determinado período e mediante o pagamento de uma taxa, fixa ou variável, sobre as vendas ou lucros. De acordo com Martins (2011), os gestores têm competências para a tomada das principais decisões na empresa que os recebe. Ainda, para Martins (2011), estes contratos de gestão são uma estratégia, em casos de negócios em situação de crise ou em caso de falta de experiência por parte dos proprietários, ou ainda quando se tratam de serviços com pouca concorrência internacional.

*Contratos “chave na mão”.* Neste tipo de contratos a empresa produtora, o fornecedor, para além desta função, trata da montagem de uma nova unidade de produção, pronta a funcionar, instalando os equipamentos necessários. Esta modalidade deve ser complementada com um posterior *contrato de gestão*, para garantir a manutenção dos procedimentos e estratégias habitualmente utilizadas pelo fornecedor, pois, de acordo com Costa e Carvalho (2016), muitos destes fornecimentos destinam-se a países com um baixo índice de desenvolvimento, o que requer recursos humanos, necessidade de formação e mão-de-obra qualificada.

*Criação de subsidiárias.* A criação ou a aquisição de empresas subsidiárias pode não ser uma solução para muitas empresas, pois requer grandes investimentos, podendo, no entanto, ser uma hipótese a considerar por algumas unidades empresariais de maior dimensão. Comparando com a modalidade da mera exportação, trata-se de uma forma de entrada com muitas vantagens e benefícios, pois permite um maior nível de controlo no que diz respeito às redes de distribuição, ao acesso a mais informação sobre o mercado, deixando o modelo de gestão de estar centralizado na empresa que fornece, para se enquadrar num sistema de gestão em grupo.

No que diz respeito a eventuais desvantagens, há um maior risco para o setor financeiro e para os recursos humanos, pois esta modalidade obriga a um maior investimento, bem como à necessidade de uma estrutura organizacional mais complexa (Boddewyn, 1985).

O *Investimento Direto Estrangeiro (IDE)* estabelece uma relação a longo prazo por parte de uma empresa (investidor direto) no contexto de uma economia que não é a sua. Trata-se de um investimento noutro país, envolvendo mobilização de grande quantidade de recursos, como capitais, tecnologias e recursos humanos. Este tipo de investimento traz consigo um risco muito elevado e um grande compromisso de recursos e competências de gestão, em comparação com os demais modos de entrada, acima abordados.

De acordo com Simões (1997), os investimentos diretos devem ser analisados segundo três níveis:

1.<sup>o</sup>) o modo de concretização de investimentos: *greenfield investments* ou *aquisições*.

a) *Greenfield investments* são investimentos que consistem na criação de uma subsidiária construída de raiz, os *greenfield investments*, abarcando um maior comprometimento de recursos, assumindo maiores riscos (o investimento de capital, em recursos e em competências de gestão, é elevado), e ficando sujeitos a eventuais riscos de origem política e a alterações das condições legais, o que exige maiores competências de gestão e de coordenação. Por outro lado, também detém maior poder de decisão em aspetos chave relacionados com a localização e com as infraestruturas, assim como um maior controlo das atividades;

b) Através de *aquisições*, isto é, o investidor pode, por exemplo, montar uma unidade de produção e pô-la em funcionamento ou pode apenas adquirir parte ou a totalidade do capital de uma outra empresa, consolidada no terreno. A *aquisição* pode ter vantagens e desvantagens: por um lado, é uma porta aberta que permite uma rápida entrada no mercado-alvo e a absorção de competências já desenvolvidas; há, no entanto, o risco de uma má seleção da empresa a adquirir, levando a situações conflituosas, ocasionadas por diferenças culturais e organizacionais (Costa e Carvalho, 2016).

2.º) o *tipo de propriedade: joint-venture* ou de *sole-venture*. O investidor pode sempre criar um *joint-venture*, distribuindo o capital por todas as empresas envolvidas ou criar uma *sole-venture*, por meio da absorção da outra empresa;

3.º) por fim, as *atividades desenvolvidas* que tanto podem ser através de uma *filial para captação de conhecimentos*, cujo objetivo é captar a nova tecnologia e desenvolvimentos comerciais que surgem no país de destino, como através de uma *filial comercial*, cujo único objetivo é a estratégia de *marketing*, as vendas e eventualmente um serviço de apoio pós-venda, no mercado onde se integrou, ou ainda uma *filial produtiva*, exclusivamente destinada ao fabrico/produção.

### **1.2.3. Motivações para a internacionalização**

As empresas durante o decorrer da sua atividade estão sujeitas à ação de estímulos de mudança, que podem ser externos e internos, os quais são impulsionadores num processo de internacionalização (Welch e Welch, 1996).

Douglas e Craig (1995), tendo em conta a existência de fatores *internos* e *externos*, consideram três fases de atuação de uma empresa, num processo de internacionalização: *entrada no mercado estrangeiro*, *expansão no mercado* e a *globalização*.

Relativamente à *entrada no mercado estrangeiro*, pretende-se, essencialmente valorizar os ativos da empresa, tais como produtos inovadores, marcas, competências de gestão, meios de distribuição. De um modo mais específico, trata-se de dar resposta à saturação e/ou às limitações do mercado doméstico face ao potencial crescimento da empresa: - para se aproximar do seu público-alvo e melhor defender-se, acompanhando a concorrência; - pela necessidade de diversificar os mercados de ação, reduzindo riscos; - pelo acesso a melhor e mais barata matéria-prima no exterior; - pelo desenvolvimento de mecanismos de retaliação, face à entrada de concorrentes estrangeiros; - para atualização tecnológica e desenvolvimento de ações de *benchmarking* mais adequadas; - para beneficiar de mais e melhores incentivos e, eventualmente, das flutuações cambiais, - e pela redução de custos associados à evolução nos transportes e melhoria dos meios de comunicação.

No que diz respeito à *expansão no mercado*, as empresas procuram garantir uma valorização das competências adquiridas já no mercado externo, no que diz respeito à produção e ao *marketing*, com objetivos de desenvolver novos produtos ou até em novas linhas de negócio, mantendo a imagem e os valores da empresa, promovendo o seu crescimento e uma maior integração no mercado local. Deste modo, são motivos para continuar a operar no estrangeiro, os seguintes: a necessidade de combater a concorrência, de incentivar a equipa de gestão local, de melhorar a eficácia da utilização dos ativos locais, e de minimizar os constrangimentos e as barreiras naturais do mercado, nomeadamente os transportes disponíveis, os meios de distribuição local e aspetos financeiros.

Em relação à globalização, as empresas procuram tirar partido das sinergias provenientes das operações à escala mundial e maximizar os lucros, através de uma adequada segmentação do mercado e com um grau ótimo de compromisso e alocação de recursos, entre o mercado de origem e os mercados de destino. Neste caso, é necessário ter em conta diversos fatores: ineficiência na relação custo/benefício, uma eventual duplicação de esforços que por vezes é necessária com as subsidiárias e a uma concorrência adicional à escala mundial.

Ainda nesta fase, a possibilidade de transferência de produtos, da marca e da experiência, de um mercado para outro, a emergência de angariar clientes globais, permite uma alavancagem da conexão entre as infraestruturas nacionais de *marketing*, o que conduz a uma infraestrutura de *marketing* global.

Para Simões (1997), as motivações para a dar início a um processo de internacionalização podem ser endógenas, relacionais, relacionadas com os mercados ou com o acesso a recursos, ou ainda relativas a incentivos por parte dos governos, ou seja:

- 1.º) *Motivações endógenas*: pela necessidade de crescimento da empresa, para tirar partido da capacidade produtiva disponível, pela obtenção de economias de escala, pela exploração de competências e de tecnologias e pela diversificação dos riscos;
- 2.ª) *Motivações relacionadas com as características dos mercados*: limitações do mercado interno e aproveitamento do potencial de mercados estrangeiros;
- 3.º) *Motivações relacionais*: para dar resposta à concorrência, para seguir e aproximar-se de

clientes, e por eventuais abordagens por parte de empresas estrangeiras;

4.º) *Motivações relacionadas com o acesso a recursos no exterior*: pelos custos das matérias-primas e pela mão-de-obra levarem a custos de produção mais baixos, e ainda pelo eventual acesso as novas tecnologias;

5.º) *Incentivos governamentais*: através de eventuais apoios benéficos por parte dos governos locais.

De um modo geral e independentemente da fase de expansão em que uma empresa se encontra, existem diversas propostas relacionadas com as motivações que levam uma empresa a alargar cada vez mais os horizontes e a manter-se competitiva no estrangeiro.

As principais motivações para a entrada em mercados externos apontadas por Czinkota *et al.* (1999), abarcam um conjunto de fatores, agrupados da seguinte forma: as *motivações proativas* e as *motivações reativas*.

- a) São *motivações proativas* aquelas que se relacionam com as perspetivas de crescimento da empresa: aproveitar oportunidades criadas noutra mercado, obter mais lucro, aproveitar a possibilidade de trabalhar com mais e melhores tecnologias, ver o seu produto ser considerado único em determinadas regiões, ter acesso a informações exclusiva sobre determinados mercados, necessidade de cumprir compromissos por parte da gestão, usufruir de benefícios fiscais e da possibilidade de obter economias de escala.
- b) As *motivações reativas* compreendem fatores como a procura de soluções para o excesso da capacidade produtiva, como facto do mercado interno já se encontrar saturado ou o *target* de clientes já se encontra fora dos limites de atuação da empresa.

Uma outra proposta, que embora se assemelhe à anterior, segundo Brito e Lorga (1999), contempla não dois, mas três grupos de motivações: para além das *motivações proativas* e das *motivações reativas* apresentadas por Czinkota *et al.* (1999), propõe também as *motivações mistas*. São consideradas mistas, aquelas motivações que contemplam as reações a adversidades, a necessidade de incrementar as atividades e o volume de negócios e fatores relacionados com afinidades culturais, linguísticas e geográficas.

Teixeira e Diz (2005) apresentam, não grupos de motivações, mas motivos específicos e essenciais para justificar o processo de internacionalização, tais como o aproveitamento de recursos e matérias-primas de melhor qualidade ou mais baratas, um maior retorno de investimentos, o incremento da quota de mercado, reduzindo assim, gradualmente, a necessidade de importação.

Já para Viana e Hortinha (2005), existem seis razões para que as empresas, embora já internacionalizadas, se mantenham em constante procura por novos desafios internacionais: pelo constante aumento do volume de negócios; pela possibilidade de chegar a mercados onde é possível obter uma economia e escala; através da diversificação dos mercados em que operam existe uma redução dos riscos nos negócios; pela possibilidade de colaborar com empresas e instituições públicas, sendo que os estados são os maiores clientes a nível global; pela oportunidade de dominar recursos; e os próprios mercados alvo, funciona como uma estratégia de *marketing* empresarial, ainda que dali não advenham muitos lucros.

A opção por uma estratégia de entrada no mercado está dependente de diversos fatores. São vários os exemplos de variáveis que podem condicionar a forma de entrada de uma empresa num mercado estrangeiro, baseadas em estudos concetuais e empíricos.

Relativamente ao *timing de entrada* é mais fácil entrar num mercado que já foi estudado e testado, isto é, uma entrada à *posteriori* pode ser vantajosa e levar a empresa à obtenção de melhores resultados (Robinson, 1988, e Robinson e Fornell, 1985).

Em relação à escolha do *modo de entrada*, esta está condicionada pelo grau de internacionalização da empresa (Stoppford e Wells, 1979) e pelo setor de atividade em que opera (McCarthy *et al.*, 1993), bem como por fatores de influência de curto e longo prazo (Caves e Mehra, 1986). A existência de *barreiras* afeta diretamente o modo de entrada, segundo Orr (1974).

No que diz respeito à *existência de concorrência*, de facto há uma relação inversa entre o número de concorrentes e o volume de negócios, segundo MacMillan e Day (1987). Um outro fator de motivação para a entrada nesse mercado é o *potencial do mercado*, de acordo com

McCarthy *et al.* (1993), bem como um *posicionamento competitivo* no mercado é superior quando o produto também oferece um valor superior (Day e Wensley, 1988), e havendo um bom posicionamento logo à entrada, tem-se uma melhor *performance* da empresa (Green e Ryans, 1990).

As *vantagens competitivas* de uma empresa contribuem para a adoção de estratégias internacionais mais eficientes (Ghoshal, 1987), devendo existir uma estratégia de *marketing* baseada nessas vantagens competitivas da empresa e que estejam intimamente ligadas à fidelização de clientes (Cook, 1983). A *performance* do relacionamento é melhor quanto melhor for a adequação entre a procura e a estratégia (Van De Ven e Drazin, 1985; Miller, 1992). De acordo com Porter (1980), há a ter ainda em conta que a competitividade de determinados setores é explicada pela estrutura do próprio setor.

No que concerne à *dimensão da empresa*, para segundo Cavusgil e Naor (1987), as empresas mais pequenas apenas entram em mercados externos através da exportação, sendo que quanto maior é a empresa maior será também o volume de exportações (Gemunden, 1991). O número de colaboradores é também um indicador forte da possibilidade de realizar operações de exportação (Cavusgil e Nevin, 1981).

Por um lado, o *compromisso de recursos* cresce a par da incrementação da atividade internacional (Vernon, 1983), chegando mesmo a existir uma *trade-off* entre os custos de controlo da empresa e os custos de alocação de recursos, de acordo com Anderson e Gatingnon (1986). Por outro lado, *investimentos* elevados proporcionam mais sucesso (Chandler, 1990), melhores resultados e maior quota de mercado (MacMillan e Day, 1987). A existência de *políticas governamentais* restritivas que podem chegar a impedir investimentos estrangeiros (Rugman, 1980; Stoppford e Wells, 1972), contudo, produtos que ofereçam valor aos seus clientes podem abrir portas nas negociações com os governos locais (Vernon, 1983).

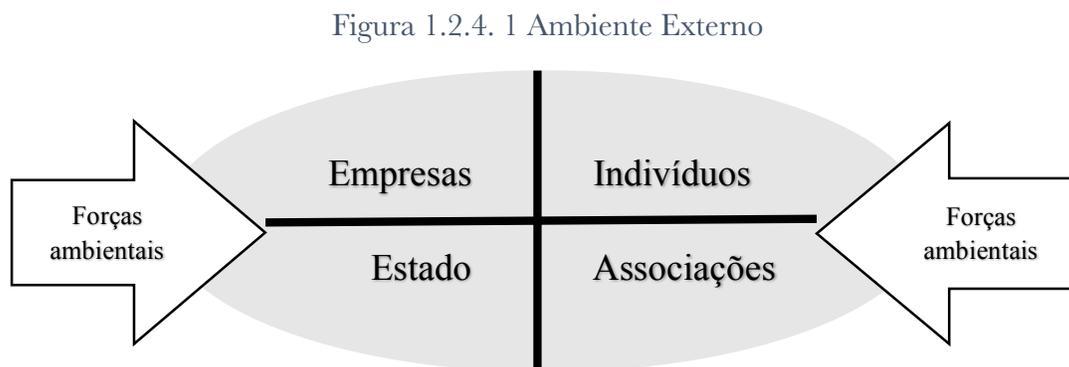
O desconhecimento das políticas locais pode resultar em ameaças ou em oportunidades (Shubick, 1983), contudo há ainda uma tendência, por parte das empresas, para tentar controlar as contingências do meio envolvente e para reduzir as incertezas, segundo Cyert e March (1963).

#### 1.2.4. Influência das forças externas nas atividades das empresas internacionais

As forças externas que têm influência nas atividades das empresas denominam-se por *ambiente* (Carvalho *et al.*, 2016). O conceito de *ambiente* considera que se trata de um vasto conjunto de fatores internacionais que se encontram fora do controlo interno das organizações, mas que têm influência sobre as mesmas. Em relação ao ambiente internacional de negócios e geopolítico, Costa e Carvalho (2016) consideram que existem cinco *esferas* onde é possível desenvolver atividade: *global, internacional, regional, nacional e local*.

A natureza do *ambiente externo* influencia os negócios, as atividades, os resultados e o planeamento estratégico. A influência sobre os *negócios*, em geral, advém principalmente das condições de mercado, da tecnologia disponível, da disponibilidade de mão-de-obra qualificada e do acesso a matérias-primas. Influencia os *resultados financeiros* e altera a *operacionalização das atividades*, obrigando a uma adaptação das formas de atuar quer ao nível do recrutamento, da aquisição de tecnologia ou da comercialização de um produto ou serviço.

Torna-se ainda essencial fazer previsões de possíveis mudanças no ambiente de negócios, e enquadrá-las no *planeamento estratégico* da empresa. Veja-se a figura seguinte, relativa ao *Ambiente Externo*:



Fonte: Adaptado de Costa e Carvalho (2016: 39)

As forças ambientais obrigam as empresas internacionais a lidarem com um meio global cada vez mais complexo. Assim, a utilização de metodologias que permitam conhecer o cenário envolvente de um determinado mercado é essencial. A análise PEST (Ambiente Político, Ambiente Económico, Ambiente Social e Ambiente Tecnológico) permite reunir e analisar informação sobre os fatores e condições que poderão ter maior impactos diretos ou indiretos na organização.

De acordo com Cadle *et al.* (2010), para além das quatro áreas referidas, deverão ser acrescentadas mais duas: - Ambiente Ecológico e Ambiente Legal, quando se analisar e estudar o ambiente externo. Relativamente ao *Ambiente Ecológico*, exemplos de fatores que decorrem das preocupações com o ambiente natural, incluem preocupações crescentes com a embalagem e questões relacionadas com a poluição (Cadle *et al.*, 2010). Os restantes ambientes e respetivos fatores são apresentadas na figura seguinte:

Figura 1.2.4. 2 Fatores que influenciam as organizações



Fonte: adaptado de Costa (2013: 78), citando Gilligan e Wilson (2003), Johnson e Scholes (1997), Stern *et al.* (1996); Rosembloom (1999); Bermen (1996); Achrol e Stern (1988).

Outros estudos apresentam o ambiente externo dividido em três ambientes distintos que podem influenciar as atividades das organizações (Costa e Carvalho, 2016):

- a) *o ambiente remoto*, que reúne questões à escala global, política, social e tecnológica;
- b) *o ambiente da indústria*, relacionado com o setor da organização;
- c) *o ambiente operacional*, que inclui os intervenientes nas operações que permitem manter a empresa em funcionamento, os *stakeholders* ambientais (partes interessadas, incluem os atores no contexto geopolítico).

Face à incerteza do meio envolvente de negócios, Peace e Robinson (1994) apresentaram um modelo de análise, avaliação e monitorização de um conjunto indicadores que permite prever eventuais alterações no ambiente de negócios:

- a) seleção de variáveis externas que podem influenciar a empresa;
- b) seleção das evidências que podem dar informação sobre a evolução dessas variáveis;
- c) identificação e avaliação da metodologia de previsão;
- d) utilização dos resultados obtidos nos planos estratégicos da empresa;
- e) monitorização e avaliação da influência das variáveis identificadas como sendo críticas.

### **1.3. Integração económica internacional**

A *integração económica* é um fenómeno que tem vindo a surgir em todo o mundo, desde o início do século XX. No início, o conceito referia-se às relações económicas entre vários países (fluxos comerciais, fatores de produção, capital, trabalho, cooperação internacional). A partir de 1950, Viner redefine a integração económica como um processo voluntário e crescente de interdependência entre várias economias, resultante da fusão, o qual resulta da fusão em regiões mais largas que os territórios dos estados aderentes (Silva e Rego, 1991).

Existem três estados de integração económica:

- 1º) *Integração nacional*, que corresponde a uma integração económica de regiões nacionais dentro das fronteiras do próprio país;
- 2º) *Integração económica internacional*, que diz respeito à integração económica de um conjunto de países, num espaço económico mais abrangente, a qual inclui todos

países aderentes;

3<sup>o</sup>) *Integração universal*, quando existe uma integração do conjunto de todas as nações do mundo num único espaço económico, à escala global.

As grandes economias mundiais encontram-se, quase todas no 2.º estado de integração económica, a *Integração económica internacional*. No contexto das tendências do mundo global, muitos têm sido os *acordos comerciais* entre os países, ao longo das últimas décadas, o que permitiu que surgissem os grandes blocos comerciais.

De acordo com Medeiros (2008), a integração económica internacional tem na sua base a criação de uma organização internacional cujos objetivos-chave são a cooperação económica, de acordo com regras que se sobrepõem às regras dos governos dos países membros, circunscrita a um determinado território e que abrange a área conjunta dos territórios dos seus estados membros.

A necessidade de aumentar a eficiência económica e de reforçar a soberania levou os estados a criar grandes espaços, com maior capacidade de diálogo e de negociação a nível internacional, acreditando que novos espaços possam responder às necessidades concretas sentidas pelas populações (Medeiros, 2008). Num contexto de *integração económica internacional*, para que este reflita, efetivamente, um espaço económico único e abrangente, não podem existir barreiras à circulação de bens e de fatores de produção.

Para Tinbergen (1965), uma *integração económica internacional* baseada, por exemplo, na remoção dos direitos aduaneiros entre as economias integradas, em relação à troca de mercadorias e de fatores de produção, designa-se por *integração passiva* ou *integração negativa*. O mesmo autor considera ainda a existência de *integração económica positiva*, quando se pretende apostar no reforço da integração económica a um nível que permita exercer influência sobre as organizações imperfeitas do mercado, com o objetivo de que este tenha um funcionamento ótimo, tanto quanto possível, promovendo simultaneamente políticas comuns às economias dos estados integrados. Neste caso, o modelo inclui a criação ou a modificação de instituições e a harmonização de políticas comuns (Tinbergen, 1965).

De acordo com Torres (1995) existem três níveis de integração económica, com particular importância para os países em vias de desenvolvimento:

- a) *Integração horizontal*, uma integração económica internacional entre países vizinhos, que se caracteriza pela liberalização gradual do comércio;
- b) *Cooperação funcional*, uma integração regional, também entre países vizinhos, mas que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos comuns;
- c) *Integração vertical*, uma integração económica entre países situados em diferentes continentes e com características distintas, no que respeita ao grau de desenvolvimento.

Para além da União Europeia, existem outros blocos regionais que constituem exemplos de uma *integração económica internacional*:

- O *Mercado Comum do Sul*, MERCOSUL desde 1991, constituído pelo Brasil, Paraguai, Uruguai, Argentina e Venezuela (suspensa, desde 2 de dezembro de 2016);

- A *Associação das Nações do Sudeste Asiático*, ASEAN desde 1967: Tailândia, Singapura, Malásia, Filipinas, Vietname, Camboja, Mianmar, Laos, Brunei e Indonésia, atualmente com Timor-Leste e a Papua Nova Guiné como observadores;

- A *Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental*, a CEDEAO desde 1975: Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Costa do Marfim, Gâmbia, Gana, Guiné-Conacri, Guiné-Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e o Togo;

- A *Comunidade Económica e Monetária da África Central*, a CEMAC desde 1994, que engloba os Camarões, Gabão, Guiné Equatorial, Congo, República Centro-Africana e o Chade;

- A *Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral*, SADC desde 1992: Angola, África do Sul, Botswana, República Democrática do Congo, Lesoto, Madagáscar (atualmente suspenso), Maláui, Maurícia, Moçambique, Namíbia, Seicheles, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabué.

### 1.3.1. Formas de integração

No que concerne a formas de integração internacional, Balassa (1964) refere cinco formas de integração:

1. *Zonas de Comércio Livre (ZCL)*. Nas ZCL os estados integrantes eliminam as barreiras alfandegárias, nomeadamente os direitos aduaneiros e as restrições quantitativas à circulação de bens originários da referida zona, e dos *inputs* necessários à sua produção. Mantém-se as barreiras de cada membro para trocas fora dos limites da zona. É permitido ainda o comércio de mercadorias de outras regiões mediante determinadas regras de origem, as quais evitam a entrada de mercadorias na ZCL, através dos países com as taxas aduaneiras mais baixas. Estes países apresentam, assim, vantagem em relação aos seus parceiros, a chamada *deflexão de comércio* (Balassa, 1964; Ferreira, 1983).

2. *Unões Aduaneiras (UA)*. O comércio de mercadorias é totalmente livre dentro da região integrada, na qual os estados membros definem uma pauta aduaneira externa em comum, o que não permite qualquer hipótese de deflexão de comércio. Nesta modalidade, a divisão das receitas aduaneiras é realizada segundo o que foi acordado entre os países membros, de forma a evitar que um determinado país saia beneficiado em relação aos parceiros. Conforme o trabalho elaborado por Viner, em 1950, uma união aduaneira abre portas ao deslocamento de unidades de produção, o que tanto pode incrementar como contribuir para que o mesmo seja desviado para outras áreas geográficas.

3. *Mercados Comuns (MC)*. O movimento de mercadorias e dos fatores de produção é totalmente livre, sendo esta uma forma de integração mais completa do que numa união aduaneira. O mercado comum pressupõe a existência de uma pauta aduaneira externa em comum.

4. *Unões Económicas (UE)*. Modelo de integração que reúne as condições de um MC, mas com um determinado nível de harmonização das políticas económicas.

5. *União Económica e Monetária* (UEM) ou *Integração Económica Total*. Este é o mais elevado nível de integração que pode existir entre estados independentes. Inclui a livre circulação de bens e de fatores de produção, a pauta aduaneira externa comum, as políticas económicas em harmonia e ainda a orientação por instituições supragovernamentais. Este modelo converge harmoniosamente para o conceito de *Integração positiva* de Tinbergen (1965).

As cinco formas de integração económica de Balassa (1964) constituem, pela ordem indicada e sem necessidade de passar por todas elas, um processo para a criação de uma Zona de Integração Total. Neste processo, à medida que se atravessam as cinco etapas, vão sendo eliminadas progressivamente restrições intrarregião, procedendo simultaneamente a uma harmonização das políticas e das instituições, o que acabará sempre por contribuir para a redução da autonomia de cada estado membro na utilização das suas políticas económicas internas.

Por outro lado, devido ao incremento da concorrência global e da atuação dos países emergentes, também aumentam os mecanismos de proteção nacionais, em paralelo com a integração promovida por estes blocos. Em alternativa à integração regional, o estabelecimento de *Acordos Preferenciais* (AP) com outros países através da redução de taxas aduaneiras e de importações especiais, evita as regras que orientam os blocos regionais. A tabela seguinte resume todas as formas possíveis de reduzir barreiras:

Tabela 1.3.1. 1 Os Estados de Integração Económica

	Redução de tarifas aduaneiras	Livre comércio de mercadorias	Pauta aduaneira externa comum	Livre circulação de bens e fatores de produção	Harmonização de algumas políticas económicas	Harmonização das políticas económicas
AP	✓					
ZCL	✓	✓				
UA	✓	✓	✓			
MC	✓	✓	✓	✓		
EU	✓	✓	✓	✓	✓	
UEM	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria

### **1.3.2. Objetivos, vantagens e desvantagens**

A adesão à integração económica por um determinado estado tem objetivos que vão para além da vertente económica, procurando-se também atingir os objetivos de ordem política, estratégica ou até sociocultural.

Economicamente, de acordo com Robson (1985), com a adesão a um bloco regional e aproveitando o mercado alargado, os países podem esperar um aumento da produção gerado, por exemplo, pelas economias de escala; um aumento da eficiência como uma consequência positiva do aumento da concorrência; vantagem privilegiada na movimentação das mercadorias intrarregião, em relação ao resto do mundo, aumentando assim a sua competitividade; um aumento dos fluxos de capitais; e um impulso tecnológico.

Com a integração económica os países experimentam, ainda, uma melhoria na eficiência ao nível da afetação de recursos, o consequente aumento do emprego, do crescimento económico e uma distribuição nacional de rendimento (Robson, 1985).

Em relação às vertentes políticas e estratégicas, a integração económica põe termo, em alguns casos, a eventuais tensões políticas entre os Estados envolvidos, precisamente por se reconhecer de antemão que a paz e a estabilidade estão na base da criação destes blocos regionais.

Do mesmo modo, modelos de integração regional experimentam, cada vez mais, uma importância política, económica e estratégica mais intensificadas. Em paralelo com a uniformização do processo da globalização, os mercados globais estão cada vez mais abertos e as economias dos países estão cada vez mais independentes.

No que concerne a aspetos de ordem sociocultural, estes levam à manutenção e reforço das tradições, aprofundamento de laços históricos ou à promoção de um património comum, como por exemplo a língua, as religiões ou as etnias.

De um modo geral, uma integração económica pode ter resultados positivos e negativos, tanto para os estados membros como para o resto do mundo, principalmente ao nível da eficiência na afetação de recursos, ao nível do bem-estar das populações, e principalmente ao nível do crescimento económico.

Quando se tenta levar a cabo uma integração económica, é necessário contrabalançar todas as vantagens, económicas ou não, e as desvantagens que daí advêm, e analisar rigorosamente as consequências de uma integração num bloco regional.

## **CAPÍTULO II – ESTÁGIO CURRICULAR NA DELEGAÇÃO DA AICEP EM DÍLI**

### **2.1. Caracterização da entidade de acolhimento**

A AICEP Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) é uma instituição pública de natureza empresarial criada com o propósito geral de promover o reconhecimento de Portugal e da sua economia no mundo, apoiando o desenvolvimento de negócios quer por parte de empresas estrangeiras em Portugal, quer por parte de empresas portuguesas no estrangeiro.

A AICEP, tal como a conhecemos hoje, resultou da fusão entre a Agência Portuguesa para o Investimento (API) e do Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP) ocorrida em 2007, e desde então, procura promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a exportação, estimulando a realização de investimentos estruturantes e promovendo a imagem de Portugal no exterior, através de iniciativas que acrescentem valor. Os objetivos principais da agência são:

- Contribuir para a competitividade da economia portuguesa;
- Contribuições para o aumento do Valor Acrescentado Bruto (VAB) como efeito direto de investimentos estruturantes e dos fluxos de comércio internacional;
- Contribuições para a redução do *deficit* da Balança Comercial, pelo crescimento das exportações e pela substituição de importações;
- Contribuições para o emprego, pelo efeito na manutenção, criação e qualificação de postos de trabalho.

A AICEP presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordagem relativamente aos mercados externos, identifica oportunidades de negócios internacionais e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, as Pequenas e Médias Empresas (PME) contribuindo

para a globalização da economia portuguesa. A tabela seguinte apresenta as grandes áreas de atuação da AICEP:

Tabela 2.1. 1 Áreas de atuação da AICEP

<b>Investimento</b>	<b>Internacionalização</b>	<b>Overseas Network</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em mercados estratégicos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) captar investimentos estruturantes;</li> <li>2) identificar oportunidades de negócio;</li> <li>3) eliminar custos de contexto;</li> </ol> </li> <li>- Em Portugal:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) apoiar o investimento estruturante;</li> <li>2) eliminar custos de contexto.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar as empresas portuguesas na internacionalização para mercados estratégicos;</li> <li>- Divulgar oportunidades de negócio internacional;</li> <li>- Apoiar na definição e no desenvolvimento de estratégias de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME);</li> <li>- Alargar a base de clientes e de fornecedores locais;</li> <li>- Auxiliar as empresas locais visando o alargamento das exportações e do investimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuar em rede - através de intercâmbios e ligações entre as grandes empresas e/ou PME;</li> <li>- Fomentar negócios entre estas empresas;</li> <li>- Dinamizar projetos conjuntos;</li> <li>- Prolongar as redes existentes em Portugal para os mercados estratégicos;</li> <li>- Dinamizar redes informais de cariz internacional.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Relativamente aos apoios à internacionalização das empresas portuguesas, a AICEP proporciona às empresas as condições primordiais necessárias, aquando do início de um processo de internacionalização ou, quando a empresa já esteja internacionalizada, na procura por novos mercados. Para tal, disponibiliza um conjunto de meios específicos, nomeadamente: - Produtos e Serviços AICEP; - Rede Externa AICEP; - Sistema de Incentivos às Empresas, através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN); - e Código Fiscal do Investimento (benefícios fiscais à internacionalização).

No seu conjunto, Gestores de Clientes, Lojas de Exportação e rede Comercial Externa integrada nas embaixadas e consulados, tem presença em 81 mercados estrangeiros, para dar apoio em processos de internacionalização e atividades de exportação: 31 na Europa, 18 em África, 17 na Ásia, 14 na América e um na Oceânia. Na Ásia, em particular, a AICEP tem treze pontos de representação e na Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), a AICEP conta com representação em quatro países membros: Tailândia, Malásia, Singapura e Indonésia.

## 2.2. Contexto de trabalho

A delegação da AICEP onde decorreu o estágio situa-se no interior da Chancelaria da Embaixada de Portugal em Díli, Timor-Leste, e foi inaugurada em 26 de novembro de 2015. O estágio decorreu durante um período de seis meses, de 15 de fevereiro a 15 de julho de 2016.

O trabalho realizado na delegação procurou ir de encontro das dinâmicas de internacionalização das empresas portuguesas que, pelas mais diversas razões, procuram expandir os seus negócios para Timor-Leste. O problema de fundo, que está subjacente a esta questão, tem a ver com a competitividade da economia portuguesa, em geral, e com a competitividade das empresas portuguesas, em particular.

O estudo surge num momento em que a necessidade de Timor-Leste se afirmar como um *hub* de conexão entre os países lusófonos e o Sudeste Asiático, está na linha da frente dos seus objetivos económicos e comerciais da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP). A Língua Portuguesa e uma passagem histórica comum são os principais elos de ligação entre Portugal e Timor-Leste.

O estágio teve a duração de 640 horas e durante o mesmo foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- Apurar, tratar e reunir informação relevante e atualizada que permita às empresas portuguesas a tomada de decisões com base em critérios bem definidos e rigorosamente fundamentados, reforçando a capacitação empresarial para o seu envolvimento em processos de internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações e da visibilidade internacional das empresas portuguesas;
- Analisar as questões subjacentes ao processo de internacionalização das empresas portuguesas para e via Timor através da identificação de oportunidades e ameaças em Timor-Leste, bem como nos países membros da ASEAN;

- Caracterizar o cenário Económico que envolve Timor-Leste e ASEAN e identificar as fragilidades e os pontos fortes de um conjunto de empresas portuguesas, no processo de internacionalização;
- Auscultar as empresas portuguesas com relações com Timor-Leste ou que pretendam estabelecer essas relações, bem como cinco pontos focais com um papel relevante no contexto dos negócios em Timor-Leste;
- Compilar e analisar legislação e acordos estabelecidos na área do comércio e do ambiente entre: União Europeia e Timor-Leste, Portugal e Timor-Leste e entre a ASEAN e Timor-Leste;
- Apoiar na identificação de oportunidades de negócio para as empresas portuguesas;
- Apoiar a expansão internacional dos negócios das empresas portuguesas;
- Participar na preparação de informação sobre o mercado de Timor-Leste;
- Participar em reuniões entre empresas portuguesas e parceiros em Timor-Leste;
- Prestar apoio na organização de eventos de promoção de Portugal e/ou de produtos e serviços portugueses em Timor-Leste, que ocorreram durante o estágio:
  - 1) I Fórum Económico Global da CPLP - A CPLP e a globalização - “*Timor-Leste como plataforma para a cooperação empresarial entre a CPLP e a Ásia-Pacífico*”, que decorreu nos dias 25 a 27 de fevereiro de 2016. Este encontro pretendeu expressar a necessidade de desenvolver e integrar o espaço económico e empresarial dos países da CPLP, bem como a sua capacidade de se integrar na economia global.
- Participação em conferências de interesse para o desenvolvimento do trabalho realização durante o estágio:
  - 1) Conferência da II Reunião de Ministros do Comércio da CPLP, em Díli;

2) 1ª Conferência Internacional sobre Investimento de Timor-Leste que decorreu de 5 a 7 de junho em Díli, organizada pela TradeInvest Timor-Leste (Agência de Promoção do Investimento e da Exportação de Timor-Leste, I.P., criada através do Decreto-Lei n.º 45/2015, de 30 de dezembro), juntamente com a empresa australiana organizadora de conferências - *Informa*. O objetivo principal desta conferência foi dar a conhecer o potencial de Timor-Leste a potenciais investidores nas mais diversas áreas, sendo as principais: petróleo, gás, exploração mineira, pedreiras, construção civil, agricultura (especialmente a produção de café), turismo, transporte e logística.

O trabalho realizado no âmbito do estágio concentrou-se, essencialmente, no desenvolvimento de três estudos:

1. Caracterização dos mercados de Timor-Leste e da ASEAN (*desk research*) - trabalho de investigação e de consulta de documentos, relatórios, estudos anteriormente realizados por outras entidades, como por exemplo a Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste, a AICEP Portugal Global, o Banco Mundial, as Nações Unidas e o Banco de Portugal. Este trabalho de pesquisa permitiu reunir informação que levou à caracterização dos mercados de Timor-Leste e da ASEAN;
2. Caracterização das temáticas *Perfil das Empresas, Mercado de Timor-Leste e Meio envolvente em Timor-Leste* – elaboração de três guiões e realização de entrevistas a cinco individualidades, com especial posicionamento no teatro das relações económicas entre Portugal e Timor-Leste;
3. Perspetiva das empresas de desenvolvimento de negócios e de cooperação com Timor-Leste – elaboração de três questionários e realização de três inquéritos, destinados às empresas exportadoras e às empresas que estabeleceram contactos com a Delegação da AICEP em Díli, divididas da seguinte forma:
  - Empresas presentes no mercado de Timor-Leste;
  - Empresas exportadoras para Timor-Leste;
  - Empresas com interesse no mercado de Timor-Leste.

Teórica e metodologicamente, apresentam-se em seguida o enquadramento que suporta estas três vertentes da investigação.

## **CAPÍTULO III – ESTUDO 1: *DESK RESEARCH***

### **3.1. Metodologia**

Este estudo desenvolveu-se através da pesquisa de informação relevante acerca dos mercados de Timor-Leste e da ASEAN. Os dados consultados para a caracterização de Timor-Leste provêm das seguintes entidades:

- Aicep Portugal Global, através da consulta de: Diretrizes para as Empresas Multinacionais de responsabilidade social das empresas; Guia do Exportador; Portugal / CPLP Acordos Bilaterais Celebrados na Área Económica; Timor-Leste - Guia prático de acesso ao mercado; Timor-Leste – Ficha de Mercado; e Relações económicas Portugal Timor-Leste;
- Banco de Portugal, por meio da consulta dos seguintes documentos: Análise das empresas do setor exportador em Portugal; e Evolução das Economias dos PALOP e de Timor-Leste 2015/2016;
- Banco Mundial, através da consulta dos resultados do East Asia and Pacific Economic Update: Reducing Vulnerabilities de Outubro de 2016;
- Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste, através da análise de dados dos seguintes documentos: Indicadores estatísticos trimestrais, 1.º Quadrimestre de 2013; External Trade Statistics Annual Reports 2014; Indicadores estatísticos trimestrais, 1.º Quadrimestre de 2014; Indicadores estatísticos trimestrais, 1.º Quadrimestre de 2016;
- Fundo Monetário Internacional, através da análise do World Economic Outlook, October 2016, Subdued Demand: Symptoms and remedies; e o Democratic Republic of Timor-Leste – Staff Report For the 2016 Article IV Consultation;
- Governo de Portugal, por meio da consulta da seguinte legislação: Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos; sobre o Rendimento; Acordo Quadro de Cooperação entre a república Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste; Acordo entre a República Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste, sobre a Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos;
- Governo de Timor-Leste, através da consulta do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste – 2011-2030; e do Population and Housing Census 2015: Preliminary results;

- Ministério da Educação de Timor-Leste, com a análise dos dados do Education Databook 2014;
- Organização Mundial de Saúde, passando pela consulta do Timor-Leste: WHO statistical profile; World Health Statistics 2016; e do Century Cooperation Strategy: Timor-Leste 2015-2019;

Os dados consultados para a caracterização da ASEAN provêm das seguintes entidades:

- ASEAN Secretariat, através da consulta dos seguintes documentos: Agreement on Common Effective Preferential Tariff Scheme for The ASEAN Free Trade Area; AEC Blueprint 2025; ASEAN Community in Figures ACIF 2016; ASEAN Invest Report 2016: Foreign Direct Investment and MSME Linkages; e Investing in ASEAN, Allurentis Limited 2017;
- Banco Mundial, através da consulta dos dados Doing Business 2016 e mais tarde atualizados para 2017;
- Nações Unidas, por meio da consulta do World Economics Situation and Prospects 2012; e do World Population Prospects: The 2015 revision;
- União Europeia, com a consulta do Overview of FTA and other trade negotiations; e o Acordo de Cotonu;
- Parlamento Europeu, através da consulta dos Regimes comerciais aplicáveis aos países em desenvolvimento;

## **3.2. Caracterização do Mercado de Timor-Leste**

### **3.2.1. Aspetos geográficos, demográficos e sociais**

A República Democrática de Timor-Leste é uma jovem nação do Sudeste Asiático, cuja constituição entrou em vigor a 20 de maio de 2002. Tem 14 954 km<sup>2</sup> de área, de acordo com o *World Population Prospects: The 2015 Revision* das Nações Unidas e 1 167 242 habitantes, segundo os Censos 2015 da Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste (DNETL). O clima é tropical, com temperaturas a oscilar entre os 19°C e os 30°C. A época seca ocorre, geralmente, de maio a outubro e a época de monções ocorre de novembro a abril. Na zona das montanhas o clima é moderado.

A capital, Díli, reúne cerca de 253 mil habitantes, de acordo com os *Censos 2015*, o que representa 21.1% da população total do país. Outras cidades populosas são: Ermera com 127 mil habitantes e Baucau com 124 mil habitantes. Com uma densidade populacional de 78 habitantes por km<sup>2</sup>, é um país jovem, não só porque lhe foi reconhecida a soberania recentemente, mas também porque 41.82% da população se situa na faixa etária que vai desde o zero aos catorze anos de idade, 20.02% tem entre quinze e vinte e quatro anos e 29.59% tem entre vinte e cinco e cinquenta e quatro anos. Estes dados mostram que 61.84% da população tem idade igual ou inferior a vinte e quatro anos, ou seja, cerca de 742 080 cidadãos são crianças e jovens.

De acordo com o *Country Cooperation Strategy: Timor-Leste 2015-2019* da OMS, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Timor-Leste situa-se na posição 133 em 188 países, ou seja, o país enquadra-se na categoria de Desenvolvimento Humano Médio. O relatório do *World Population Prospects: The 2015 Revision* das Nações Unidas, indica que os timorenses têm uma esperança média de vida de 69.3 anos, um valor cada vez mais próximo da esperança média de vida no mundo, que é atualmente de 71.7 anos. O mesmo relatório revela que o número médio de crianças por mulher é de 5.33, a taxa bruta de natalidade foi de 37 nascimentos por cada 1000 habitantes e a média da idade reprodutiva foi de 30.49 anos. Para o período de 2015 a 2020, a taxa de mortalidade infantil está estimada em 37.5 por cada 1000 nascimentos e a taxa de mortalidade infantil, em crianças com menos de cinco anos em 47.0 em cada mil nascimentos.

Cerca de 90% da população é católica, de acordo com o *Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030*, mas existem ainda outras religiões no território, a protestante e a muçulmana.

Aquando da independência, em 2002, o Tétum e o Português foram as línguas adotadas como oficiais. De acordo com os dados do Observatório da Língua de 2015, existem apenas cerca de 372 mil pessoas que falam português. Para além das línguas oficiais, registam-se ainda cerca de dezasseis outras línguas nacionais e dezenas de dialetos que são utilizados por muitos timorenses, nos diferentes municípios do país. O inglês e o indonésio são línguas muito utilizadas em contexto de trabalho, principalmente na cidade de Díli.

No que diz respeito à educação, os esforços do governo e dos muitos projetos de cooperação e parcerias que se desenvolveram, contribuíram para melhorar os resultados obtidos nesta matéria. Segundo os dados do Banco Mundial de 2015, a despesa pública na educação em 2004 era de apenas 13%, tendo passado em 2012 para 25% e volta a regredir em 2014 e 2015 para 11%.

Por outro lado, a taxa bruta de matrícula no ensino primário é de 100% para residentes das áreas urbanas, contudo é somente de 60% nas zonas rurais, pois muitas das crianças teriam que se deslocar quilómetros para frequentarem a escola, o que acarreta custos elevados às famílias. Existem ainda crianças que nunca frequentaram a escola - cerca de 10%. Segundo o Relatório do Ministério da Educação de 2015, que reflete os dados de 2014, existiam à data cerca de 537 038 estudantes no ensino público e 89 797 no ensino privado, o que significa que aproximadamente 52.2% da população é estudantil. Existem ainda, de acordo com a mesma fonte, 280 escolas, 152 públicas e 128 privadas. Encontram-se em funções cerca de 10 482 professores, sendo que destes, 1 510 estão alocados no serviço privado e 5 709 nunca frequentaram o ensino superior. Importa ainda referir que a escolaridade média é de 4.4 anos.

### **3.2.2. Aspetos históricos, políticos, económicos e legais**

Historicamente, e de acordo com a Constituição da República, a independência de Timor-Leste, foi proclamada pela Frente Revolucionária de Timor-Leste Independente, FRETILIN, em 28 de novembro de 1975. O país vê a sua soberania reconhecida a nível internacional apenas em 20 de maio de 2002, após o fim do colonialismo português e da ocupação ilegal Indonésia. A luta pela libertação desenvolveu-se inicialmente sob a liderança da FRETILIN e tendo surgido posteriormente outros partidos políticos, nomeadamente o Conselho Nacional de Resistência Maubere, CNRM, em 1987, e o Conselho Nacional de Resistência Timorense, CNRT, em 1998.

A resistência timorense desenvolveu-se principalmente através da participação das Forças Armadas de Libertação Nacional de Timor-Leste, FALINTIL, constituídas por uma frente clandestina de luta pela liberdade e independência e por uma frente diplomática em todo o

mundo. A Igreja Católica também teve um papel determinante nesta matéria, colocando-se ao lado dos movimentos da resistência, na defesa dos direitos mais elementares do povo de Timor-Leste.

Com a invasão e ocupação do território pela Indonésia, em 1975, acompanhada de uma política de genocídio, regista-se a perda de vidas de milhares de timorenses. Importa dar destaque ao Massacre de Santa Cruz ocorrido a 12 de novembro de 1991, no cemitério de Santa Cruz em Díli. Tratou-se de um tiroteio que ocorreu sobre uma manifestação pró-independente contra os militares indonésios, os quais assassinaram, uma semana antes, um jovem pertencente à resistência timorense, Sebastião Gomes.

A atribuição do Prémio Nobel da Paz ao bispo Ximenes Belo e a José Ramos Horta, em outubro de 1996, bem como a visita, em julho de 1997, do então presidente sul-africano, Nelson Mandela, ao líder da FRETILIN, Kay Rala Xanana Gusmão, que se encontrava preso em Jacarta, foram fatores muito importantes para que a causa timorense tivesse visibilidade e reconhecimento mundial.

Em 5 de maio de 1999 foi assinado um Acordo entre Portugal e a Indonésia, que previa a realização de uma consulta popular ao povo timorense relativamente à sua independência. O referendo teve lugar a 30 de agosto de 1999, sob a supervisão de uma missão das Organizações das Nações Unidas (ONU) e levou às urnas mais de 98% da população adulta timorense, em que 78,5% dos votantes disseram sim à independência. Os tempos que se seguiram foram de extrema violência, o que obrigou à intervenção militar da comunidade internacional, culminado este processo com a declaração da independência em 20 de maio de 2002.

Atualmente, e em termos políticos, existe um regime democrático em Timor-Leste suportado por um conjunto de partidos políticos, dos quais se destacam: o Congresso Nacional de Reconstrução de Timor-Leste (CNRT), a Frente Revolucionária de Timor-Leste Independente (FRETILIN), o Partido Democrático (PD), e a Frente de Reconstrução Nacional de Timor-Leste – Mudança (Frenti-Mudança).

A soberania do povo timorense é hoje reconhecida internacionalmente e o relacionamento político com o seu antigo ocupante, a Indonésia, tem vindo, gradualmente, a assumir os contornos de uma relação de vizinhança saudável. Atualmente a Indonésia é, também, o maior parceiro comercial de Timor-Leste, mantendo ainda boas relações económicas e políticas com Portugal e com os demais vizinhos da região onde se insere.

Após a independência, Timor-Leste torna-se membro da ONU, a 27 de setembro de 2002, o que lhe possibilitou a entrada em outras instituições tuteladas pela ONU, tais como: o Banco Mundial, o FMI e a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD), as quais têm ajudado Timor-Leste na sua organização administrativa e em relação às políticas económicas. Para além da esfera da ONU, Timor-Leste, como um país de Língua oficial Portuguesa, é um membro da CPLP, como já referido neste documento. O país mantém ainda o estatuto de país observador da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), aguardando a sua plena integração nesta associação.

A moeda em Timor-Leste é o dólar dos Estados Unidos da América (USD), cuja manutenção se manteve em análise, quase até ao final de 2015, relativamente à rupia indonésia e ao dólar australiano.

No que diz respeito a infraestruturas, Timor-Leste conta com uma rede rodoviária cuja extensão é aproximadamente 5 500 km (1 426 km de estradas nacionais, 869 km de estradas municipais e 3 025 km de estradas rurais). Existem duas estradas que percorrem toda a costa norte e sul, e cinco estradas que unem e cruzam verticalmente as duas estradas costeiras. Não existem redes ferroviárias e, em geral, as estradas estão em mau estado. Em Díli, esse problema já quase que não existe, pois quase todas as estradas deste município sofreram grandes intervenções nos últimos 3 anos.

De acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030, a construção de uma autoestrada na costa sul, com cerca de 34 km, é uma das estratégias para tornar viável o projeto Tasi Mane, do qual fazem parte uma refinaria e indústria petroquímica no Suai, um complexo logístico em Betano e uma central de processamento de gás natural proveniente do

campo Greater Sunrise, em Beço. O campo Greater Sunrise está estimado em cerca de 140 bilhões de m<sup>3</sup> de gás, que podem valer até 8,5 bilhões de USD. Mas para que Timor-Leste possa obter essa receita, é preciso que o gás seja extraído, liquefeito e exportado, processo que envolve um investimento muito elevado e de parceiros com *know-how* dispostos a investir em Timor-Leste.

O aeroporto Internacional Presidente Nicolau Lobato, em Díli, permite fazer a ligação direta para Singapura, para Denpasar (Bali, Indonésia) e para Darwin (Austrália). O país dispõe ainda de mais oito pistas para pequenas aeronaves: Baucau, Ataúro, Lospalos, Maliana, Oecusse Ambeno, Viqueque, Same e Suai, para pequenas aeronaves. Está ainda em construção o novo aeroporto em Pante Macassar (Oecusse Ambeno), obra integrante do plano de desenvolvimento da Zona Especial de Economia Social e de Mercado (ZEESM). Segundo o Plano Estratégico, está igualmente previsto para o Suai a construção de um aeroporto.

No que diz respeito a portos marítimos, existe para já um único porto, localizado em Díli, que serve todas as grandes cargas e descargas. Existem ainda outros locais para atracar embarcações de pequeno porte, nomeadamente, Hera, Tibar, Oecusse Ambeno, Karavela, Ataúro e Com.

Sendo o Oecusse Ambeno um enclave e Ataúro uma ilha, os portos e as pistas de aterragem existentes são para já os únicos meios de acesso a estas regiões. Importa referir que ainda não existem portos que permitam que embarcações de maior porte possam atracar na costa sul. Deste modo, todos os produtos extraídos da agricultura dependem única e exclusivamente do transporte rodoviário até ao porto de Díli, por estradas em más condições, como já foi referido. Este transporte torna-se pouco eficiente, na medida em que é dispendioso, moroso e irregular, com condicionantes a vários níveis. De acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030, está previsto ainda um novo porto, o Porto de Tibar, a 15 km de Díli, e um porto no Suai, como parte do complexo logístico de Tasi Mane, em Betano.

Relativamente aos meios de comunicação existem 2 717 linhas telefónicas, 1.3 milhões de utilizadores de telemóvel e 0.4 milhões de utilizadores de *internet*, de acordo com os dados da Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste de 2015. A rede fixa, embora pouco utilizada

fora da capital, está disponível em todo o território, de acordo com os dados fornecidos pela Timor Telecom à AICEP, uma das três operadoras no mercado. Cerca de 94% do país está coberto pela rede móvel e cobertura de rede 3G em 56 dos 65 postos administrativos.

De acordo com os dados do *site* do Governo, as relações internacionais que Timor-Leste tem vindo a estabelecer, são atualmente: Banco Asiático de Desenvolvimento (BAD); Australian Agency for International Development (AusAID); Canada International Development Agency (CIDA); Food and Agriculture Organization (FAO); International Committee For The Red Cross (ICRC); International Labour Organization (ILO); FMI; International Organization For Migration (IOM); International Republican Institute (IRI); Japan International Organization Agency (JICA); United Nations Children's Fund (UNICEF); United Nations Development Programme (UNDP); German Cooperation in Timor-Leste (GIZ); United Nations High Commissioner For Refugees (UNHCR); United Nations Operations and Project Services (UNOPS); United Nations Population Fund (UNFPA); United States Agency For International Development (USAID); Banco Mundial (BM); Organização Mundial de Saúde (OMS); e World Food Programme (WFP).

As regiões económicas das quais Timor-Leste é parte integrante são: Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), Pacific Islands Development Forum (PIDF), desde 14 de julho de 2016, e Fórum Regional da Associação das Nações do Sudeste Asiático, ASEAN Regional Forum (ARF). É ainda país observador da ASEAN e da Organização Mundial do Comércio (OMC).

No que concerne às relações de Timor-Leste com a União Europeia, regem-se pelo estipulado no Acordo de Parceria ACP-UE (Acordo de Cotonou), assinado no ano 2000 e que veio substituir a Convenção de Lomé, a qual perdurou durante cerca de 30 anos, garantindo o acesso privilegiado dos produtos provenientes dos países Africanos, Caribenhos e do Pacífico (ACP) à União Europeia. De acordo com a parceria entre a UE e os países do ACP, as regras acordadas vão de encontro com as regras da OMC, eliminando gradualmente as barreiras ao comércio existentes, incluindo a abertura e maior facilidade na entrada dos produtos da UE nos mercados do ACP. Estes acordos obrigaram à cooperação ao nível da certificação e controlo de

qualidade dos produtos destes países, bem como na reforma do quadro legal neste domínio (princípios da concorrência, política do consumidor, contratos públicos, entre outros).

Timor-Leste tem também uma porta aberta para escoar os seus produtos através do regime de *Tudo menos armas* do Sistema de Preferências Generalizadas, a iniciativa que garante um acesso à União Europeia livre de direitos aduaneiros e de contingentes em relação a todos os produtos, à exceção de armas e de munições, destinada a quarenta e nove Países Menos Desenvolvidos (PMD).

Em relação a indicadores económicos do país, a agricultura e a economia de subsistência são os principais alicerces da maior parte das famílias timorenses. Já a economia nacional é suportada quase na totalidade, pelos rendimentos provenientes da extração de recursos naturais, como o petróleo e o gás. Existem outros recursos naturais como o ouro, a prata, o magnésio e o mármore, assim como o crómio, o estanho e o cobre. O relatório do Banco Mundial de outubro de 2016 refere que, quase desde a independência, Timor-Leste se tornou um país dependente do petróleo, com os valores da produção deste hidrocarboneto a totalizarem cerca de 85% do Produto Interno Bruto (PIB) e com as suas receitas a igualarem 50 vezes as receitas proveniente de outros setores.

De acordo com as conclusões resultantes da visita a Timor-Leste do Fundo Monetário Internacional (FMI) que decorreu entre 24 e 28 de outubro de 2016, a atividade económica de Timor-Leste encontra-se em expansão a um ritmo satisfatório e provavelmente deverá manter-se a este nível em 2017. Os dados do Banco Mundial de 2016, revelam a evolução do PIB real a preços de mercado, no período entre 2013 e 2018:

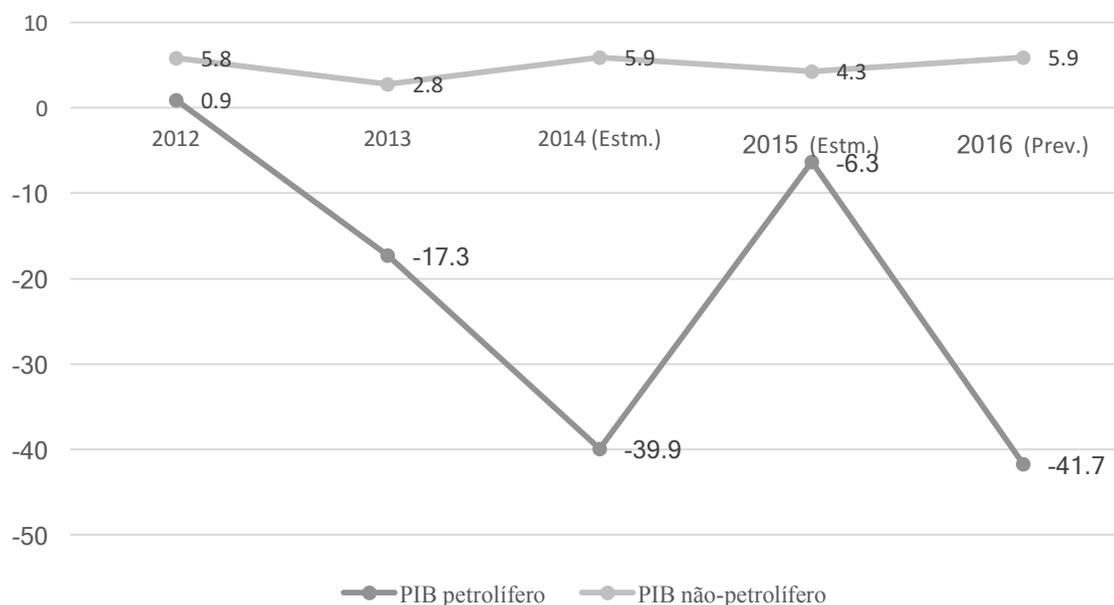
Figura 3.2.2. 1 PIB Real a Preços de Mercado (em %)



Fonte: East Asia Pacific Economic Update, Banco Mundial, outubro de 2016

De um modo específico, com base nos dados do Banco de Portugal, podemos observar a evolução do PIB petrolífero e não-petrolífero, no período de 2012 a 2016, no gráfico seguinte.

Figura 3.2.2. 2 Produto Interno Bruto (taxas de variação real anuais em %)



Fonte: *Evolução das Economias dos PALOP e Timor-Leste 2015-2016*, Banco de Portugal

O gráfico anterior mostra que relativamente ao setor não petrolífero, o crescimento económico de Timor-Leste sofreu um ligeiro abrandamento em 2015, em relação a 2014. Contudo, para 2016 espera-se uma nova aceleração, ainda que igualmente ligeira, cujo vetor principal é o desenvolvimento do programa de investimento nas infraestruturas. Segundo os resultados do FMI, de novembro de 2016, espera-se que o PIB não petrolífero cresça cerca de 5%, principalmente devido aos investimentos do estado. Tome-se o exemplo do Orçamento Retificativo de julho de 2016, que duplicou os valores das despesas previstas inicialmente.

Ainda pelos resultados do FMI (2016), importa referir que cerca de 15.6% do PIB foi alocado a projetos de obras públicas, financiados pelo Fundo das Infraestruturas, que se esperava que tivessem avançado em 2016. Como resultado, o défice fiscal global em 2016 aumentou para 13.9% do PIB. O aumento das despesas é financiado através de excesso de levantamento do Fundo Petrolífero. Por outro lado, os preços dos bens e consumo deverão descer 0.6%, igualmente devido aos baixos preços globais dos bens alimentares e do petróleo.

Em relação ao setor petrolífero, de acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED), o principal campo de petróleo de Timor-Leste é o Bayu-Undan, situado na Área Conjunta de Desenvolvimento Petrolífero (ACDP) com a Austrália. Esta jazida deverá continuar a ser uma fonte de receitas até 2025. Existe ainda um segundo campo de menor dimensão, Kitan, que aquando da sua descoberta, continha aproximadamente 34.5 milhões de barris de petróleo, mas prevê-se que se esgote já em 2017.

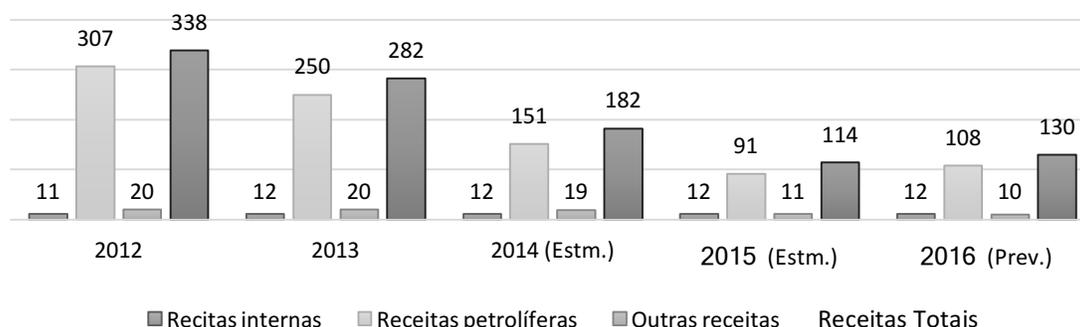
As fortes quedas do valor da produção petrolífera que começaram a observar-se a partir de 2013, e devem-se essencialmente à proximidade do esgotamento das duas jazidas, o que originará uma descida acentuada no valor de 2016, de acordo com a previsão apontada. Contudo, a questão da delimitação das fronteiras marítimas com a vizinha Austrália continua em processo de resolução. Este é um dos passos finais para a soberania integral do país. Enquanto não se definir a linha que separa o território timorense do território australiano, continuará a existir um impacto negativo em setores como: segurança nacional, pesca e a exploração de hidrocarbonetos. Para Timor-Leste, uma justa definição da fronteira seria uma linha equidistante de Timor-Leste e da Austrália, o que significaria que a maior parte dos recursos naturais existentes ficariam do lado timorense. Trata-se de uma área onde se estima que exista um valor que ascende a mais de 35 mil milhões de euros em hidrocarbonetos, nomeadamente, petróleo e gás natural.

O comportamento do Fundo Petrolífero (FP) tem elevada importância para o país. O seu valor aumentou progressivamente até 2014, como resultado do aumento do preço do petróleo em 2008 e, mais tarde, no período compreendido entre 2011 a 2013. Em 2015 sofreu uma queda ligeira devido à redução, para metade, das receitas provenientes das exportações registadas em 2014. Por outro lado, o financiamento de grandes despesas do estado levou a um aumento das transferências para o Tesouro, em relação ao ano anterior, e as aplicações do Fundo foram afetadas por baixas taxas de rentabilidade dos ativos financeiros e por perdas devidas à depreciação cambial dos ativos do FP noutras moedas que não dólar americano. O FP apresentava em finais de 2015 um valor inferior ao registado no início do mesmo ano (16.2 mil milhões de USD, o que corresponde a 11.5 vezes do PIB não petrolífero). Já no primeiro semestre de 2016 observou-se um incremento do valor dos ativos do FP, mas não deverá ser

suficiente para se poder chegar ao final de 2016 e ter o valor previsto no orçamento (18 mil milhões de USD), segundo os dados do *Evolução das Economias dos PALOP e Timor-Leste 2015-2016*, Banco de Portugal.

Ora, a perspetiva de curto prazo permanece, em geral, favorável, devido à recuperação contínua do crescimento do PIB não petrolífero e, ao mesmo tempo, acompanhada da baixa inflação. Já a médio prazo, depende essencialmente da diversificação da economia, já que as jazidas de petróleo ativas deverão estar completamente esgotadas por volta de 2025. Por outro lado, espera-se que o saldo do FP diminua a médio prazo, devido ao impacto dos atuais preços baixos do petróleo, associado às transferências previstas para o Tesouro. Além disso, os retornos de investimento do FP estão expostos à volatilidade dos mercados financeiros globais. Os riscos, a médio prazo, residem no facto de o investimento público gerar retornos sociais e económicos suficientes, em paralelo com o aumento dos retornos fiscais. Observemos, em seguida, os gráficos relativo às receitas e às despesas públicas, provenientes dos vários setores, desde de 2010.

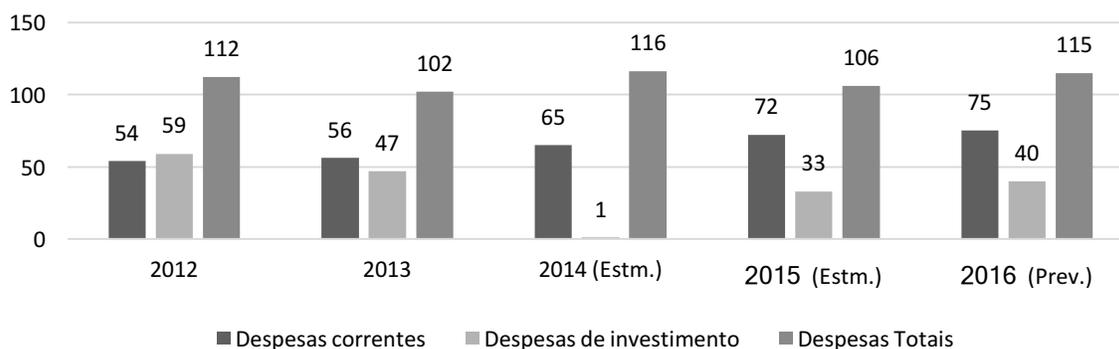
Figura 3.2.2. 3 Receitas (em milhões de €)



Fonte: *Evolução das Economias dos PALOP e Timor-Leste 2015-2016*, Banco de Portugal

As receitas públicas não petrolíferas têm origem nos setores da construção e dos serviços públicos, sobretudo. A indústria transformadora existente, ainda com pouco peso nos valores da receita, tem projetos de investimento em fase de arranque nas áreas da produção de cimentos e bebidas. Em relação ao setor da agricultura, que apresenta níveis de produtividade muito baixos, integra no mercado de trabalho grande parte de mão-de-obra disponível, sendo um setor a necessitar de uma reforma profunda em termos de modernização.

Figura 3.2.2. 4 Despesas Públicas (em milhões de €)



Fonte: *Evolução das Economias dos PALOP e Timor-Leste 2015-2016*, Banco de Portugal

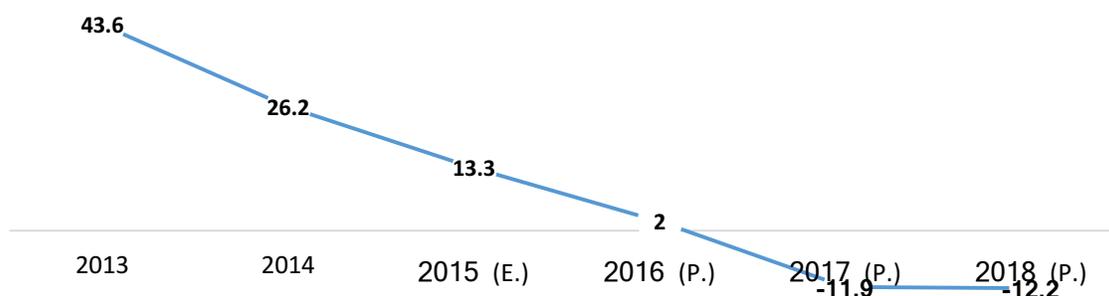
As despesas públicas totais, em 2015, sofreram uma queda relativamente a 2014, a qual foi causada, principalmente, pelo atraso no começo de projetos de investimento orçamentados. A despesa pública tem sido financiada pelo FP. Contudo, durante o ano de 2016, observaram-se empréstimos de fontes de financiamento internacionais, bancos multilaterais e agências de cooperação, os quais mantêm uma assistência do ponto de vista técnico e monitorizam o desenvolvimento dos projetos que financiam. Os projetos de investimento financiados por estas instituições concentram-se nos setores em que os recursos e meios locais são limitados e existem grandes dificuldades em desenvolvê-los.

A inflação tem vindo a descer ao longo dos anos e, a partir de 2015, assumiu valores negativos, de acordo com o *East Asia Pacific Economic Update*, relatório do Banco Mundial de outubro de 2016. Este facto deve-se essencialmente à depreciação da moeda (rupia indonésia) do principal fornecedor, relativamente ao dólar americano, o que se refletiu nos preços dos produtos importados. Por outro lado, a eliminação de barreiras aos circuitos de distribuição e a abertura do mercado, tornaram as práticas de importação e de exportação mais competitivas. Numa perspetiva a curto prazo, o crescimento do PIB não petrolífero acompanhado da baixa inflação é benéfico para a economia nacional.

A Balança Corrente é o resultado da soma de três fatores: 1) *Balança de Bens e Serviços* (mercadorias (*balança comercial*) e serviços); 2) *Balança de Rendimentos* (trabalho e investimentos) e 3) *Transferências Correntes* (públicas e privadas). A Balança Corrente é um dos principais indicadores

sobre o estado do comércio internacional de uma nação. Quando esta balança reflete valores positivos, então os ativos do referido país no estrangeiro aumentaram, e vice-versa. Quando os valores são negativos, isto implica que a economia do país está a ser financiada por poupança do exterior. Ora estes dados de Timor-Leste refletem isto mesmo, que existe um financiamento externo.

Figura 3.2.2. 5 Balança corrente (em % do PIB)



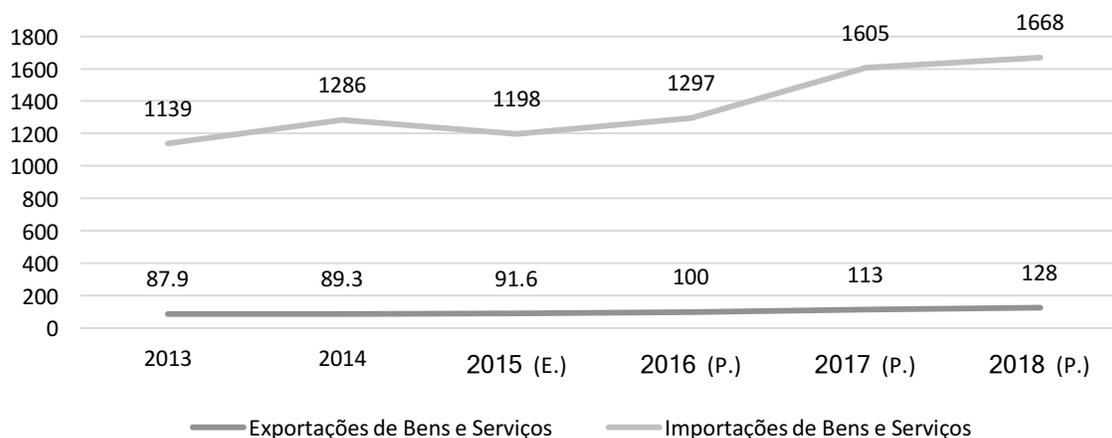
Fonte: *East Asia Pacific Economic Update*, Banco Mundial, outubro de 2016

A Balança Fiscal reflete a diferença entre as despesas públicas e as entradas de ativos provenientes de impostos. A diminuição acentuada da Balança Fiscal, segundo os dados do *East Asia Pacific Economic Update* do Banco Mundial de outubro de 2016, é o resultado das reformas fiscais que têm vindo a ser implementadas. A redefinição do sistema fiscal e a modernização da administração fiscal timorense passam por três áreas prioritárias: a tributação, os direitos aduaneiros, as taxas e encargos. A proposta de introdução do Imposto de Valor Acrescentado (IVA), é uma das principais iniciativas nacionais, para o fortalecimento da economia do país. Também a introdução de sistemas informáticos, de portais e de centros de apoio aos contribuintes, bem como elaboração e desenvolvimento de planos de formação para os funcionários tributários, são medidas basilares da reforma fiscal.

De acordo com os dados do Relatório do FMI, de outubro de 2016, houve um progresso nas reformas aduaneiras e fiscais, com vista à mobilização das receitas internas. No caso das reformas aduaneiras, a revisão da legislação, o reforço dos sistemas informáticos e a uniformização das práticas de acordo com as normas regionais e internacionais, bem como formação adequada e meios de avaliação, monitorização e controlo da atividade, permitiram às

alfândegas libertar mercadorias mais rapidamente. Estas medidas visam tornar Timor-Leste num país sustentável, no futuro, mais competitivo dentro da região em que está inserido e contribuem para a diversificação das receitas nacionais. O gráfico seguinte reflete o total, em milhões de dólares, dos resultados das exportações e importações, de acordo com o relatório do Banco Mundial de outubro de 2016:

Figura 3.2.2. 6 Exportações e Importações de bens e serviços (em milhões de USD)



Fonte: *East Asia Pacific Economic Update*, Banco Mundial, outubro de 2016

Relativamente às exportações de café, o principal produto exportado por Timor-Leste, os EUA e a Alemanha são os principais clientes, sendo que a Alemanha foi o principal importador do café timorense em 2013 e 2014. O peso do café nas exportações foi de 99.3% sobre o total das exportações nacionais, de acordo com os dados da Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste, para 2014. Já os dados da AICEP de 2013 e 2014 revelam que os principais clientes do café timorense são a Alemanha, os Estados Unidos da América, Portugal, o Japão, a Coreia do Sul e a Austrália.

Segundo os dados do Relatório do Banco Mundial de outubro de 2016, em 2012 exportou-se cerca de 34 toneladas de café, o equivalente a 18.8 milhões de USD, em 2014, 10.2 toneladas (13.8 milhões de USD) e 19.2 toneladas em 2015, o equivalente a 15.2 milhões de USD.

No que diz respeito às importações, a Indonésia, Singapura e China são os principais países fornecedores de bens para Timor-Leste. O valor das importações desceu em 2015, o que se deve ao facto de nos anos anteriores ter ocorrido a importação de equipamentos para instalação das novas centrais elétricas. Em particular, em relação às importações de Portugal, segundo os dados de 2014 da Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste (DNETL), representam cerca de 31.4 milhões de USD, representado cerca de 5.7% do total das importações timorenses.

Existem vários tipos de produtos e de vários setores, importados por Timor-Leste, de acordo com os dados da DNETL, para os anos de 2013, 2014 e 2015. A tabela seguinte apresenta os principais produtos:

Tabela 3.2.2. 1 Principais produtos de importação em Timor-Leste

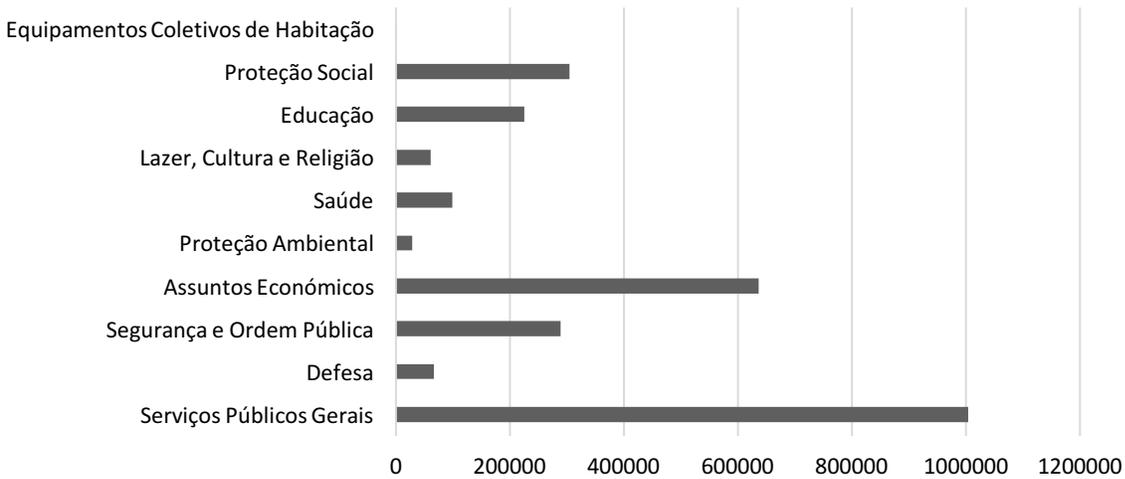
Produtos	2013	2014	2015
Combustíveis / Óleos minerais	15.6%	28.9%	22.7%
Veículos automóveis e outros veículos terrestres	8.0%	13.6%	13.8%
Cereais	4.7%	5.8%	9.1%
Máquinas e equipamentos mecânicos	36.6%	5.7%	6.3%
Máquinas e equipamentos elétricos		5.2%	9.0%
Obras de ferro fundido, ferro e aço	5.3%	-	-
Outros	28.8%	40.8%	39.2%

Fonte: DNETL, 2013, 2014, 2015

Embora Timor-Leste seja um país produtor de petróleo, uma vez que não possui uma estrutura de transformação do crude em combustível, tem que importar os combustíveis dos países vizinhos. A construção de uma refinaria de petróleo é um dos principais componentes que integram o projeto do complexo de Tasi Mane, no Suai. A Indonésia é o principal parceiro económico de Timor-Leste, nomeadamente no que diz respeito ao fornecimento de combustíveis.

O gráfico seguinte apresenta os investimentos feitos pelo governo nos diversos setores, de acordo com os dados da DNETL de 2015:

Figura 3.2.2. 7 Despesas 2015 (em milhares de USD)



Fonte: DNETL, 2015

Podemos observar que os serviços públicos são o setor onde o investimento do governo timorense é mais evidente. Despesas relacionadas com infraestruturas, o novo edifício do Ministério das Finanças e outros, equipamento mobiliário e informático, melhorias dos serviços através da contratação de consultorias e formação, são algumas das áreas que estão na base das despesas relacionadas com os serviços públicos. Em relação aos assuntos económicos, a criação da agência de comércio *TradeInvest Timor-Leste* poderá estar na base das despesas relacionadas com a reforma fiscal.

### 3.2.3. Relações económicas e comerciais com Portugal

Embora os fluxos comerciais com Portugal sejam bastante reduzidos, quando comparados com outros países, ainda assim existem trocas comerciais relevantes se tivermos em conta a distância entre os dois países.

Em relação às exportações e importações de Portugal para Timor-Leste, segundo os dados da AICEP, entre 2011 e 2015, Timor-Leste encontra-se na posição média 105.<sup>a</sup> e com uma quota média de 0.015%, no que diz respeito à sua quota no Comércio Internacional Português de Bens, tendo assumido a sua melhor posição em 2012, o 97.º lugar. Segundo a

mesma fonte, o número médio de empresas portuguesas (apenas sociedades, pessoas coletivas) exportadoras para Timor-Leste entre 2012 e 2015 foi de 170.

No sentido inverso, os dados da AICEP revelam ainda qual a posição e quota de Portugal, no mercado de Timor-Leste:

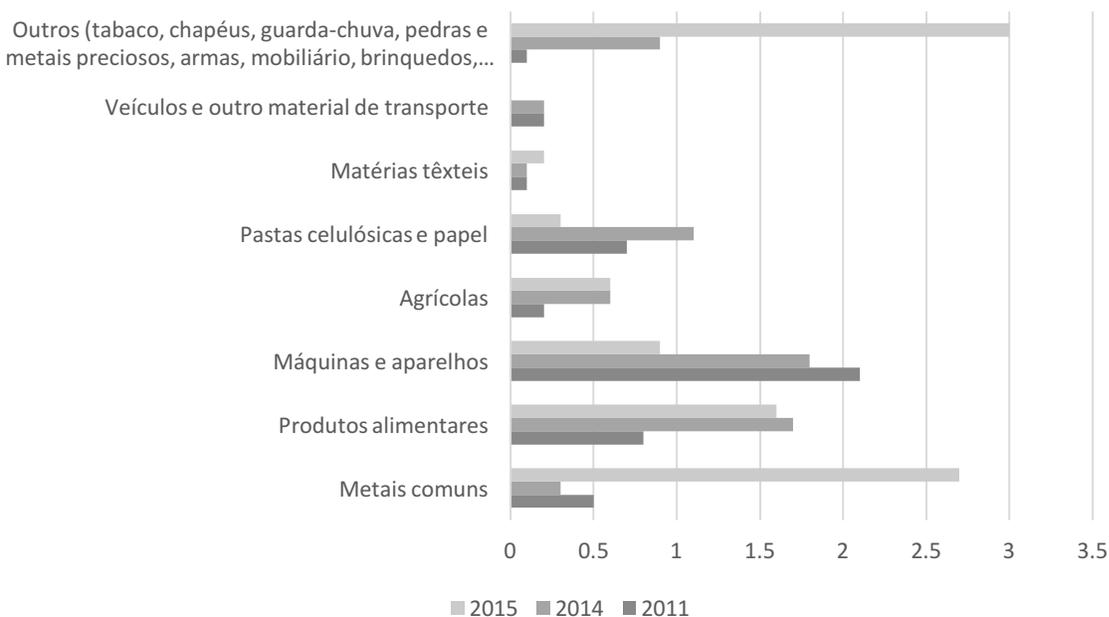
a) Portugal, como *cliente* de Timor-Leste, situa-se entre a 6.<sup>a</sup> e a 9.<sup>a</sup> posições, entre 2011 e 2015, com uma quota média de 1.54% de exportações;

b) como *fornecedor* de Timor-Leste, Portugal tem vindo a ganhar quota de mercado, tendo subido da 13.<sup>a</sup>, em 2011, para a 8.<sup>a</sup> posição, em 2015, com uma quota média neste período de 1.45%.

Ainda de acordo com os dados da AICEP, os cinco principais grupos de produtos exportados por Portugal para o território timorenses, entre 2011 e 2016, foram máquinas e aparelhos, produtos alimentares, outros (tabaco, chapéus, guarda-chuva, pedras e metais preciosos, armas, mobiliário, brinquedos, obras de arte, obras diversas), metais comuns, e pastas celulósicas e papel. A mesma fonte revela que, os sete principais produtos exportados por Portugal para Timor-Leste foram sinos e campainhas não-elétricos, molduras para fotografias; vinhos de uvas frescas; livros, brochuras e impressos semelhantes, mesmo em folhas soltas; moedas; suportes para gravação de som ou semelhantes, não-gravados; construções pré-fabricadas; e outros móveis e suas partes.

Outros produtos portugueses exportados para Timor-Leste, no mesmo período, a saber: produtos químicos, instrumentos de ótica e de precisão, minerais e minérios, plásticos e borracha, vestuário, madeira e cortiça, peles e couros, calçado e combustíveis minerais. Contudo, uma vez que Timor-Leste é um país relativamente pequeno, não necessita de muitos dos produtos identificados de uma forma continuada, sendo que alguns deles resultaram de necessidades pontuais. Observemos o gráfico seguinte:

Figura 3.2.3. 1 Exportações de Portugal para Timor-Leste (em milhões de €)



Fonte: AICEP

À exceção dos produtos alimentares e matérias têxteis que gozam de uma necessidade continuada, observamos que em relação a veículos, materiais de transporte, máquinas e aparelhos, o volume de exportação destes materiais tem vindo a diminuir. Por outro lado, destaca-se que em 2015 Portugal exportou 2.7 milhões de euros em metais comuns, que coincidiu com a posterior construção de um monumento em bronze na Zona Especial de Economia Social e de Mercado (ZEESM) de Oecusse Ambeno, bem como através da exportação de moedas, por parte da Imprensa Nacional Casa da Moeda, por concurso, único e pontual. Tratam-se assim de situações de exportação pontuais.

Portugal, como cliente de Timor-Leste, importou produtos agrícolas, nomeadamente café (também torrado e descafeinado) num total de 4.2 milhões de euros, entre 2011 e agosto de 2016 (AICEP). Segundo os dados da DNETL, 2014, Timor-Leste exportou para Portugal 1.3 milhões de USD, o que representa 9.4% das exportações timorenses.

No que concerne ao setor dos serviços, os dados do Banco de Portugal, de 2011 a 2015, as exportações de Portugal para Timor-Leste têm vindo a aumentar. Em relação às importações, no mesmo setor, estas têm-se mantido regulares, tendo atingido em 2015 um valor semelhante ao de 2011. Ainda de acordo com o Banco de Portugal, entre 2011 e 2015, a quota média de Timor-Leste no Comércio Internacional Português de Serviços foi de 0.36 em termos de importação e 0.17 relativamente à exportação de serviços de Timor-Leste para Portugal.

No que respeita à quota média de Timor-Leste no Comércio Internacional Português de Bens e Serviços entre 2011 e 2015, os dados da AICEP revelam valores de 0.02% para Timor-Leste como cliente de Portugal e de 0.01% para Timor-Leste como fornecedor de Portugal. Trata-se de um mercado emergente onde Portugal ocupa uma forte posição. Vejamos a Taxa de Cobertura Global (TCG) entre 2011 e 2015. A TCG é um indicador que evidencia a percentagem das importações coberta pelas exportações, ou seja, o quociente entre estes dois indicadores. A tabela seguinte apresenta as taxas nos anos do período em análise, tendo em conta os dados da Balança Comercial de Bens e Serviços de Portugal com Timor-Leste:

Tabela 3.2.3. 1 Balança comercial de Bens e Serviços de Portugal com Timor-Leste (% do PIB)

	2011	2012	2013	2014	2015
Exportações	11.2	14.8	14.2	17.2	22.0
Importações	5.8	3.8	3.9	4.1	6.0
Saldo	5.4	11.1	10.3	13.1	16.0
TCG	192.9	394.9	366.2	419.2	367.8

Fonte: AICEP

Ora, uma taxa de cobertura superior a 100%, significa que o país tem uma posição comercial forte, ou seja, existe uma forte competitividade. É o caso de Portugal em relação a Timor-Leste, mas estes valores seriam sempre expectáveis uma vez que Timor-Leste é um país jovem, com poucos recursos e com muitas necessidades.

No que diz respeito a acordos bilaterais com Portugal, destacamos:

- *Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, assinada em Lisboa em 27 de setembro de 2011 (resolução da Assembleia da República n.º*

112/2012). De um modo geral, esta convenção estabelece que os rendimentos e os lucros obtidos, através do desenvolvimento de uma atividade, só podem ser tributados no país onde essa atividade é desenvolvida (Art.º 6 e 7). Os impostos visados do lado timorense são, de acordo com o Art.º 2: - imposto sobre os rendimentos, - imposto sobre os rendimentos de vencimentos, - impostos de retenção e, - outros impostos devidos nos termos do IX da Lei Tributária n.º 8/2008, de 30 de junho.

- *Acordo quadro de cooperação entre a República Portuguesa e A República Democrática de Timor-Leste* (Resolução da Assembleia da República n.º 5/2004, que aprova e o Decreto do Presidente da República n.º 4/2004, de 13 de janeiro que ratifica o Acordo Quadro de Cooperação entre a República Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste, assinado em Díli em 20 de maio de 2002). De acordo com o Artigo 1 do presente Acordo Quadro de Cooperação, os princípios gerais e objetivos que regem as relações Portugal e Timor-Leste são:

- 1) *“O desenvolvimento económico, social e cultural, alicerçado no respeito pelos direitos e liberdades fundamentais, enunciados na Declaração Universal dos Direitos do Homem, no princípio da organização democrática da sociedade e do Estado, e na busca de uma maior e mais ampla justiça social”;*
- 2) *“O estreitamento das relações entre os dois povos à luz dos princípios e objetivos consagrados na Carta das Nações Unidas”;*
- 3) *“A consolidação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, em que Portugal e Timor-Leste se integram, que se considera ser um instrumento fundamental na prossecução de interesses comuns”;*
- 4) *“A participação de Portugal e de Timor-Leste em processos de integração regional, permitindo a aproximação entre a Europa e o Sudeste Asiático para a intensificação das suas relações”.*

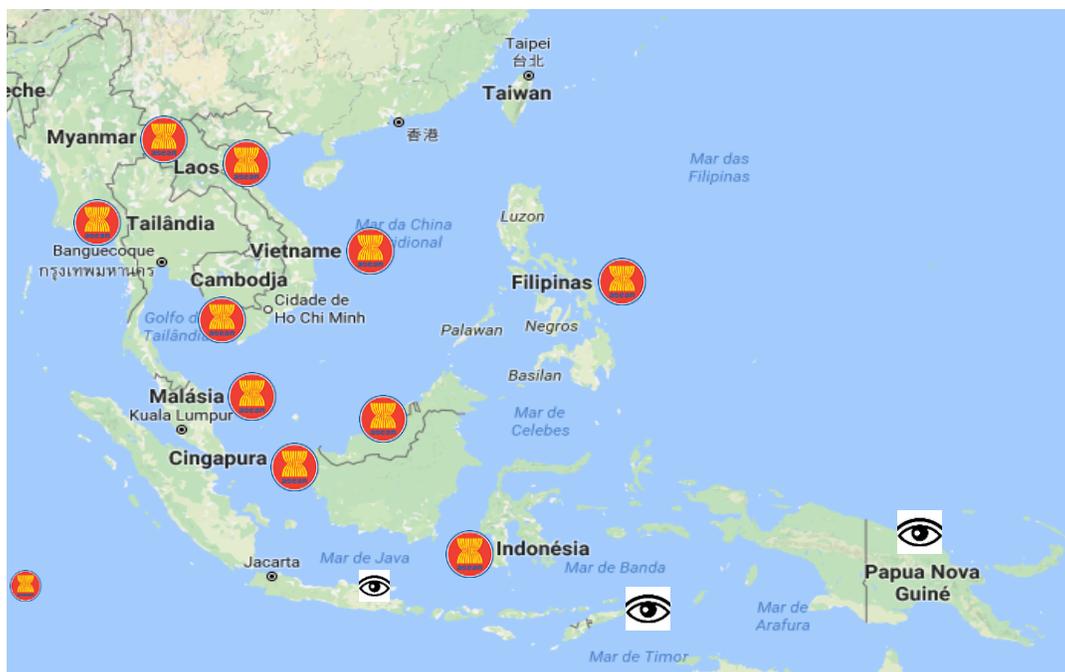
- *Acordo entre a República Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste, sobre a Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos* (Decreto n.º 20/2003, de 3 de maio). Acordo com vista à intensificação da cooperação na área económica entre os dois países, os objetivos gerais preveem a criação de condições favoráveis para a realização de investimentos em ambos os territórios, por parte de investidores da outra parte, baseados na igualdade e benefícios mútuos, garantindo proteção do investimento privado e gozando de plena proteção e segurança no território de investimento.

### 3.3. Caracterização da Região Macroeconómica da ASEAN

#### 3.3.1. Aspectos gerais

A Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) foi constituída a 8 de agosto de 1967 pela Tailândia, Indonésia, Malásia, Singapura e Filipinas (Declaração de Bangkok). O Brunei Darussalam integrou a associação em 7 de janeiro de 1984, seguido do Vietname em 28 de julho de 1995, Laos e Mianmar em 23 de julho de 1997 e, finalmente, o Camboja em 30 de abril de 1999. Atualmente a ASEAN conta dez estados membros, todos costeiros, e com dois países observadores: Timor-Leste e Papua Nova Guiné.

Figura 3.3.1. 1 Mapa do Sudeste Asiático (Países da ASEAN e Países observadores)



País membro da ASEAN

País observador da ASEAN, Fonte: Google Maps (adaptado)

De acordo com os dados seguintes, a ASEAN conta com uma população de mais de 646 milhões de habitantes, o que representa 8.85% da população mundial. Vejamos os dados relativos a aspetos gerais da população da região, apresentados na tabela seguinte:

Tabela 3.3.1. 1 Dados populacionais dos países membros da ASEAN

PAÍS	População 2015 (milhares)	População 2030 (milhares)	Land Area (Km <sup>2</sup> )	Taxa de Fertilidade 2015-2020	Idade média 2015	Idade média 2030	Esperança Média de Vida à Nascença
Indonésia	257 564	295 482	1 811 066	2,36	28,4	31,9	69,5
Filipinas	100 699	123 575	298 181	2,87	24,2	29,8	68,7
Vietname	93 448	105 220	310 090	1,96	30,4	37	76,3
Tailândia	67 959	68 250	510 827	1,53	38	44,8	75,1
Myanmar	53 897	60 242	653 593	2,13	27,9	32,4	66,5
Malásia	30 331	36 107	328 390	1,9	28,5	34,5	75,3
Cambodja	15 578	18 991	176 469	2,53	23,9	28,6	69,9
Laos	6 802	8 489	230 738	2,77	21,9	26,4	67,6
Singapura	5 604	6 418	700	1,26	40	47	83,7
Brunei	423	496	5 272	1,82	30,6	37,8	79,5
<b>Total</b>	<b>632 305,00</b>	<b>723 270,00</b>	<b>4 325 326</b>	<b>2,11</b>	<b>29,38</b>	<b>35,02</b>	<b>73,21</b>
				Average	Average	Average	Average

Fonte: *World Population Prospects: The 2015 Revision e World Economics Situation and Prospects 2012*, Nações Unidas

Os objetivos principais da ASEAN começaram por ser, por um lado, em termos de cooperação política, procurar fomentar a paz e a estabilidade regionais, através do respeito pela justiça, pela lei e funcionando como um fórum para resoluções intrarregionais. Por outro lado, em termos de cooperação económica, visavam acelerar o crescimento económico e o desenvolvimento regional na região, por meio de esforços conjuntos e de projetos de cooperação. O respeito mútuo pela independência, soberania, igualdade, integridade territorial, identidade nacional e a cooperação regional constituem os princípios do Tratado de Amizade e Cooperação, assinado em 1976 pelos países membros.

A sede e o secretariado permanente situam-se em Jacarta e a estrutura da ASEAN encontra-se organizada da seguinte forma: uma Conferência anual entre os Chefes de Estado e de Governo dos Estados-membros, uma reunião ministerial anual, vários Comités de apoio e um Secretariado-Geral (ASEAN Secretariat). Atualmente, no patamar económico global, a região macroeconómica da ASEAN é uma das regiões do mundo com as taxas de crescimento mais elevadas e com uma rápida transformação da sua estrutura produtiva. Os países membros são cultural, linguística e religiosamente diversificados e apresentam relevante maturidade económica. A ASEAN é uma associação sub-regional constituída por pequenos e médios Estados, os quais mantêm um pacto de não-interferência em cada um dos regimes autoritários.

O Acordo Compreensivo de Investimento da ASEAN (ACIA) orienta e visa harmonizar as políticas de investimento dos estados membros. Atualmente em vigor, o ACIA foi assinado,

por todos os membros, em 26 de fevereiro de 2009 na Tailândia, mas as suas medidas só começaram a ter efeito a partir de 29 de março de 2012, quando este substituiu definitivamente os seguintes acordos: o Acordo de Garantia de Investimento da ASEAN (IGA), assinado em 1987, para a Promoção e Proteção de Investimentos e o ASEAN Investment Area (AIA), assinado em 1998, que previa a liberalização do investimento progressivo, cujas medidas de ambos os acordos eram tratadas separadamente. O ACIA veio simplificar e clarificar o regime de investimento na região, fomentando a articulação entre disposições de liberalização e de proteção do investimento privado. O objetivo principal deste acordo foi criar um ambiente de investimentos liberal, transparente e competitivo na ASEAN, visando a melhoria da cooperação entre os estados membros, a promoção e facilitação do investimento, bem como a integração económica da ASEAN.

O âmbito da aplicação do ACIA visa o apoio de investimentos que sejam realizados no território de estados membros da ASEAN, após a data da sua adesão à associação. O ACIA limita os investimentos apenas em determinados setores: indústria transformadora, agricultura, pesca, silvicultura, minas e pedreiras e serviços relacionados com as áreas referidas (Art.º 3). Exclui a aplicação de medidas relativamente aos impostos, subsídios e recursos providenciados por um estado membro, contratos públicos, serviços prestados no exercício das autoridades governamentais, medidas adotadas ou mantidas, que tenham implicação nos serviços de apoio às operações comerciais (Art.º 4).

No início do século XXI, a grande meta da ASEAN é a criação de um mercado comum do Sudeste Asiático, até 2020, seguindo como paradigma a UE. Nas suas relações externas, a ASEAN estabeleceu acordos de cooperação com os Estados da região Ásia-Pacífico, o que levou também a uma aceleração do diálogo com a China, o Japão e a Coreia do Sul. A ASEAN e a UE criaram a *Trans-Regional EU-ASEAN Trade Initiative* (TREATI), em 2003, com o propósito de facilitar as trocas comerciais nos campos, no que respeita ao investimento e aos assuntos reguladores entre a ASEAN e a UE. Para a UE, o quadro regional que se estabeleceu nesta altura, poderia, no futuro, servir de base para um acordo preferencial de trocas comerciais entre as duas regiões macroeconómicas. No entanto, a não criação de uma Zona de Comércio Livre entre a ASEAN e a UE, deveu-se ao facto de existirem divergências nos países da ASEAN e não

haver um bloco homogéneo de países naquela região, com contrastes significativos em termos de indicadores económicos e de desenvolvimento. Ainda assim, a EU mantém negociações com cada um dos países membro, sendo que se mantém o objetivo de um acordo entre as duas regiões macroeconómicas.

No que concerne a parceiros, para além da EU, a ASEAN tem mais nove países regionais com os quais mantém diálogo: Austrália, Canadá, China, Índia, Japão, Rússia, Nova Zelândia, Coreia do Sul e Estados Unidos da América.

### 3.3.2. Principais indicadores económicos

A região da ASEAN ocupa uma área continental de cerca de 4.3 milhões de quilómetros quadrados, sendo que em 2015 o PIB nominal ultrapassou os 2 430 000 milhões de dólares americanos, de acordo com os dados do ASEAN Secretariat. De acordo com o Banco Mundial (2016), a longo prazo, a perspectivas económicas são muito promissoras, esperando-se que a ASEAN venha a representar em 2030, entre 10 a 15% do PIB mundial da Bacia do Pacífico.

No que concerne ao Investimento Direto Estrangeiro, o conjunto dos países membros da ASEAN, os dados do ASEAN Secretariat, indicam os seguintes valores em milhões de USD:

Tabela 3.3.2. 1 Investimento Direto Estrangeiro na ASEAN

	2012	2013	2014	2015
<b>CLMV</b>	11 574	13 222	12 786	17 405
<b>ASEAN6</b>	105 526	111 642	117 209	103 414
<b>TOTAL ASEAN</b>	117 099	124 865	129 995	120 819
<b>Intra-ASEAN</b>	23 961.4	19 562.2	22 134.5	22 232.2
<b>Resto do Mundo</b>	93 137.9	105 302.3	107 860.6	98 586.6

CLMV: Inclui Camboja, Laos, Mianmar e Vietname

ASEAN6: Indonésia, Singapura, Brunei, Malásia, Tailândia e Filipinas

Fonte: ASEAN Secretariat

No que diz respeito às exportações, em 2015, os países membros da ASEAN que mais exportam são, por ordem decrescente de valor: Singapura (366 344 milhões de USD), a

Tailândia (214 396 milhões de USD), a Malásia (199 158 milhões de dólares), o Vietname (168 014 milhões de USD) e a Indonésia (150 366 milhões de USD), segundo os dados do ASEAN Secretariat. No seu conjunto, os restantes países membros exportaram cerca de 88 734 milhões de dólares, sendo que só as Filipinas exportaram 66% deste valor. A mesma fonte indica os três principais grupos de produtos exportados são: - Material elétrico e peças; aparelhos de som e imagem e peças (266 457 milhões de USD); Reatores nucleares, caldeiras, maquinaria, aparelhos mecânicos e peças (137 945 milhões de USD); e Combustíveis, óleos minerais e produtos derivados, substâncias betuminosas e ceras minerais (136 829 milhões de USD).

No que diz respeito às importações, os países que mais importam são: a Indonésia (142 695 milhões de USD), a Malásia (176 011 milhões de dólares), Singapura (296 765 milhões de USD), a Tailândia (202 751 milhões de USD) e o Vietname (165 730 milhões de USD). Os restantes países, no seu conjunto, importaram cerca de 104 333 milhões de dólares, sendo que as Filipinas detêm cerca de 67% deste valor em importações (dados do ASEAN Secretariat). Os três principais grupos de produtos importados pelos países membros da ASEAN são: - Material elétrico e peças; aparelhos de som e imagem e peças (248 475 milhões de USD); - Combustíveis, óleos minerais e produtos derivados, substâncias betuminosas e ceras minerais (160 544 milhões de USD); e - Reatores nucleares, caldeiras, maquinaria, aparelhos mecânicos e peças (144 910 milhões de USD).

Relativamente aos principais grupos de produtos importados da UE, em 2015, os dados do ASEAN Secretariat indicam que os três principais são: - Material elétrico e peças; aparelhos de som e imagem e peças (51 410 milhões de USD); - Plásticos e artigos derivados (38 621 milhões de USD); e - Reatores nucleares, caldeiras, maquinaria, aparelhos mecânicos e peças (36 462 milhões de USD).

Em 2015, por cada 100 pessoas existiam: 124.3 telemóveis e 34.2 utilizadores de *internet*, em todo o mercado da ASEAN (dados do ASEAN Secretariat).

Em relação às taxas de juro médias praticadas nos diversos países da ASEAN, segundo os dados do Banco Mundial para 2015, temos: Brunei, 5.5%, Indonésia, 12.7%, Malásia 4.6%,

Mianmar, 13.0%, Filipinas, 5.6%, Singapura, 5.3%, Tailândia, 6.6%, Vietname, 7.1%. Para 2014, os dados da ASEAN Secretariat relativos às taxas de juro médias no Camboja e no Laos são, respetivamente, 16.8% e 13.1%.

As exportações somam valores na ordem dos 900 000 milhões de dólares americanos e as importações na ordem dos 850 000 milhões de dólares. Na região onde está inserida, o bloco regional da ASEAN possui acordos de comércio livre com a China, Japão, Coreia do Sul, Índia, Austrália e Índia, os quais promovem o intercâmbio de produtos e serviços dentro da comunidade, apoiam as indústrias locais, melhorando a competitividade e tornando este bloco regional mais atrativo para o investimento estrangeiro.

De acordo com os valores de 2015 do ASEAN Secretariat e do *FMI - World Economic Outlook 2016*, a taxa de crescimento do conjunto dos dez países da ASEAN situa-se nos 4.7%, com uma taxa média conjunta que se situa nos 6.9% para o sub-bloco CMLV (inclui o Camboja, a Mianmar, o Laos e o Vietname); e os restantes ASEAN6 (inclui a Indonésia, Singapura, o Brunei, a Malásia, a Tailândia e as Filipinas) têm uma taxa de crescimento média de 4.3%. Em particular, aqueles que apresentavam, em 2015, as taxas de crescimento mais elevadas, foram: o Laos (7.6%), o Camboja (7.1%), o Mianmar (7.1%) e o Vietname (6.7%). Em relação aos restantes países, os valores de crescimento também são elevados: 5.8% nas Filipinas, 5.0% na Malásia e 4.8% na Indonésia. Singapura apresenta uma taxa de crescimento de 2.0%, a Tailândia uma taxa de 2.8% e o Brunei apresenta uma taxa negativa de 0.6%.

No contexto da região da ASEAN, segundo o *World Economic Situation and Prospects 2012* das Nações Unidas, dos países integrantes desta região económica, encontram-se em desenvolvimento as seguintes economias: Brunei, Indonésia, Malásia, Mianmar, Filipinas, Singapura, Tailândia e Vietname. Os membros da ASEAN produtores de petróleo são: o Brunei, a Indonésia e o Vietname. E no que diz respeito a países altamente endividados e simultaneamente pobres realça-se o facto de que nenhum país da ASEAN se encontrar neste grupo.

O *Doing Business*, lançado em 2002 pelo Banco Mundial, é um projeto que examina as pequenas e médias empresas e mede, analisa e compara anualmente as regulamentações aplicáveis às mesmas e o seu cumprimento em 190 economias e também algumas cidades selecionadas nos patamares subnacional e regional. Em relação aos rendimentos familiares, segundo o *Doing Business 2017*, tomando o PIB *per capita* como critério, as economias da ASEAN agrupam-se do seguinte modo:

Tabela 3.3.2. 2 Classificação dos rendimentos das famílias nos países da ASEAN e Timor-Leste

<b><i>Lower middle income</i></b> (rendimentos médio-baixos)	<b><i>Upper middle income</i></b> (rendimentos médios)	<b><i>High-income</i></b> (rendimentos altos)
Mianmar, Malásia, Indonésia, Filipinas, Laos, Camboja, Vietname e Timor-Leste	Tailândia	Singapura Brunei

Fonte: *Doing Business 2017*, Banco Mundial

De acordo com o *Doing Business 2017*, das 190 economias analisadas, apresentam-se os resultados para Timor-Leste e países membros da ASEAN, em relação ao *Ranking* Global e relativos às posições globais, para cada um nos seguintes indicadores:

Iniciar um negócio	Proteção aos investidores minoritários
Obtenção de alvará de construção	Acesso à eletricidade
Pagamento de impostos	Registo de propriedade
Trocas comerciais com países vizinhos	Acesso ao crédito
Resolução de contratos	Resolução de insolvência

Em relação à *proteção aos investidores minoritários*, *trocas comerciais com países vizinhos* e *iniciar um negócio*, são os critérios nos quais Timor-Leste está melhor posicionado. Contudo, em relação ao *registo de propriedade*, ao *pagamento de impostos*, à *resolução de contratos* e de *insolvência* e à *obtenção de alvarás de construção*, situa-se quase no fim do *ranking* a nível mundial. Em relação aos países membros da ASEAN, os dados do *Doing Business 2017* revelam ainda o seguinte:

Tabela 3.3.2. 3 Os melhores e os piores países da ASEAN para fazer negócio, por critério

<b>Critério</b>	<b>Melhores países para...</b>	<b>Piores países para....</b>
<i>Ranking Global</i>	Singapura, Malásia, Tailândia	Camboja, Laos, Mianmar
<i>Iniciar um negócio</i>	Singapura, Tailândia, Brunei	Indonésia, Laos, Filipinas
<i>Obtenção de alvará de construção</i>	Singapura, Malásia, Vietname	Filipinas, Indonésia, Camboja
<i>Acesso à eletricidade</i>	Malásia, Singapura, Brunei	Camboja, Mianmar, Laos
<i>Registo de propriedade</i>	Singapura, Malásia, Vietname	Camboja, Brunei, Mianmar
<i>Acesso ao crédito</i>	Camboja, Singapura, Malásia, Vietname	Tailândia, Filipinas e Mianmar
<i>Proteção aos investidores minoritários</i>	Singapura, Malásia, Tailândia	Filipinas, Laos, Mianmar
<i>Pagamento de impostos</i>	Singapura, Malásia, Brunei	Camboja, Laos, Vietname
<i>Trocas comerciais com países vizinhos</i>	Singapura, Tailândia, Malásia	Laos, Brunei, Mianmar
<i>Resolução de Contratos</i>	Singapura, Tailândia, Malásia	Indonésia, Camboja, Mianmar
<i>Resolução de insolvência</i>	Tailândia, Singapura, Malásia	Vietname, Mianmar, Laos

Fonte: elaboração própria (dados do *Doing Business* 2017, Banco Mundial)

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO 2: CARACTERIZAÇÃO DAS TRÊS TEMÁTICAS: PERFIL DAS EMPRESAS, MERCADO DE TIMOR-LESTE E MEIO ENVOLVENTE EM TIMOR-LESTE**

### **4.1. Metodologia**

A necessidade de estudar questões abertas e profundas no seio das ciências não exatas obrigou ao aprofundamento teórico e metodológico de métodos de investigação distintos dos habituais estudos empíricos. Para Colás (1992), a procura pelo estudo da grande diversidade de problemas, de forma rigorosa e prática, fomentou a exploração crítica e a reflexão sobre numerosas questões metodológicas.

A investigação qualitativa visa o estudo de fenómenos dentro dos seus círculos naturais, através de processos interativos suportados por fatores e vivências pessoais, como biografia, género, estrato social, comunidade onde vive, e até história pessoal e de vida (Nelson *et al.*, 1992).

Os *outputs* da investigação, traduzem-se em conteúdos valiosos, densos, que propiciam a reflexão sobre os fenómenos a analisar. Deste modo, a seleção da metodologia e instrumentos a utilizar surgem em função dos *outputs* e do contexto em análise.

Uma investigação qualitativa inicia-se com a recolha de informação, para a qual se utiliza uma grande variedade de técnicas tais como, por exemplo, materiais empíricos, estudos de caso, entrevistas, observação e registo, textos históricos, histórias de vida e experiências pessoais. Este tipo de investigação atravessa ciências físicas e humanas, na medida em que é considerada um campo interdisciplinar e transdisciplinar (Nelson *et al.*, 1992). Por outro lado, a investigação qualitativa é desenvolvida numa perspetiva que envolve vários métodos, para uma interpretação natural do sujeito em análise (Denzin e Lincoln, 1994).

A investigação qualitativa procura a qualidade, limitando-se ao estudo de poucos casos, privilegiando a diversidade em detrimento da homogeneidade, bem como a diversidade dos participantes ou das situações em estudo (Guerra, 2006). A investigação desenvolve-se em várias

fases, que interagem numa relação estreita entre o modelo teórico a seguir, as estratégias de pesquisa a utilizar, os métodos de recolha e a análise de informação recolhida, a avaliação e a apresentação dos resultados obtidos (Colás, 1998). Trata-se de uma trajetória complexa e reflexiva que vai desde o trabalho de campo, com o intuito de obter informação, à produção textual.

O trabalho de campo orienta-se por duas perspetivas: a) a *científica*, que enquadra e descreve a origem da realidade; e b) a *epistemológica*, que determina e orienta a forma de recolher a informação e apreender a realidade (Denzin, 1994). Após o trabalho de campo, é elaborado o texto resultante da recolha da informação, a partir do qual, o investigador pode elaborar ainda um texto adicional com os seus apontamentos. Posteriormente, o investigador recria o seu texto, criando um documento provisório de trabalho (texto interpretativo), o qual apresenta a sua definição e interpretação da situação e a sua versão científica da realidade, criando uma ponte entre o que aprendeu e a informação recolhida (Denzin, 1994).

Segundo Denzin e Lincoln (1994), a atividade da investigação qualitativa relaciona verticalmente três patamares: a) teoria, método e análise; b) ontologia e epistemologia; e c) metodologia. O investigador organiza um conjunto de ideias em questões (ontologia), de modo a conhecer a realidade (epistemologia) e posteriormente na sua especificidade (metodologia).

A investigação qualitativa, como um processo, resulta de teorias distintas. Este processo de pesquisa vai evoluindo em vários níveis, interativamente relacionados e similares a uma investigação quantitativa. Existem algumas matrizes sequenciais de modelos a seguir. Segundo Morse (1994) e Valles (1997), o estudo qualitativo deve seguir a seguinte sequência de etapas:

Tabela 4.1. 1 Seis fases de atividade da investigação qualitativa

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
REFLEXÃO	PLANEAMENTO	ENTRADA	RECOLHA	SAÍDA	REDAÇÃO
- Identificação de tema e questões a serem investigadas. - Identificação de perspetivas paradigmáticas	- Seleção de um contexto - Seleção de uma estratégia (possibilidade de triangulação metodológica com estratégias quantitativas e qualitativas) - Preparação do investigador - Redação do projeto.	- Entrada em campo - Seleção de informantes ou casos - Realização das primeiras entrevistas ou observações.	- Coleta produtiva e análise preliminar de dados.	- Saída de campo - Análise intensa de dados	- Redação dos resultados

Fonte: baseado em Morse (1994) e Valles (1997)

Em relação aos métodos de recolha de informação, existem várias opções. Podem ser seleccionados diferentes métodos de recolha de informação tais como, estudos de caso, observações participantes, investigações documentais, entrevistas, histórias de vida, *focus group* ou estratégias afins e observações planeadas de diferentes formas, conforme os objetivos da investigação.

Guba (1981) refere que a pesquisa deve ter um valor próprio, aplicabilidade, consistência e neutralidade, com o intuito de apresentar um valor científico. No entanto, de acordo com Guba e Lincoln (1994), na lógica da investigação qualitativa, o foco está na *confiabilidade*, também usando critérios como a *credibilidade* (possibilidade de os participantes confirmarem os dados), *transferibilidade* (possibilidade dos resultados serem aplicados noutros contextos), a *consistência* (possibilidade deste método ser reproduzido por outros) e a *aplicabilidade* (possibilidade de outros investigadores confirmarem os resultados).

Tabela 4.1. 2 Critérios de confiabilidade em investigação qualitativa

Critérios de Referência	Investigações Qualitativas
Veracidade	Confiabilidade
	Credibilidade
Generalização	Transferibilidade
Consistência	Aplicabilidade
	Consistência

Fonte: Adaptado de Valles (1997)

Uma das formas de assegurar a validade interna é através do recurso à *triangulação*, que permite avaliar a *confiabilidade* duma investigação. A *triangulação* reside na combinação de vários métodos, origem dos dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de informação. Os defeitos de um método/fonte de informação são ultrapassados pelos pontos fortes do outro (Denzin, 1970, citado por Merriam, 1998).

A informação proveniente de fontes distintas, ou a sua análise através de estratégias distintas, melhorariam a validade dos resultados (Webb, Campbell, Schwartz e Sechrest (1966), citados por Kelle, 2001). Para Denzin (1970) uma hipótese testada através da utilização de métodos distintos considera-se mais válida do que apenas com a utilização de um único método.

Denzin (1989), utiliza e amplia o conceito, apresentando quatro tipos diferentes de *triangulação*: a) *triangulação de dados*, b) *triangulação do investigador*, c) *triangulação teórica*, e d) *triangulação metodológica*:

- a) Em relação à *triangulação de dados*, trata-se de recolher informação proveniente de diferentes fontes. Denzin (1989) propõe ainda subtipos de *triangulação de dados*: *datas* (explorando as diferenças temporais), *locais* (tomando a forma de investigação comparativa) e *com indivíduos diferentes*;
- b) Na *triangulação do investigador*, existem vários investigadores que recolhem informação, para o mesmo objetivo, independentemente uns dos outros, efetuando posteriormente a comparação dos resultados obtidos, o que permite confrontar a influência de vários investigadores sobre o objeto em estudo e os resultados conseguidos;
- c) No caso da *triangulação teórica*, são utilizadas diferentes teorias com vista à interpretação da informação obtida, verificando-se a sua utilidade;
- d) Numa *triangulação metodológica*, para estudar um determinado problema de investigação são usados vários métodos. Neste tipo de triangulação, Denzin (1989) considera ainda dois subtipos: a) *triangulação intramétodo* – que envolve a utilização do mesmo método em diferentes ocasiões ou quando se faz o uso de diversas técnicas dentro de um determinado método para recolher e interpretar os dados; b) *triangulação intermétodos* – que significa usar diferentes métodos em relação ao mesmo objeto de estudo.

De um ponto de vista mais *aberto, realista e pragmático*, emergem conceções que remetem para a *triangulação* como validação cumulativa da informação, mas também como vista agregar diferentes perspetivas no tema a estudar – *complementaridade*, (Kelle, 2001; Kelle e Erzberger, 2005; Flick, 2005). Por outro lado, Paul (1996) e Jick (1984, citado por Cox e Hassard, 2005) referem que a *triangulação* não se limita apenas a procurar garantir a seriedade e a validade da informação obtida, mas oferece um retrato mais completo e holístico do que se está a estudar.

O método da *entrevista* é descrito como uma interação entre dois indivíduos, na medida em que um deles (entrevistador) tem como objetivo a recolha de dados por parte de outro indivíduo (entrevistado). Os dados subjetivos apenas se conseguem obter através da realização de

entrevistas, uma vez que estes envolvem não só conhecimento, mas também valores, atitudes e opiniões dos entrevistados.

A preparação da entrevista requer um planeamento sem perder de vista os objetivos do projeto, a seleção dos entrevistados (pontos focais no que se refere ao tema em estudo), disponibilidade para a realização da *entrevista* por parte do entrevistado, o cuidado de proporcionar condições que garantam confidencialidade e identidade e, por fim, a construção do roteiro com questões realmente importantes (Marconi e Lakatos, 1996).

Existem vários tipos de *entrevistas* que se podem fazer, sendo as mais utilizadas nestes estudos: a) *entrevista estruturada*, b) *entrevista semiestruturada* e c) *entrevista aberta*.

- a) A *entrevista estruturada* realiza-se com base num questionário estruturado, onde as perguntas são previamente formuladas, possibilitando uma comparação, dentro de um mesmo conjunto de questões;
- b) Em relação à *entrevista semiestruturada*, as questões tanto podem ser abertas como fechadas. As questões estão previamente definidas, mas a entrevista decorre num contexto informal, onde o entrevistador, através de perguntas adicionais, procura direcionar a *entrevista*, se assim for conveniente, no sentido que mais lhe interessa.
- c) Já as *entrevistas abertas*, também denominadas *entrevistas não estruturadas*, o entrevistador introduz o tema e dá liberdade ao entrevistado para tratar o tema, dentro de uma conversação informal. A entrevista realiza-se sem que o entrevistador saiba, à partida, quais as questões que serão colocadas. Contudo, cabe ao entrevistador ouvir e suportar o entrevistado na exploração do tema a abordar. Este tipo de entrevista é utilizado para captar mais informação detalhada sobre o tema, por parte do entrevistado (Minayo, 1994).

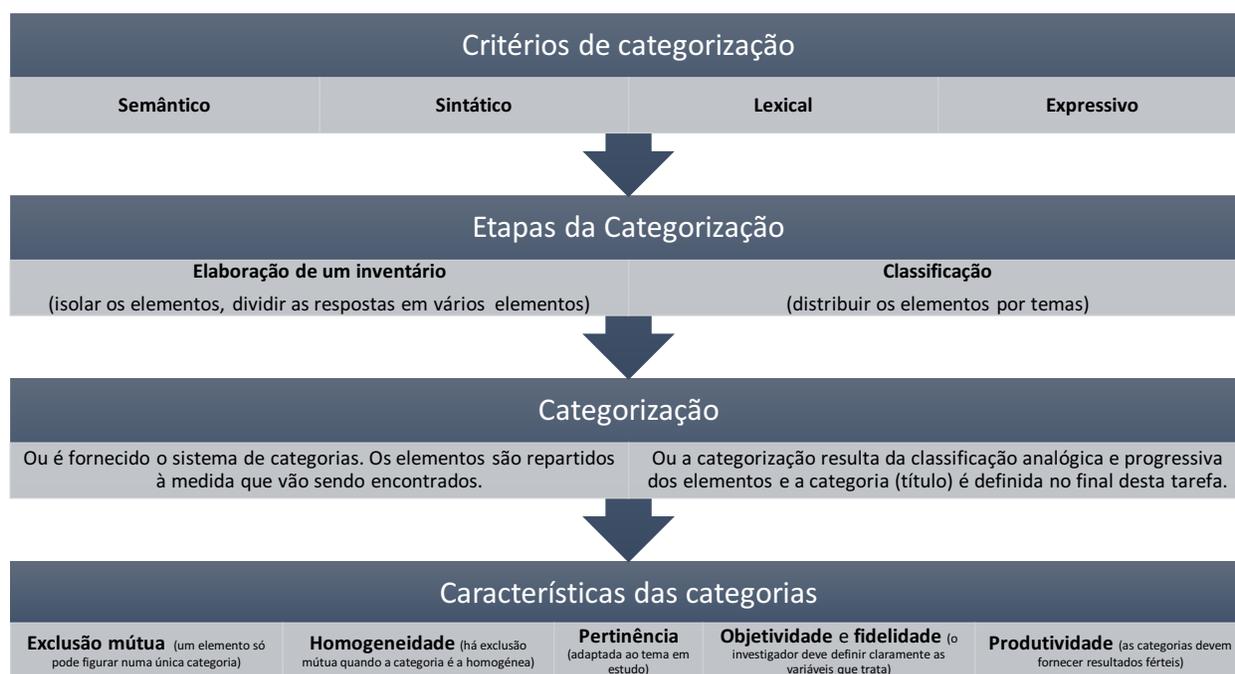
Após a realização das entrevistas, “*tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo*” (Henry e Moscovici, 1968, citado por Bardin, 2014: 34). Bardin (2014), considera a análise de conteúdo um instrumento único caracterizado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. O mesmo autor sugere que, para passar em revista exaustivamente os domínios da aplicação

potencial das técnicas de análise de conteúdo, independentemente dos procedimentos a utilizar, começa-se por sistematizar o conjunto dos tipos de comunicações, segundo dois critérios: as pessoas implicadas na comunicação e a natureza do código e do suporte da mensagem.

De acordo com Bardin (2014), a organização e análise de conteúdo organizam-se sequencialmente por três núcleos cronológicos: 1) Pré-análise, 2) Exploração dos materiais, e 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A *categorização* é uma tarefa de classificação de componentes que constituem um conjunto de informação através da diferenciação. No que diz respeito à *codificação* importa saber que “é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidade, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, 1969, citado por Bardin, 2014: 129). Para Bardin (2014: 129), “tratar o material é codifica-lo”.

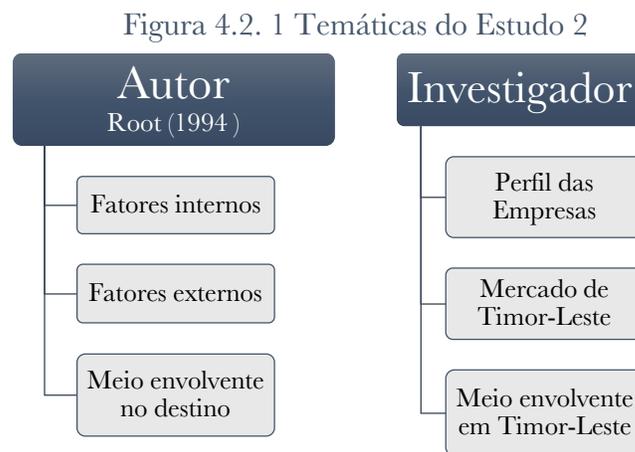
Figura 4.1. 1 Processo de Categorização



Fonte: Adaptado de Bardin (2014)

## 4.2. Método de recolha: entrevistas

Tendo por base com suporte teórico as *seis fases* da investigação qualitativa de Morse (1994) e Valles (1997), após a identificação do tema e quais as questões a serem investigadas (*Fase 1 - Reflexão*), o modelo de Root (1994), serviu também de base de inspiração para definir as três temáticas que suportam este estudo, de acordo com a Figura 4.2.1:



Fonte: Elaboração própria

Nesta fase (*Fase 1 - Reflexão*), foram definidos os *objetivos específicos* para este Estudo 2, inseridos nas três temáticas: *Perfil da Empresa*, *Mercado de Timor-Leste* e *Meio envolvente em Timor-Leste*:

Temática: *Perfil da Empresa*:

1. Conhecer as empresas portuguesas presentes em Timor-Leste;
2. Conhecer as potencialidades e as fragilidades das empresas portuguesas;

Temática: *Mercado de Timor-Leste*:

3. Conhecer as áreas de negócios e os recursos existentes onde as empresas portuguesas podem desenvolver atividade;
4. Conhecer os constrangimentos à internacionalização e estabelecimento das empresas para Timor-Leste, que existem na origem e no destino;
5. Explorar como e com quem se podem estabelecer parcerias para o desenvolvimento de negócios para aquela região;

6. Conhecer as condições económicas e legais existentes em Timor-Leste de apoio à internacionalização;
7. Conhecer as condições no terreno, nomeadamente as possibilidades de financiamento existentes, para empresas portuguesas possam desenvolver negócios em Timor-Leste e nos países do S.A.;

Temática: *Meio envolvente em Timor-Leste:*

8. Conhecer as potencialidades que Timor-Leste tem ou não para ser plataforma para o estabelecimento de negócios na ASEAN;
9. Conhecer as condições políticas e económicas em Timor-Leste.

Os *objetivos específicos* serviram de base à construção das questões propostas, para conhecer o perfil das empresas e o seu relacionamento com o mercado, as características do mercado, nomeadamente as condições e constrangimentos existentes, bem como a estabilidade política do país e o seu potencial geoestratégico nas relações comerciais com a região macroeconómica da ASEAN.

Para as cinco *entrevistas* realizadas, foram necessários três guiões diferentes, atendendo às características das organizações que os entrevistados representam. As três tabelas seguintes fazem a ligação entre os objetivos deste estudo e as questões propostas nos guiões de entrevista (Apêndice 1, Apêndice 2, Apêndice 3), sendo que as questões apresentadas na Tabela 4.2.1. estão relacionadas com a Temática *Perfil das Empresas Portuguesas*, as questões apresentadas na Tabela 4.2.2. relacionam-se com a Temática *Mercado de Timor-Leste* e a Tabela 4.2.3. apresenta as questões que se relacionam com a Temática *Meio Envolvente em Timor-Leste*.

Tabela 4.2. 1 Questões – Temática Perfil das Empresas Portuguesas

Objetivo	Questões	Guião	Fonte
1. Conhecer as empresas portuguesas presentes em Timor-Leste	<i>Como caracteriza a presença de empresas portuguesas em Timor (tipo e dimensão dos negócios), quer por via do IDPE, quer por via das exportações, quer por via de empresários portugueses que estabeleceram aqui o seu negócio?</i>	2	Fatores internos (Root, 1994); Dimensão da empresa (Cavusgil e Naor, 1987); Performance da empresa (Green e Ryans, 1990);
	<i>Razões atuais para a presença do BNU em TL e se essa presença foi alguma interrompida?</i>	3	Vantagens competitivas (Porter (1990), Ghoshal (1987) e Day e Wensley (1988)).
	<i>Quais as perspetivas futuras de desenvolvimento das atividades do BNU em TL?</i>	3	Razões: Viana e Hortinha (2005)
2. Conhecer as potencialidades e as fragilidades das empresas portuguesas	<i>Em comparação com outras empresas (não portuguesas) com interesse no mercado de Timor-Leste, quais são as vantagens das empresas portuguesas neste mercado? E quais as desvantagens?</i>	2	Vantagens das empresas em relação a um mercado: Hymer (1976) e Kindleberger (1969)
	<i>E qual lhe parece ser a perceção das autoridades timorenses em relação à reputação das empresas portuguesas, em comparação com outras empresas de outras nacionalidades?</i>	2	Análise aos obstáculos no ambiente externo (PESTLE)
	<i>Em relação ao ambiente de negócios em Timor-Leste, quais as principais dificuldades partilhadas pelos empresários portugueses que solicitam os serviços do banco?</i>	3	
	<i>Quais os principais obstáculos sentidos pelo BNU, em Timor-Leste?</i>	3	
	<i>Há algum aspeto que considere relevante e que gostaria de partilhar?</i>	3	

Fonte: elaboração própria

Tabela 4.2. 2 Questões – Temática Mercado de Timor-Leste

Objetivo	Questões	Guião	Fonte
3. Conhecer as áreas de negócios e os recursos existentes onde as empresas portuguesas podem desenvolver atividade	<i>Quais as áreas de negócios estrategicamente importantes para as empresas portuguesas que pretendem internacionalizar-se para Timor-Leste</i>	1	Setor de atividade: MacCarthy et al. (1993)
	<i>Devem as empresas portuguesas continuar a procurar desenvolver negócios neste mercado?</i>	2	Conhecimento do mercado:
	<i>Quais as áreas onde há cooperação portuguesa e quais os montantes envolvidos (valores aproximados)?</i>	2	Luostarinen, (1990)
	<i>Que retorno tem vindo a existir, para Portugal, pela Cooperação desenvolvida em Timor-Leste, nas mais diversas áreas?</i>	2	Razões: Viana e Hortinha (2005)
4. Conhecer os constrangimentos à internacionalização e estabelecimento das empresas para Timor-Leste, que existem na origem e no destino	<i>Que constrangimentos à internacionalização / exportação para Timor-Leste considera que existem, para que a maioria das empresas portuguesas internacionalizadas para outros países não tenha ainda dado esse passo para esta região?</i>	1	Análise aos obstáculos no ambiente externo (PESTLE)
5. Explorar como e com quem se podem estabelecer parcerias para o desenvolvimento de negócios para aquela região	<i>O que é que as empresas portuguesas podem encontrar noutras empresas da CPLP para levar a cabo um processo de internacionalização para o Sudeste Asiático?</i>	1	Johanson e Vahlne (2009) modelo atual de Uppsala
	<i>Considera uma boa estratégia o desenvolvimento de parcerias entre empresas portuguesas e timorenses para facilitar o desenvolvimento de negócios no mercado do Sudeste Asiático?</i>	1	Complementaridade e de conhecimentos (Costa e Carvalho, 2016)
	<i>De que forma pode a Embaixada de Portugal, principalmente através do Sr. Embaixador, ajudar a estimular negócios entre empresas portuguesas e timorenses?</i>	2	
6. Conhecer as condições económicas e legais existentes em Timor-Leste de apoio à internacionalização	<i>Em relação às reformas em curso (reforma legislativa do setor financeiro, desenvolvimento de padrões de contabilidade) sabe se está previsto a exigência de contabilidade organizada às empresas?</i>	3	PESTLE (fatores legais e económicos)
7. Conhecer as condições no terreno, nomeadamente as possibilidades de financiamento existentes, para empresas portuguesas possam desenvolver negócios em Timor-Leste e nos países do S.A.	<i>Que tipos de instrumentos financeiros (crédito, garantias, etc) de apoio às empresas que existem atribuídos pelo BNU aqui em T.L.?</i>	3	Valores financeiros: Jeannet e Hennessey (1988)
	<i>Custos, para o cliente (empresas), associados ao crédito? E custos associados à garantia bancária?</i>	3	Comprometimento e alocação de recursos: Vernon (1993)
	<i>Quais os critérios para atribuição de crédito. Critérios para atribuição de garantias bancárias.</i>	3	
	<i>É possível a atribuição de crédito, garantia bancária ou outro tipo de instrumento de suporte financeiro, a empresas para poderem desenvolver negócios no S.A.? Alguma vez foi solicitado este tipo de apoio por parte das empresas?</i>	3	

Fonte: elaboração própria

Tabela 4.2. 3 Questões – Temática Meio envolvente em Timor-Leste

Objetivos	Questões	Guião	Fonte
8. Conhecer as potencialidades que Timor-Leste tem ou não para ser plataforma para o estabelecimento de negócios na ASEAN	<i>Quais as vantagens que encontra, para que Timor-Leste possa servir de plataforma para outros países do Sudeste Asiático?</i>	1	Meio envolvente de Root (1994)
	<i>De que modo podem as empresas portuguesas beneficiar dos acordos comerciais que Timor-Leste tem com outros países do mercado do sudeste asiático?</i>	1	Integração económica: Tinbergen (1965), Balassa (1964)
	<i>Por último, poderá Timor-Leste ser para as empresas portuguesas uma plataforma para o Sudeste Asiático?</i>	2	
	<i>Acha que Timor-Leste tem potencial geoestratégico e geopolítico, para se assumir como plataforma de negócios das empresas portuguesas para o Sudeste Asiático?</i>	1	
	<i>E eventualmente para outros países do Sudeste Asiático?</i>	1	
9. Conhecer as condições políticas e económicas em Timor-Leste	<i>De que forma o ambiente político tem vindo a favorecer ou a afetar o ambiente de negócios em Timor-Leste?</i>	2	PESTLE (fatores legais e económicos)
	<i>Que esforços observa da parte das autoridades timorenses, para criar condições ao investimento externo no país?</i>	2	Porter (1990) modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional
	<i>Em relação à estabilidade política em Timor-Leste, como vê o futuro deste país?</i>	2	
	<i>Que valor estratégico tem Timor-Leste para Portugal?</i>	2	
	<i>Tem reservas em relação ao futuro da economia timorense? (situação política, sustentabilidade do orçamento de estado, etc.)</i>	3	

Fonte: Elaboração própria

A diversificação de questões, tendo em conta os entrevistados, surgiu da necessidade de completar a informação recolhida, com vista a atingir os objetivos deste estudo. É neste sentido que, a triangulação permite que informações originárias de diferentes perspetivas possam ser utilizadas para reforçar o tema em estudo. Assim, procurando a complementaridade através da captação de diferentes perspetivas para o tema a estudar (Kelle, 2001; Kelle e Erzberger, 2005; Flick, 2005), a base teórica de suporte à metodologia planeada para este estudo é a combinação dos dois tipos de triangulação - a triangulação de dados e a triangulação intramétodo (*Fase 2 – Planeamento*, de Morse (1994) e Valles (1997)).

O método utilizado neste estudo foi a *entrevista* do tipo *estruturada*. A seleção dos entrevistados foi realizada em conjunto e com a concordância da Delegada da AICEP em Díli, com base nos critérios de recolha de Nelson *et al.* (1992), nomeadamente no reconhecimento do relevante papel que desempenham em termos políticos, económicos e de relações internacionais entre os dois países (em particular, fatores e vivências pessoais, biografia, comunidade onde vive, história pessoal e de vida), e as entrevistas foram finalmente realizadas (*Fase 3 – Entrada*, Morse (1994) e Valles (1997)).

A *triangulação de dados* permite que a informação tenha diferentes origens, em que os entrevistados são pontos focais de diferentes áreas, dentro do contexto em estudo, com perspectivas e pontos de vista distintos, cujas questões foram convenientemente adaptadas à realidade das individualidades entrevistadas. Por sua vez, a *triangulação intramétodo*, permite estudar um determinado problema envolvendo a utilização do mesmo método, mas com guiões de entrevista diferentes, adaptados à realidade dos entrevistados e em diferentes ocasiões. Em conjunto com a perspectiva *epistemológica* de Denzin (1994), que determina e orienta o modo de recolher informação e conhecer a realidade, este método permite interpretar os dados, com vista à obtenção de respostas às questões-chave do problema em estudo.

Estes dois tipos de triangulação, conjuntamente com o trabalho de campo orientado pela perspectiva *científica* de Denzin (1994), que enquadra e descreve a origem da realidade, permitem relacionar e articular a informação a recolher proveniente de diferentes perspectivas, que se enquadram nos *três ambientes* distintos e que podem influenciar as atividades das organizações (Costa e Carvalho, 2016):

- a) *o ambiente remoto*, que reúne questões à escala global, política, social e tecnológica;
- b) *o ambiente industrial*, relacionado com o setor da organização;
- c) *o ambiente operacional*, questões relacionadas com as operações de funcionamento, os *stakeholders* ambientais (partes interessadas, que incluem os atores no contexto geopolítico).

Figura 4.2. 2 Triangulação de dados e Triangulação intramétodo dos três ambientes



Fonte: Elaboração própria

Deste modo, os guiões de entrevista contruídos procuram recolher informações (*Fase 4 – Recolha*, Morse (1994) e Valles (1997)) provenientes do três ambientes: o Guião de Entrevista n.º1 permitiu a recolha de informação que reflita o *Ambiente Operacional*; o Guião de Entrevista n.º2 procurou recolher informação de um *Ambiente Remoto* e o Guião de Entrevista n.º3 foi elaborado para a recolha de conteúdos provenientes de um *Ambiente Industrial*.

O *output* resultante da organização dos dados e da análise dos conteúdos foi obtido utilizando o *software NVivo*, o qual ajudou a organizar a informação por categorias. Para tal, foi efetuada uma distribuição dos elementos das respostas analisadas em rubricas ou categorias. Posteriormente, os elementos foram reagrupados analogicamente, segundo os critérios previamente definidos (*Fase 5 – Saída*, Morse (1994) e Valles (1997)).

A *categorização* seguiu, de forma adaptada, o processo de Bardin (2014), sendo que os critérios foram numa primeira aborgagem o semântico, sintático, lexical e expressivo. Em relação às etapas da categorização, começou-se por separar os elementos e dividi-los em vários por tipo, sendo que a categorização resultou da classificação analógica e progressiva dos elementos, tendo sido definida no final da tarefa. A divisão por categorias obedeceu aos critérios da exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e à produtividade.

Os guiões de entrevista elaborados, sendo entrevistas do tipo estruturadas, realizaram-se com base em questionários, onde as perguntas foram previamente formuladas, possibilitando uma comparação, dentro de um mesmo conjunto de questões. O código de suporte foi o

*linguístico* e na forma *oral*. Em relação às pessoas implicadas na comunicação estabeleceu-se uma *comunicação dual* com cada uma delas, através de *entrevistas* aplicadas da seguinte forma:

Tabela 4.2. 4 Entrevistas realizadas

Guião	Entrevistados	Critérios de Escolha (Nelson et al., 1992)
1	Presidente da União de Exportadores da CPLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores e vivências pessoais</li> <li>• Biografia</li> <li>• Comunidade onde vive</li> <li>• História pessoal e de vida</li> </ul>
	Secretário de Estado da Indústria de Portugal	
	Ministro de Estado e Coordenador dos Assuntos Económicos e Ministro da Agricultura e das Pescas de Timor-Leste	
2	Embaixador de Portugal em Díli	
3	Diretor do Banco Nacional Ultramarino em Timor-Leste	

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas realizadas ao Presidente da União de Exportadores da CPLP (*comunidade onde vive*), ao Secretário de Estado da Indústria de Portugal (*história pessoal e de vida e biografia*) e ao Ministro de Estado e Coordenador dos Assuntos Económicos de Timor-Leste (*fatores e vivências pessoais e comunidade onde vive*), baseiam-se na procura de informação sobre os aspetos relacionados com a componente económica na região: *ambiente operacional*.

Em relação ao Embaixador de Portugal em Díli e ao Diretor do Banco Nacional Ultramarino (BNU) em Timor-Leste, uma vez que sendo ambos portugueses e residentes no país há já alguns anos (*biografia e comunidade onde vive*) e com funções específicas de elevada relevância nas relações de Portugal com Timor-Leste (*fatores e vivências pessoais e história pessoal e de vida*), considerou-se que dariam um contributo profundo da realidade.

No que concerne especificamente à entrevista realizada ao Embaixador de Portugal em Díli, esta tinha como objetivo apurar aspetos acerca da presença portuguesa em Timor-Leste, bem como aspetos do foro económico e principalmente político, relevantes para a economia de Timor-Leste e para o desenvolvimento de negócios pelas empresas portuguesas. Tratando-se do ponto focal que atua de um modo satélite nas várias áreas que dizem respeito às relações de Portugal com Timor-Leste, o seu ponto de vista concede-nos uma perspetiva remota do ambiente geral no terreno: *ambiente remoto*.

No que respeita à entrevista realizada ao Diretor-Geral do BNU, sucursal da Caixa Geral de Depósitos em Timor-Leste, a mesma tinha como objetivo extrair aspetos relacionados com a



De acordo com o observado (Apêndice 4), as palavras (sem contar com preposições, conjunções e advérbios) utilizadas pelos entrevistados, com uma frequência maior ou igual a 10 foram, por ordem decrescente de número de utilização: Empresas; Timor; Leste; Asiático; Sudeste; Mercado; Países; Portugal; Garantias; ASEAN; Desenvolvimento; e País.

O trabalho de categorização dos assuntos abordados, e sobre os quais os entrevistados tiveram a oportunidade de refletir e partilhar, foi realizado manualmente, tendo sido alvo de vários ajustamentos.

Tendo por base o modelo de Root (1994) e as temáticas associadas, para este estudo, bem como os fatores a considerar na escolha do modo de entrada de uma empresa num mercado externo, o mesmo foi adaptado apresenta-se o resultado final da categorização na figura seguinte:

Figura 4.3. 2 Categorização da informação recolhida: Temáticas



Fonte: elaboração própria

O tratamento da informação resultou no seguinte: 1) *objetivos específicos* deste estudo (as questões presentes nos guiões articulam com os objetivos a atingir); 2) *análise prévia* das respostas obtidas nas entrevistas.

Os resultados obtidos por categoria e subcategorias que surgiram da triagem, isolamento, agrupamento e reajuste das ideias e, de acordo com o suporte teórico de Denzin (1994), abordado anteriormente, após o trabalho de campo, o texto resultante da recolha da informação

é, posteriormente, recriado pelo investigador, e apresenta uma definição e interpretação da situação, bem como a sua versão científica da realidade, criando uma ponte entre o que aprendeu e a informação recolhida (*Fase 6 – Redação*, Morse (1994) e Valles (1997)).

#### **4.3.1. Temática: Perfil das Empresas Portuguesas**

*Caracterização.* Em geral, as empresas portuguesas em Timor-Leste, sendo em número reduzido e de pequena dimensão, caracterizam-se por ser, principalmente, fornecedoras de serviços, ligadas ao comércio e consultoras, destacando-se as atividades da restauração e da fiscalização de obras. No entanto, existem também grandes empresas portuguesas em setores estratégicos.

*Potencialidades.* Externamente, empresas portuguesas beneficiam das componentes estratégicas da história e principalmente do grande valor económico da língua, da cultura e da produtividade portuguesas, como referência através dos serviços que fornecem. Por um lado, os projetos de cooperação que têm sido desenvolvidos em Timor-Leste criam ambiente incentivador dos decisores políticos e privados para escolherem projetos portugueses. Por outro lado, o retorno que daí advém é evidente pela grande afluência no que diz respeito a pedidos de nacionalidade portuguesa. A nível interno, os conhecimentos, a experiência e a tecnologia, bem como as relações de confiança, a qualidade e os standards europeus, sobretudo no que diz respeito ao que empresas de construção civil proporcionam. O capital humano de que dispõem é facilitador de apoio, informado e demonstra ter conhecimento das instituições e das pessoas.

*Fragilidades.* Por uma lado, as empresas portuguesas presentes no território são de dimensão pequena e não são competitivas no que diz respeito aos preços. Por outro lado, os empresários portugueses chegam ao território descapitalizados e não mostram disponibilidade para assumir riscos, contando na maioria das vezes com a futura possibilidade de obtenção de crédito.

*Condições no terreno (Risco de investimento).* Por um lado, o dólar norte americano como moeda local, havendo uma livre circulação de capitais, aliados ao facto das empresas apenas estarem sujeitas à criação de morada / empresa no território timorense, são fatores facilitadores da decisão de internacionalização das empresas para Timor-Leste. Por outro lado, o país tem capacidade

financeira para executar através dos fundos provenientes da exploração petrolífera, que associados à cooperação internacional financiada pelo Banco Asiático de Desenvolvimento e Banco Mundial, garantem que os projetos sejam realizados dentro dos prazos estabelecidos.

*Condições no terreno (Possibilidade de financiamento).* No que concerne à possibilidade de financiamento local para empresas portuguesas, existe o crédito ao investimento, à tesouraria, adiantamente de recebíveis e garantias bancárias nacionais e internacionais. Contudo, o custo do crédito é elevado e as garantias bancárias são pagas através de uma comissão anual. Para que as empresas portuguesas possam aceder a créditos ou garantias bancárias em Timor-Leste, as mesmas são sujeitas a avaliação do relacionamento com o banco e do património em Portugal.

#### **4.3.2. Temática: Mercado de Timor-Leste**

*Áreas oportunas de negócios (Setores).* No que concerne às áreas oportunas de negócios, destacam-se a agricultura e agropecuária, meios de comunicação, administração pública, saúde, educação, justiça, segurança e defesa, turismo, pescas, infraestruturas, indústria mineira e transformadora, exploração de recursos naturais, principalmente, de hidrocarbonetos. Possibilidade de produção de biodiesel (proveniente das palmeiras) e transformação do vidro são duas possibilidades apontadas para a criação de indústria no país.

*Áreas oportunas de negócios (Recursos).* O país produz café, frutos secos, óleo de palma, bambú, côco, noz molucana, madeira teca, pau-rosa e sândalo (em reflorestação). Existem ainda quantidades de mármore suficiente que podem satisfazer o setor da construção em grande escala e existe ainda magnésio por explorar. O atum de barbatana amarela que, à semelhança do que faz a vizinha Indonésia, pode ser um produto a ser exportado para a Europa.

*Facilidades.* O baixo custo da mão-de-obra, embora não-qualificada, compensa. As agências facilitadoras como a Aicep Portugal Global, a Câmara de Comércio e Indústria, a União de Exportadores da CPLP e a TradeInvest Timor-Leste, promovem e apoiam a negociação, baseadas em acordos e protocolos, permitindo que as empresas identifiquem o público-alvo e os parceiros adequados.

*Parcerias.* As parcerias devem realizar-se com empresas conhecedoras da realidade e com capacidade para identificar as áreas oportunas de negócios, tais como as empresas timorenses e outros parceiros locais.

*Constrangimentos (Operacionalização).* Não há possibilidade de registar garantias nem propriedade em Timor-Leste, por parte de entidades estrangeiras. As dificuldades existentes na operacionalização da prática legislativa, a falta de instrumentos regulatórios relativos a garantias, a contabilidade e seguros, bem como o custo de vida em Díli, que é superior ao custo de vida em Portugal, são fatores contrangedores ao desenvolvimento das atividades empresariais no território.

*Constrangimentos (Público-alvo).* A economia não é sustentável, uma vez que não existe uma taxa e cultura de poupança entre a população local.

*Constrangimentos (Mão-de-obra).* A mão-de-obra não tem qualificações o que leva à existência de fragilidades no mercado de trabalho.

*Constrangimentos (Concorrentes).* Os concorrentes asiáticos beneficiam de uma estrutura próxima (capacidade logística), bem como de capacidade financeira (a concorrência asiática financia-se através de organizações estatais com taxas de juro negativas), que as empresas portuguesas não possuem no território.

### **4.3.3. Temática: Meio envolvente em Timor-Leste**

*Aspetos políticos e económicos.* Está criada uma geração de políticos de segurança que tem procurado a estabilidade política no país, o que é resultado, também, do facto dos rendimentos da exploração do petróleo permitirem financiar as atividades do estado. A introdução do IVA, bem como da obrigatoriedade de apresentação da contabilidade, através das alterações previstas pela reforma fiscal em curso, não invalidam a necessidade da criação de indústria para apoiar a diversificação da economia. Os incentivos governamentais procuram atrair investimento externo, e uma das principais características do mercado timorense é o facto dos impostos serem dos mais baixos da ASEAN e da CPLP, fatores que aumentam da competitividade das empresas.

*Localização geográfica.* O país tem potencial geoestratégico, contudo não tem ainda potencial geopolítico, um vez que é um país pequeno, não integrado na ASEAN e sem influência política na região. Contudo, é um país localizado no centro de uma das regiões de maior crescimento do mundo, está entre dois continentes e é fronteiro com várias culturas.

*Timor-Leste na região macroeconómica da ASEAN (vantagens).* A integração de Timor-Leste na ASEAN permitiria um aumento da importância do país na região e conseqüentemente aumentaria as hipóteses de as empresas portuguesas estabelecerem parcerias para negócios no Sudeste Asiático. A identidade emblemática resultante das relações de Portugal com África e o facto de ser o único país da ASEAN que fala português, faz com que Timor-Leste seja um país único na região em termos culturais e uma porta de entrada para o mercado vizinho do Sudeste Asiático.

*Timor-Leste na região macroeconómica da ASEAN (Setores).* No mercado do Sudeste Asiático, a maioria das economias são quase virgens, e as empresas portuguesas, com *know-how* e tecnologias, podem apostar, principalmente na exportação de produtos de valor acrescentado, nas infraestruturas e na construção. Setores como a agropecuária e agricultura, as pescas, o turismo, a exploração de recursos naturais, tais como hidrocarbonetos e minerais, bem como a introdução de inovação tecnológica são também potencialmente favoráveis para entrada nestes mercados. A introdução, em Timor-Leste, de indústria transformadora de produtos especializados, de matérias-primas existentes e até de produtos importados, para posterior exportação para os demais países do Sudeste Asiático, com menores custos de exportação, leva a que a criação de indústria manufatureira em Timor-Leste seja um setor emergente no país.

*Timor-Leste na região macroeconómica da ASEAN (Constrangimentos).* Em termos institucionais e de recursos humanos, Timor-Leste ainda não se encontra devidamente preparado para entrar na ASEAN. Por um lado, o quadro legal não está ainda devidamente estruturado, não havendo por isso segurança jurídica e por outro lado, a não existência de infraestruturas adequadas, de um sistema de saúde, nem de uma estrutura de apoio ao turismo, leva a que apenas empresas com uma estrutura sólida de capitais tenham se possam estabelecer com menores constrangimentos neste território: pequenas e médias empresas para Díli ou grandes empresas para estabelecerem negócios também com a ASEAN.

# **CAPÍTULO V – ESTUDO 3: PERSPETIVA DAS EMPRESAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS E COOPERAÇÃO COM TIMOR-LESTE**

## **5.1 Metodologia**

Neste estudo, procurou-se avaliar, em termos quantitativos, a opinião dos responsáveis das empresas sobre questões de cooperação com Timor-Leste.

Moreira (2004: 20) define *medida* como sendo “*um processo de codificação das propriedades dos objetos*”. Esta definição baseia-se em dois elementos essenciais que é necessário realçar, a *medição* e *codificação*. O processo de *codificação* consiste na transformação da informação, mudando-lhe a forma, de modo a que possa ser armazenada ou integrada. Codificar significa preservar parte da informação e perder outra.

No caso dos estudos através da realização de entrevistas, observação ou questionários com perguntas de resposta aberta, a codificação é feita após a recolha dos dados. Os questionários que incluem itens de resposta fechada, onde os inquiridos se limitam apenas a escolher as opções que lhes são propostas, já vêm em formato numérico ou de forma a que a recodificação esteja facilitada (Moreira, 2004).

Em relação à medição das variáveis, sabendo que na maioria dos casos muitas vezes existe uma grande dificuldade em medir objetos, torna-se fundamental definir, à partida, quais as características que se pretendem avaliar, uma vez que “*as medições nunca são dos objetos, mas sim das suas propriedades ou características*” (Moreira, 2004: 20). Segundo Meehl (1978, citado por Moreira, 2004), a definição das características a avaliar resulta do domínio da teoria e o resultado da investigação depende do grau de avaliação dos objetos.

Na codificação numérica da informação, o significado do número depende totalmente da regra estabelecida, à *priori*, para essa mesma codificação. De acordo com Moreira (2004),

existem quatro níveis de codificação, ou seja, de simbolização dos dados na forma numérica: nível *nominal*, nível *ordinal*, nível *intervalar* e nível de *razão*.

No que respeita ao nível *nominal*, muitos são os autores que defendem que a este nível trata-se apenas de classificação e não de medida. Contudo, a classificação dos objetos medidos em diferentes categorias serve para designar as categorias definidas, categorias estas que não são mais do que diferentes características de um atributo específico e as quais, por natureza, não se podem hierarquizar (Moreira, 2004).

No que concerne ao nível *ordinal*, trata-se um nível que permite ordenar os indivíduos pela variável, com possíveis empates, mas não permite determinar distâncias entre os mesmos. De um modo, mais técnico, existe uma relação ordinal que se baseia no princípio da transitividade ( $A > B \wedge B > C \Rightarrow A > C$ ). É assim possível distribuir as variáveis de um atributo pelos graus de uma escala, relacionados hierarquicamente.

A nível *intervalar*, as variáveis permitem analisar resultados cujas distâncias entre os diferentes graus de escala são conhecidas. Existem casos de escalas claramente ordinais tratadas como intervalares, com base nas médias dos intervalos sendo, nestes casos, tratados como tendo propriedades intervalares.

O nível de *razão* diferencia-se do nível *intervalar* apenas pelo facto de que, para este nível, existe também um valor de origem (zero), que permite a anulação da variável, o que é comum quando se tratam de variáveis físicas, uma vez que se torna difícil para muitas variáveis definir um ponto de anulação completa.

As *escalas de medida* são constituídas por um conjunto de itens, com os quais se pode medir uma determinada característica, numa população de indivíduos (Moreira, 2004). A forma como os resultados dos diferentes itens são relacionados, de modo a obter um índice numérico único e geral, depende do modelo escalar adotado, contudo importa referir que cada escala corresponde a uma única variável e facultar um único resultado. O mesmo autor define ainda escala de

medida como sendo “*um instrumento que inclui várias questões ou itens e que se destina a medir uma determinada variável ou característica.*” (Moreira, 2004: 35).

Foram propostos vários métodos, a maioria muito complexos, contudo, atualmente as opções mais utilizadas são mais simples e permitem obter resultados adequados. Para este estudo utilizou-se a *Escala de Likert* como método de construção de escala. Este tipo de escala é composto por grupo de itens em relação aos quais o indivíduo inquirido manifesta o grau de concordância, que vai, por exemplo, desde o “discordo totalmente” (corresponde ao nível 1) até ao “concordo totalmente” (corresponde ao nível 5, 7 ou até 11).

Para o cálculo do resultado final, a determina-se a Média ponderada das respostas dadas, tendo em conta o peso atribuído a cada nível de concordância assinalado pelo indivíduo. Esses pesos são calculados, tendo em conta que a atitude dos indivíduos segue uma distribuição Normal e as frequências de resposta (Ghiglione e Matalon, 2001).

Ainda para Ghiglione e Matalon (2001), as questões de um questionário podem distinguir-se de duas maneiras: pelo *conteúdo* e pela *forma*:

- a) No que respeita ao *conteúdo*, as questões podem pertencer a duas grandes categorias. Por um lado, existem questões que incidem sobre factos suscetíveis de serem conhecidos de outra forma distinta. Por outro lado, existem questões que incidem, por exemplo, sobre opiniões, atitudes ou preferências.
- b) No que concerne à *forma*, as questões podem ser *abertas*, nas quais o inquirido responde como quiser, ou seja livremente, e questões *fechadas*, nas quais são apresentadas um conjunto de opções, de entre as quais os inquiridos são levados a escolher uma ou mais, ou até mesmo a ordenar as mesmas.

As questões de resposta *aberta* são as que permitem vários tipos de opiniões / respostas da parte dos entrevistados. À primeira vista, a formulação destas questões apresenta menos dificuldades, contudo, levanta problemas delicados no que diz respeito à análise do conteúdo da sua resposta, na medida em que é necessário codificar as respostas ou seja, agrupá-las num número de categorias limitado e reduzido (Ghiglione e Matalon (2001). Por um lado, este tipo de

questões permite ao inquirido exprimir-se nas suas próprias palavras, permitindo valorizar diferentes perspetivas, sem influenciar, abrindo um leque de respostas possíveis que pode ser benéfica para a elaboração de questionários de resposta fechada. Por outro lado, pode constituir uma causa de problemas, na medida em que obriga à interpretação e confrontação de respostas por parte do investigador (Moreira, 2004).

Quando se trata de questões de resposta *fechada*, torna-se mais complicada a sua formulação, no entanto, são mais fáceis de tratar e todos os inquiridos passam a ser comparáveis (Ghiglione e Matalon, 2001). As questões *fechadas* também apresentam desvantagens. De um modo geral, as opções de escolha podem não esgotar todas as possibilidades existentes, mesmo que se dê aos inquiridos a possibilidade de acrescentar outras opções (Moreira, 2004). Por um lado, a probabilidade dos inquiridos escolherem a primeira opção é elevada (Foddy, 1993, citado por Moreira, 2004). Por outro lado, as dificuldades que os inquiridos sentem em aceder aos conteúdos na sua memória, constituem também um potencial obstáculo, à obtenção de respostas válidas. Segundo Moreira (2004), quanto mais forem as possibilidades de resposta, maior a probabilidade de haver respostas completas.

Para Hill e Hill (2002), o tipo de resposta desejável obtém-se quando são fornecidas as respostas. Existem 4 tipos de resposta diferentes:

1. Respostas qualitativas descritas por palavras pelo respondente;
2. Respostas qualitativas escolhidas pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas no questionário;
3. Respostas quantitativas apresentadas em números pelo respondente;
4. Respostas quantitativas escolhidas pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecido no questionário.

De um modo geral, para Moreira (2004: 126), *“Afiml, é preciso reconhecer que, numa situação de recolha de dados para uma investigação, a liberdade de expressão dos inquiridos nunca é total, como não o é nunca em qualquer situação de comunicação cooperativa entre duas ou mais pessoas.”*

Comparando as abordagens quantitativa e qualitativa, Minayo (1994) considera que as relações entre investigações qualitativas e quantitativas demonstram que as duas metodologias não são incompatíveis e podem ser integradas num mesmo projeto. Por um lado, uma pesquisa quantitativa pode conduzir o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda a sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa. Por outro lado, uma investigação qualitativa permite o reconhecimento de situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos.

Ainda, para Minayo (1994) relativamente às relações entre abordagens qualitativas e quantitativas de aspetos sociais, o conhecimento só é possível através do recorte, da redução e da aproximação da informação, sendo aquando da redução e da aproximação, tem que estar sempre presente que os aspetos sociais são qualitativos e que a abordagem quantitativa serve para o exprimir. Epistemologicamente, as duas abordagens, quantitativas e qualitativas, não são opostas, mas harmonizam-se, tanto nas teorias que as suportam, como nos métodos de análise e interpretação.

De acordo com Ghiglione e Matalon (2001: 105), “Habitualmente considera-se que um processo completo de inquirição deve começar por uma fase qualitativa, sob a forma de um conjunto de entrevistas não diretivas ou estruturadas, a que se segue uma fase quantitativa (...) a aplicação de um questionário a uma amostra permite inferência estatística através da qual se verificam as hipóteses elaboradas no decurso da primeira fase, as quais se completam por recurso às informações recolhidas e codificadas.”

## **5.2. Método de recolha: inquéritos**

A primeira tarefa deste estudo consistiu em identificar as empresas *presentes em Timor-Leste*, as empresas *com interesse no mercado timorense* e as empresas, efetivamente, *exportadoras para Timor-Leste*, com base em informação da AICEP. A lista das Empresas Exportadoras foi obtida, cruzando os dados gerais da AICEP de 2015 e com a informação obtida junto das empresas em Timor-Leste que são importadoras de produtos portugueses. Os dados gerais da AICEP de 2015 indicam uma totalidade de 178 empresas exportadoras para Timor-Leste, mas nem tudo é

exportado na perspectiva do negócio, sendo que na esmagadora maioria estamos perante situações de produtos para uso pessoal que são declarados como exportação, pelo que a Delegação viu a necessidade de selecionar somente as exportações realizadas, na perspectiva do negócio.

Os três grupos do modelo geral de Root (1994), que apresenta a estratégia mais adequada na entrada num mercado estrangeiro, serviram de base de inspiração para estruturar os questionários por temáticas e cuja correspondência se pode observar na Figura 5.2.1:

Figura 5.2. 1 Modelo de Root vs. Temáticas do Estudo 3

Fatores Internos	• Perfil das Empresas Portuguesas
Fatores externos	• Relação com o mercado de Timor-Leste
Meio envolvente do país escolhido	• Relações comerciais com o mercado da ASEAN

Fonte: Elaboração própria

Foram assim definidos os *objetivos específicos* deste Estudo 3, por temática:

Temática: *Perfil das Empresas Portuguesas*

1. Caracterizar as empresas com negócios e as empresas interessadas no mercado timorense;

Temática: *Relação com o Mercado de Timor-Leste*

2. Avaliar a relação e a perceção que as mesmas têm do mercado timorense:
  - i. Comparar as motivações de quem já possui conhecimento empírico, nomeadamente as Empresas Presentes com as motivações das Empresas Interessadas;
  - ii. Comparar o conhecimento empírico das Empresas Presentes com as expectativa criada pelas Empresas Interessadas, em relação a eventuais obstáculos, no mercado timorense;

Temática: *Relações comerciais com o mercado da ASEAN*

3. Conhecer a existência de relações destas empresas com países da ASEAN:
  - i. Avaliar se existe uma relação de associação entre o facto de uma empresa estar presente no mercado timorense e a existência de contactos e negócios com países do Sudeste Asiático.

Os *objetivos específicos* serviram de base à construção das questões propostas, para definir as formas de internacionalização a adotar, os fatores de influência e as motivações, apresentados no Capítulo I deste relatório.

Para a construção dos objetivos *i)* e *ii)*, foi tido em conta o facto de que o processo de internacionalização evolui de acordo com o nível crescente da aquisição do conhecimento realizado pela empresa dos mercados externos onde opera, através da experiência adquirida nas operações desenvolvidas, e também no que diz respeito à cada vez maior afetação de recursos da empresa àqueles mercados, de acordo com Johanson e Vahlne (1990). A falta de conhecimento e a falta de recursos são os maiores obstáculos à internacionalização, que só são minimizados se as tomadas de decisão forem incrementais (Luostarinen e Welch, 1990), conforme o aumento do conhecimento adquirido pela empresa (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Para a construção do objetivo *iii)*, tomou-se em consideração que a entrada num determinado mercado pode alavancar a possibilidade de entrada noutros mercados da região (Martins, 2011) e, por outro lado, a incerteza nos processos de internacionalização tem origem naquilo que Johanson e Vahlne (2009) chamam de “*liability of outsidership*”, isto é, menor é o conhecimento dos mercados alvos, se a empresa estiver longe das redes de *networking* existentes, de acordo com o *Modelo de Uppsala*.

Tabela 5.2. 1 Taxas de resposta aos questionários por inquérito

<b>Questionário</b>	<b>Grupos de Empresas</b>	<b>População</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>Taxa de respostas</b>
1	Presentes	87	42	48.3%
2	Exportadoras	22	5	22.7%
3	Interessadas	126	24	19.0%

Fonte: elaboração própria

Para o conjunto global de empresas que contactaram com a Delegação da AICEP em Díli (empresas presentes e empresas interessadas), apresenta-se a taxa de respostas às questões comuns, na tabela seguinte:

Tabela 5.2. 2 Taxas de resposta ao conjunto das questões comuns às empresas presentes e empresas interessadas

Questionário	Grupos de Empresas	População	N.º de respostas	Taxa de respostas
Questões comuns	Empresas que contactam com AICEP em Díli	213	66	31.0%

Fonte: elaboração própria

### 5.2.1. Construção e aplicação de instrumentos de recolha de informação: questionários

Foram propostos, produzidos e aplicados três questionários (Apêndice 7, 8 e 9), através da plataforma de questionários *online* da Google, às empresas em lista, pertencentes aos três grupos definidos na Delegação. As propostas para o preenchimento dos questionários foram enviadas por *e-mail*, acompanhadas de uma carta (Apêndice 6), a 21 de abril de 2016, a todas as empresas que contactam com a delegação da AICEP em Díli (listagem de contactos da Delegação) e às empresas exportadoras para Timor-Leste (listagem criada pela delegada da AICEP em Díli, uma vez que as empresas exportadoras não estabeleceram qualquer contacto com a Delegação).

Embora tivessem sido incluídas no questionário, as questões: *Responsável pelo preenchimento do questionário*, *Função na empresa*, *Designação da Empresa* (Apêndice 5), e o *Ano de Dados Disponíveis*, serviram como variáveis de controlo e as respostas não foram alvo de tratamento estatístico.

Tabela 5.2.1. 1 Questionário às empresas presentes no mercado de Timor-Leste

Objetivos gerais	Questão	Fonte
Perfil da Empresa	4. Atividade principal	Fatores internos (Root, 1994); Dimensão da empresa (Cavusgil e Naor, 1987); Performance da empresa (Green e Ryans, 1990); Vantagens competitivas (Porter (1990), Ghoshal (1987) e Day e Wensley (1988)).
	5. Volume de negócios	
	7. N.º de colaboradores	
	24. Elementos da vantagem competitiva nestes mercados	
Mercado timorense	8. Forma de internacionalização	Fatores externos de Root (1994) Modos de Entrada (Martins (2011), Costa e Carvalho (2016) e Stoppford e Wells (1979)) <i>Timing</i> de entrada de Robinson (1988); Tipo de consumidores de Porter (1990) Motivações (Simões, 1997), Czinkota <i>et al.</i> (1999); Teixeira e Diz (2005); Douglas e Craig (1995); Obstáculos (Root (1994) e fatores PESTLE); Ambiente de negócios: critérios <i>Doing Business</i> , Banco Mundial (2017); <i>Razões</i> : Viana e Hortinha (2005)
	9. Antiguidade no mercado	
	10. Clientes habituais	
	11. Motivações que levaram a desenvolver negócios em Timor-Leste	
	12. Obstáculos sentidos em relação a este mercado	
	13. Dificuldades em relação ao ambiente de negócios em Timor-Leste	
	14. Razões para continuar no terreno	
Relações comerciais com a ASEAN	15. Existência de contactos/negócios	Meio envolvente (Root, 1994) Obstáculos (Root, 1994) e fatores PESTLE) Potencial dos mercados (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993) Modos de Entrada (Martins (2011) e Costa e Carvalho (2016)) Setor de atividade (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993) Formas de contacto (AICEP) Perspetivas a longo / curto prazo (Caves e Mehra, 1986) Estratégias (Porter, 1980)
	16. Obstáculos à passagem para outros países do S.A.	
	17. Países da ASEAN onde desenvolveram contacto	
	18. Países da ASEAN onde desenvolveram negócios	
	19. Mesma área de negócio ou não	
	20. Formas de contacto estabelecidas	
	21. Formas de internacionalização	
	22. Perspetivas de continuidade/expansão dos negócios nos países da ASEAN	
23. Estratégias para o desenvolvimento de negócios no Sudeste Asiático		

Fonte: elaboração própria

Tabela 5.2.1. 2 Questionário às empresas exportadoras para Timor-Leste

Objetivos gerais	Questões	Fonte
Perfil da Empresa	4. Atividade principal	Fatores internos (Root, 1994); Setor de atividade (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993); Dimensão da empresa (Cavusgil e Naor, 1987); <i>Timing</i> de entrada de Robinson (1988); Performance da empresa (Green e Ryans, 1990); Vantagens competitivas (Porter (1990), Ghoshal (1987) e Day e Wensley (1988)).
	6. Volume de negócios	
	7. Número de colaboradores	
	8. Número de colaboradores	
	9. Número de colaboradores dedicados à internacionalização	
	31. Elementos da vantagem competitiva nestes mercados	
Mercado de Timor-Leste	10. Exportação de bens e/ou serviços	Fatores externos de Root (1994) Modos de Entrada (Martins (2011), Costa e Carvalho (2016) e Stoppford e Wells (1979)) Tipo de consumidores de Porter (1990) Transporte (Guia do exportador, AICEP) Motivações (Simões, 1997), Czinkota <i>et al.</i> (1999); Teixeira e Diz (2005); Douglas e Craig (1995); Obstáculos (Root (1994) e fatores PESTLE)
	20. Antiguidade no mercado timorense	
	21. Modo de entrada e estabelecimento	
	22. Clientes habituais	
	23. Transporte utilizado para exportação	
	25. Percentagem das exportações para T.L. no total das exportações	
	26. Percentagem de clientes timorenses no total de clientes	
	27. Volume de exportações para T.L. (últimos 3 anos)	
	28. Conhecimento de atividades de reexportação	
	29. Motivações que levaram a desenvolver negócios em T.L.	
30. Obstáculos sentidos em relação e este mercado		
Relações comerciais com a ASEAN	11. Exportação para S.A.	Meio envolvente (Root, 1994) Potencial dos mercados (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993) Setor de atividade (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993) Modos de Entrada (Martins (2011) e Costa e Carvalho (2016)) <i>Timing</i> de entrada de Robinson (1988); Volume de exportações (Gemunden, 1991) Estratégias (Porter, 1980) Clientes (Porter, 1990)
	12. Países do S.A. para onde exportam	
	13. Exportação de bens e/ou serviços	
	14. Antiguidade destas atividades de exportação	
	16. Percentagem de exportações para S.A. sobre total das exportações	
	17. Percentagem de clientes asiáticos sobre total de clientes	
	18. País com maior % de exportações sobre total das exportações	
	19. Volume de exportações para outros países do S.A. (últimos 3 anos)	

Fonte: elaboração própria

Tabela 5.2.1. 3 Questionário às empresas interessadas no mercado de Timor-Leste

Objetivos Gerais	Questões	Fonte
Perfil da Empresa	4. Atividade principal	Fatores internos (Root, 1994);
	5. Volume de negócios	Dimensão da empresa (Cavusgil e Naor, 1987);
	7. N.º de colaboradores	<i>Timing</i> de entrada de Robinson (1988);
	8. N.º de colaboradores dedicados à internacionalização	Performance da empresa (Green e Ryans, 1990);
	9. Países/regiões de interesse no S.A.	Vantagens competitivas (Porter (1990), Ghoshal (1987) e Day e Wensley (1988)).
	25. Elementos da vantagem competitiva nestes mercados	
Mercado timorense	10. Antiguidade no mercado	
	11. Forma de internacionalização pretendida	Fatores externos de Root (1994)
	12. Clientes em que estão mais interessados	Modos de Entrada (Martins (2011), Costa e Carvalho (2016) e Stoppford e Wells (1979))
	13. Motivações que levaram pretender desenvolver negócios em Timor-Leste	Tipo de consumidores de Porter (1990)
	14. Obstáculos previstos em relação e este mercado	Motivações (Simões, 1997), Czinkota <i>et al.</i> (1999); Teixeira e Diz (2005); Douglas e Craig (1995); Obstáculos (Root (1994) e fatores PESTLE)
Relações comerciais com a ASEAN	15. Razões para pretender desenvolver negócios em Timor-Leste	Razões (Viana e Hortinha, 2005)
	16. Existência de contactos/negócios	Meio envolvente (Root, 1994)
	17. Obstáculos à passagem para outros países do S.A.	Obstáculos (Root, 1994) e fatores PESTLE)
	18. Países da ASEAN onde estabeleceram contactos	Potencial dos mercados (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993)
	19. Países da ASEAN onde desenvolveram negócios	Modos de Entrada (Martins (2011) e Costa e Carvalho (2016))
	20. Mesma área de negócio ou não	Setor de atividade/área de negócio (MacCarthy <i>et al.</i> , 1993)
	21. Formas de contacto estabelecidas	Formas de contacto (AICEP)
	22. Formas de internacionalização	Perspetivas a longo / curto prazo (Caves e Mehra, 1986)
23. Perspetivas de continuidade/expansão dos negócios nos países da ASEAN	Estratégias (Porter, 1980)	
24. Estratégias para o desenvolvimento de negócios no Sudeste Asiático		

Fonte: elaboração própria

## **5.3. Resultados - Perspetiva das empresas sobre desenvolvimento de negócios e cooperação com Timor-Leste**

### **5.3.1. Análise de Dados: generalizações e métodos**

A análise dos dados é desenvolvida em três fases:

1. Descrição dos dados apurados nos três questionários e comparação;
2. Comparação do conhecimento empírico no caso das empresas presentes, com as expectativas, no caso das empresas interessadas, em relação ao mercado de Timor-Leste;
3. Testes à existência de relação entre variáveis, com o objetivo de averiguar se há influência da presença no mercado timorense no estabelecimento de contactos e de negócios nos países da ASEAN.

A análise descritiva dos dados apurados nos três questionários, Fase 1, permite caracterizar o perfil e as relações com o mercado de Timor-Leste e da ASEAN, para cada grupo de empresas separadamente: - empresas presentes no mercado de Timor-Leste; - empresas exportadoras para o mercado de Timor-Leste; - e empresas interessadas no mercado de Timor-Leste.

Na Fase 2, comparam-se as respostas dadas pelas empresas presentes e pelas empresas interessadas, em relação às motivações e aos obstáculos que levam as empresas em querer continuar a desenvolver / desenvolver negócios em Timor-Leste.: *motivações das empresas presentes × motivações das empresas interessadas e obstáculos sentidos pelas empresas presentes × obstáculos previstos pelas empresas interessadas.*

Na Fase 3, procura-se responder à questão essencial, levantada no *I Fórum Global Económico da CPLP*, isto é, se Timor-Leste pode ou não servir de plataforma para empresas da CPLP desenvolverem negócios na ASEAN. Neste caso, trabalhamos apenas com as empresas presentes e interessadas e, para tal, foram criadas hipóteses investigação, as quais permitem aferir se o facto de uma empresa estar presente no mercado timorense influencia o desenvolvimento de contactos e de negócios no mercado da ASEAN.

Para a análise de dados recolhidos com base nos inquéritos, utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences, (SPSS, versão 24.0)*. Os métodos estatísticos utilizados, para cada uma das três fases foram os seguintes:

Fase 1: análise descritiva de cada grupo de empresas (presentes, exportadoras e interessadas), onde são usadas tabelas de frequências e médias, com o intuito de retratar o perfil de cada grupo de empresas, e as relações com o mercado de Timor-Leste e com o mercado da ASEAN.

Fase 2: análise indutiva com recurso aos testes de Levene, *t* de Student (paramétrico), bem como do teste Wilcoxon (não-paramétrico), para a amostra global (empresas presentes e empresas interessadas), com o intuito de aferir a homogeneidade de variâncias, comparar médias e aferir diferenças entre conhecimento empírico e espetativa / percepção, respetivamente. Para tal, realiza-se antes o teste da normalidade. A amostra global contém 66 empresas, pelo Teorema do limite Central, por se tratar uma grande amostra, o teste *t* de Student tende para a Normal.

Nesta fase, realiza-se também uma Análise Fatorial Exploratória, para a redução dos itens motivacionais e dos obstáculos, a técnica mais frequentemente utilizada para este efeito é uma rotação ortogonal Varimax (Pallant, 2007). Para Pestana e Gageiro (2014), a análise não é uma, mas um conjunto de várias técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observadas, através da simplificação dos dados com base na sua redução, num número de itens que seja o necessário para os descrever.

Realizaram-se ainda dois testes que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, para que se possa decidir sobre a progressão para a análise fatorial: o teste de Esfericidade de Barklett e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O primeiro teste permite testar a hipótese nula da matriz de correlação ser a matriz identidade, com determinante é igual a 1 (Pestana e Gageiro, 2014), procurando encontrar na matriz itens com correlação significativa (Hair *et al.* 2010). O segundo teste, KMO, verifica se a proporção da variância pode ser considerada comum a todas as variáveis. O KMO varia entre 0 e 1 e os valores próximos de zero indicam que a análise fatorial pode não ser o melhor método a utilizar, pois para a intensidade da correlação ser aceitável, espera-se um  $p > 0.6$  (Pestana e Gageiro, 2014).

Fase 3: a análise de tabelas de contingência é realizada com base no Teste do Qui-quadrado e no teste V de Cramer, para testar a relação entre a presença no mercado timorense e o estabelecimento de contactos e negócios com países da ASEAN. O teste do Qui-quadrado realiza-se para testar a existência de relação ou não, para um nível de confiança de 95%, o V de Cramer para aferir acerca da intensidade dessa relação, caso exista.

### 5.3.2. Fase 1 - Análise descritiva

#### 5.3.2.1. Empresas portuguesas presentes em Timor-Leste

“A análise descritiva, centra-se no estudo de características não uniformes das características das unidades observáveis” (Pestana e Gageiro, 2014) e tem como objetivo a descrição dos dados, de uma amostra ou de uma população, relativos ao Perfil da Empresa, à perceção que tem do Mercado de Timor-Leste e às relações existentes, ou não, com países da ASEAN, para os três grupos de empresas (presentes, exportadoras e interessadas). Inclui: - ordenação dos dados; - compilação dos dados em tabela; - criação de gráficos; - e cálculo de médias dos graus de importância e concordância (de 1 a 5 na escala de Likert).

No que diz respeito à atividade principal das empresas presentes desenvolvida no território, e sendo esta uma questão cuja resposta era apresentada em campo aberto, houve posteriormente a necessidade de categorizar as atividades de forma a agrupar aquelas que fossem comuns às empresas ou integrantes do mesmo setor. Os resultados evidenciam que os sete principais setores são os seguintes:

Tabela 5.3.2.1. 1 Principais setores de atividade das empresas presentes em T.L.

Setor de atividade	Percentagem
Construção civil	16.7
Consultoria (Arquit. e/ou Eng. ) / Fiscaliz. Obras)	16.7
Consultoria (Gestão / Contabilidade)	11.9
Hotelaria / Turismo / Viagens / Eventos	11.9
Alimentação e bebidas / Restauração	9.5
Livreiro / Traduções	9.5
Advocacia	7.1

Fonte: dados do SPSS

Relativamente às principais características internas: volume de negócios, número de trabalhadores, antiguidade das operações no mercado timorense, das empresas presentes que responderam ao questionário proposto, os resultados são os seguintes:

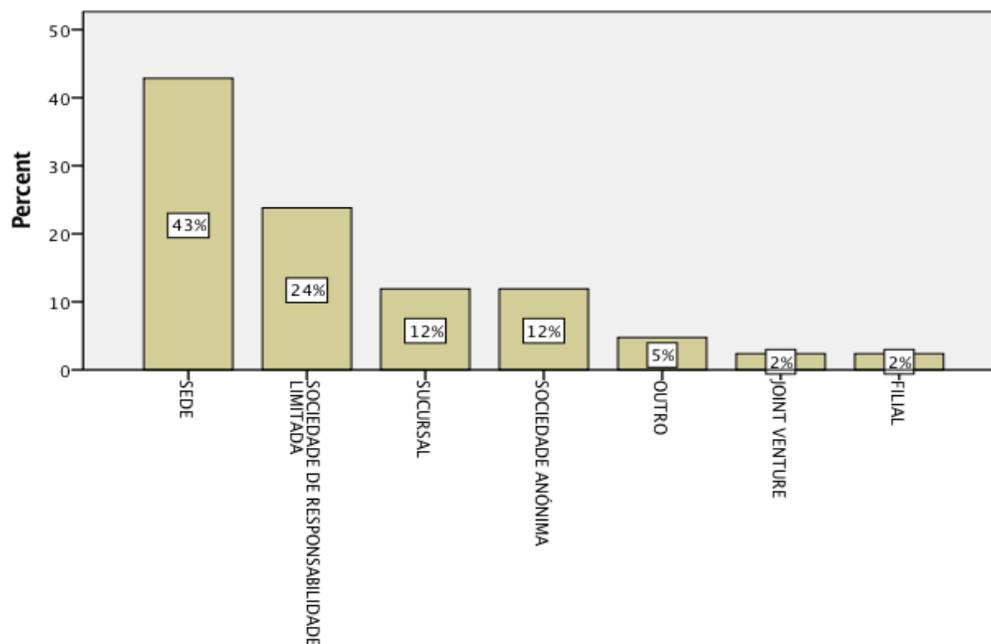
Tabela 5.3.2.1. 2 Elementos básicos da caracterização das empresas presentes em T.L.

Volume de negócios	%	N.º de Trabalhadores	%	Há quanto tempo operam em T.L.?	%
Não responde / confidencial	50	Não responde / confidencial	2	T < 1 ano	7
VN ≤ €100.000	7	NT ≤ 5	33	1 ano ≤ T < 6 anos	67
€100.000 < VN ≤ €500.000	14	5 < NT ≤ 10	24	6 ano ≤ T < 10 anos	10
€500.000 < VN ≤ €1.000.000	5	10 < NT ≤ 20	12	T ≥ 10 ano	17
VN > €1.000.000	24	NT > 20	29		

Fonte: dados do SPSS

Em relação à forma de internacionalização procurou-se apresentar sugestões de resposta que fossem do conhecimento do público em geral, e que permitissem aos inquiridos responder sem dúvidas. Os resultados obtidos mostram que:

Figura 5.3.2.1. 1 Formas de internacionalização das empresas presentes em T.L.



Fonte: output SPSS

No que diz respeito aos clientes habituais destas empresas, verifica-se o seguinte:

Tabela 5.3.2.1. 3 Clientes habituais das empresas presentes em T.L.

Clientes habituais	Percentagem
Estado timorense	81.0
Clientes privados timorenses	66.7
Clientes privados portugueses	59.5
Empresas portuguesas / de portugueses	54.8
Outro	23.8

Fonte: dados do SPSS

Em relação às cinco principais motivações que levaram estas empresas a estabelecerem-se em Timor-Leste, os resultados (Apêndice 10) indicam que:

Tabela 5.3.2.1. 4 Motivações das empresas presentes em T.L.

Motivações	Média do grau de importância (1 a 5)
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	3.8
Atratividade do mercado timorense	3.7
Exploração de competências próprias	3.5
A não existência de concorrência local nesta área de negócio	3.42
Mais lucro e rentabilidade	3.40

Fonte: dados do SPSS

Importa aqui referir ainda que a *exploração de recursos naturais* foi o fator que menos motivou as empresas inquiridas, para o estabelecimento dos seus negócios neste território, com uma importância média de 1.4.

No que concerne ao grau de concordância em relação aos potenciais obstáculos no território, as empresas inquiridas consideram que os seis principais são:

Tabela 5.3.2.1. 5 Obstáculos sentidos pelas empresas presentes em T.L

Obstáculos	Média do grau de concordância (1 a 5)
A falta de mão de obra qualificada e a distância geográfica	4.24
Burocracia para tratar de documentação	4.07
Escassez de recursos materiais	3.86
Existência de infraestruturas inadequadas	3.71
Transporte de produtos ser demasiado dispendioso	3.69
Falta de mão-de-obra falante de português	3.67

Fonte: dados do SPSS

Destaca-se ainda que o *sistema fiscal timorense*, com um grau médio de 2.52 e a *instabilidade política* com um grau médio de 2.60, constituem os obstáculos com os quais as empresas menos concordam (Apêndice 10).

As empresas foram ainda questionadas acerca dos fatores determinantes do ambiente de negócios, inspirados nos critérios do *Doing Business* do Banco Mundial. Os resultados, relativos aos fatores do ambiente de negócios, as empresas destacam o *pagamento de impostos* como o fator de menor dificuldade, com um grau médio aproximado às centésimas de 2.86, e de maior dificuldade, consideram os seguintes (Apêndice 10):

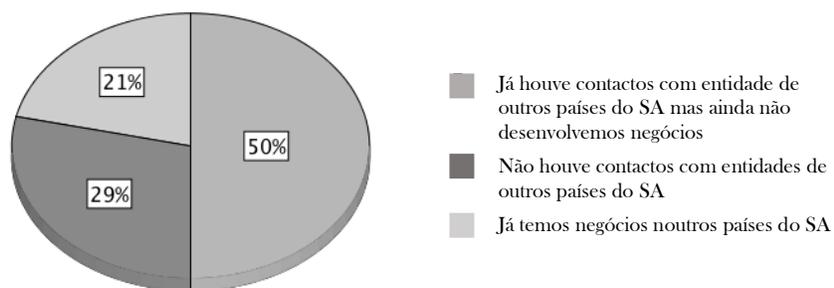
1. *Tempo de importação / exportação* (grau médio de dificuldade 4.24, aproximado às centésimas);
2. *Obtenção de crédito* (grau médio de dificuldade 4.21, aproximado às centésimas);
3. *Registo de propriedade* e o *Custo de importação / exportação*, ambos com um grau médio de dificuldade, aproximado às centésimas, de 3.86.

Em relação às razões que levaram as empresas a continuar a desenvolver a sua atividade em Timor-Leste (Apêndice 10), importa aqui referir o facto de que *matérias-primas não existentes em Portugal, fornecedores baratos e fornecedores de qualidade* foram as razões menos apontadas pelas empresas para a sua permanência no território timorense, com apenas 2.4% de respostas em cada uma. As três principais razões apontadas foram:

1. *Satisfação por contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste* (91%);
2. *Perspetiva de desenvolvimento de negócios noutras áreas* (71%);
3. *Aumento crescente do volume de negócios* (52%).

Com o intuito de perceber qual a relação que as empresas presentes têm com os países da ASEAN, nomeadamente os estados membros da ASEAN, questionou-se as mesmas acerca da existência de contactos e/ou negócios em curso. Os resultados demonstram o seguinte:

Figura 5.3.2.1. 2 Contactos e negócios estabelecidos com a ASEAN pelas empresas presentes no mercado de T.L.



Fonte: *output SPSS*

De acordo com as empresas inquiridas que afirmam nunca ter estabelecido qualquer contacto com outros países do Sudeste Asiático, as duas principais razões apontadas pelas mesmas são:

1. *Não tenho interesse em operar nesse mercado*, com 75% das empresas a assinalar esta razão;
2. *Concorrência no mercado do S.A.*, com 25% das empresas a seleccionar esta justificação;

Importa ainda fazer referência às razões menos apontadas pelas empresas presentes no território, a *Escassez de recursos*, *Insuficientes apoios à expansão para o S.A.* e o *Poder de compra local* (Apêndice 10).

Tabela 5.3.2.1. 6 Países da ASEAN onde houve contactos e negócios estabelecidos pelas empresas presentes em T.L.

Países onde já houve contactos	Percentagem de empresas	Países onde já houve negócios	Percentagem de empresas
Indonésia	88	Indonésia	78
Singapura	69	Singapura	56
Filipinas	31	Malásia	44
Malásia	13	Filipinas	22

Fonte: dados do *SPSS*

De entre as empresas que afirmam já ter estabelecido negócios noutros países do S.A., 56% indica que a área de negócios com que trabalha se manteve, 22% indica que não se manteve e os restantes 22% indica que são da mesma área e de outras também (Apêndice 10).

Em relação à forma como foram estabelecidos os contactos para que se desenvolvessem negócios nos países da ASEAN, existem três principais meios assinalados pelas empresas presentes em Timor-Leste (Apêndice 10):

1. *Recomendação* e *Contacto informal*, ambas com 56% das empresas a selecionar, foram os métodos mais utilizados para estabelecer os devidos contactos e negócios com as entidades locais;
2. *Pesquisa*, apontada por 22% das empresas é a segunda forma mais selecionada para o estabelecimento de contactos e negócios por parte das empresas estabelecidas em Timor-Leste.

Em relação à forma de internacionalização noutros países pertencentes à ASEAN, 33% das empresas que afirmam ter estabelecido negócios em outros países da ASEAN, afirmam que entraram em modo *Joint-Venture*, 22% criaram *Sucursais*, 11% criaram *Escritórios de representação*. Em *Outros* houve cinco respostas: “parceria”, “a desenvolver”, “clientes”, “Rede global”, “prestação pontual de serviços” (Apêndice 10).

No que concerne às perspetivas em relação aos negócios em países da ASEAN, os resultados demonstram que as empresas com negócios noutros países do Sudeste Asiático, 78% assinalam que *têm negócios com perspetivas a longo prazo*, 67% afirmam ter *perspetivas de negócios ainda noutros países da mesma região* e a mesma percentagem *pretende continuar a desenvolver negócios no Sudeste Asiático*. 44% das empresas assinala que os *negócios são pontuais / esporádicos* e 11% diz que os *negócios estabelecidos levaram a um aumento do volume de negócios da empresa* (Apêndice 10).

Na perspetiva das empresas presentes, 48% diz que a principal estratégia de atuação nos territórios de Timor-Leste e do Sudeste Asiático é *diferenciar os segmentos de*

mercado. Por outro lado, 43% indica que os *executivos devem mudar a percepção que têm destes mercados*. 41% das empresas apontam a *criação parcerias e fundos de investimento interno de forma a estimular o esforço empresarial nestes mercados* com uma estratégia a adotar. A *junção a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados* foi a estratégia menos selecionada pelas empresas para desenvolvimento de negócios nos países do Sudeste Asiático, com 29% (Apêndice 10).

Em relação aos cinco principais elementos da vantagem competitiva considerados pelas empresas inquiridas, as mesmas consideram, em primeiro lugar, a *qualidade dos seus produtos / serviços* (91%) como sendo o principal fator da sua vantagem competitiva. Em segundo lugar, 74% das empresas apresenta o *bom relacionamento com os clientes e fornecedores* como fator essencial da vantagem competitiva destas empresas. *Marca forte / boa reputação* foi selecionada por 64% das empresas e a *qualidade dos recursos humanos* foi selecionada por 52%. O quinto elemento mais vezes selecionado foi o *bom relacionamento com os governos locais*, com 48% (Apêndice 10). De um modo geral, as empresas consideram que a sua vantagem competitiva passa pela qualidade, quer do que comercializam quer dos recursos humanos que com eles colabora, passa pelo bom relacionamento com os demais *stakeholders* e pela reputação que adquiriram na região.

### 5.3.2.2. Empresas exportadoras para Timor-Leste

Das 22 empresas exportadoras da lista da AICEP da Delegação em Díli, apenas 5 responderam ao questionário, todas apresentaram dados de 2015 (Apêndice 11).

Tabela 5.3.2.2. 1 Elementos básicos da caracterização das empresas exportadoras para T.L.

Atividade principal	Início de atividade	Volume de negócios	N.º de trabalhadores	N.º trabalhadores intern. / export.
Arquitetura, mobiliário e design de interiores	2001	2.000.000€	16	6
Exportação / Importação	2011	Confidencial	10	5
Área da Saúde	1986	4.000.000€	10	10
Edição e distribuição de livros	1944	110.000.000€	150	4
Gráfica de segurança e produção de moedas	1072	91.000.000€	660	3

Fonte: elaboração própria

Em relação à exportação de bens e/ou serviços duas das empresas responderam ambos, “Bens e Serviços”, e as outras três responderam apenas “Bens”.

No que respeita a exportação para outros países do Sudeste Asiático, apenas uma empresa afirmou exportar “Bens e Serviços”, nomeadamente para Singapura, negócio que ocorre há mais de um ano e há menos de cinco anos. A exportação para o Sudeste Asiático caracteriza-se da seguinte forma, sobre os valores totais dos negócios da empresa (Apêndice 11):

- a) Percentagem de exportação para Sudeste Asiático sobre o total de exportações: 20%;
- b) Percentagem de clientes do Sudeste Asiático sobre o número total de clientes: 2%;
- c) País do Sudeste Asiático com maior percentagem de volume de exportações: Timor-Leste;
- d) Volume de exportações para o Sudeste Asiático nos últimos 3 anos: EUR 1.000.000.

Em relação ao tempo de realização de exportações para Timor-Leste, das empresas exportadoras que participaram no inquérito, uma exporta para o país há menos de um ano, duas exportam desde um a cinco anos e as outras duas exportam há 10 anos ou mais. No que concerne ao modo de entrada e estabelecimento, quatro das empresas afirma que as exportações são realizadas diretamente pelas próprias, enquanto que apenas uma indica que o fazem através de um *broker* (intermediário).

Relativamente a clientes habituais, podemos verificar que apenas uma das empresas não têm o Estado Timorense como cliente. Os resultados são os seguintes:

Tabela 5.3.2.2. 2 Clientes habituais das empresas exportadoras para T.L.

Clientes habituais	Percentagem
Estado Timorense	80
Empresas timorenses	60
Empresas portuguesas / de portugueses	60

Fonte: dados do SPSS

O transporte utilizado para a exportação, por parte das empresas que responderam ao questionário é maioritariamente marítimo (3 empresas), uma utiliza o transporte aéreo e outra utiliza o transporte multimodal.

A exportação para o Timor-Leste caracteriza-se da seguinte forma, sobre os valores totais dos negócios da empresa, dados de 2015 (4 empresas) e de 2014 (uma empresa), (Apêndice 11):

Tabela 5.3.2.2. 3 Caracterização das exportações para T.L.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Percentagem de exportação para T.L. sobre o total de exportações	40%	100%	1%	Confidencial	7,5%
Percentagem de clientes de T.L. sobre o número total de clientes	2%	100%	0,1%	Sem significado	5%
Volume de exportações para o T.L. nos últimos 3 anos	3.750.000€	Confidencial	-	Confidencial	1.500.000€

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao conhecimento acerca de reexportações a partir de Timor-Leste, os resultados evidenciam que quatro das empresas desconhece a sua existência e uma afirma que a reexportação não acontece.

Os seis fatores de motivação mais importantes para as empresas que querem desenvolver negócios em Timor-Leste, classificados de acordo com o grau crescente de importância, de um a cinco, são, por ordem decrescente, os seguintes (Apêndice 11):

Tabela 5.3.2.2. 4 Fatores de motivação das empresas exportadoras para T.L.

Motivações	Média do grau de importância (1 a 5)
A Língua Portuguesa ser oficial	4.0
Necessidade de crescimento	3.8
Atratividade do mercado timorense	3.4
Exploração de competências próprias	3.2
Abordagem por parte de empresas / individualidades timorenses	3.0
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	3.0

Fonte: dados do SPSS

Os seis principais obstáculos assinalados pelas empresas exportadoras para Timor-Leste, classificados por ordem crescente de concordância de um a cinco, são os seguintes (Apêndice 11):

Tabela 5.3.2.2. 5 Obstáculos sentidos pelas empresas exportadoras para T.L.

Obstáculos	Média do grau de importância (1 a 5)
Distância geográfica	4.4
Tempo de exportação	4.2
Baixo Preço dos produtos / serviços asiáticos	4.0
Custo de exportação	4.0
Transporte demasiado dispendioso	3.8
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	3.8

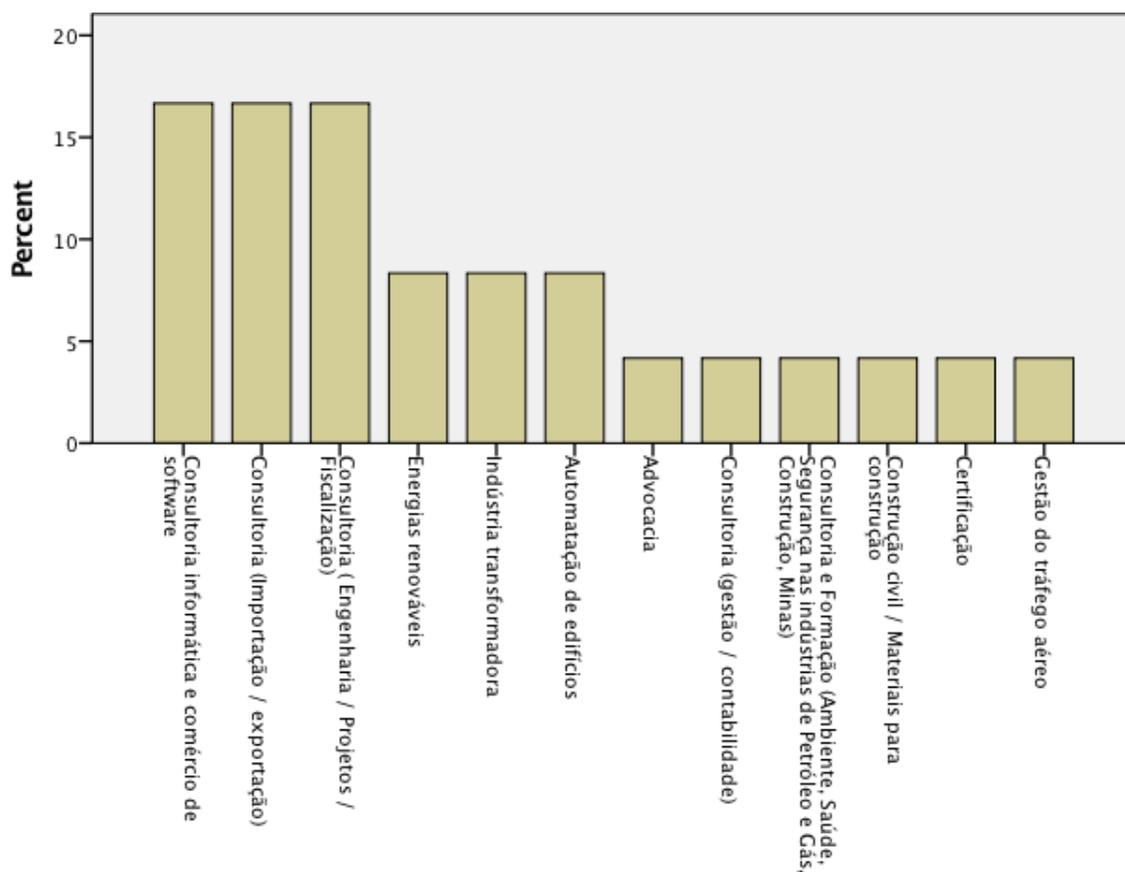
Fonte: dados do SPSS

Em relação aos seis principais elementos da vantagem competitiva considerados pelas empresas inquiridas, as mesmas consideram, em primeiro lugar, a *qualidade dos seus produtos / serviços e marca forte / boa reputação* (quatro empresas) como sendo o principal fator da sua vantagem competitiva. Em segundo lugar, com a mesma percentagem de empresas a seleccionar, 50%, apresentam-se o *preço dos produtos / serviços* (três empresas) e com duas das empresas a assinalar os elementos da vantagem competitiva: *diversidade dos produtos/serviços, bom relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros e ser inovador* (Apêndice 11). Em geral, as empresas consideram que a sua vantagem competitiva, nestes territórios, passa pela boa reputação, pela qualidade, preço e diversidade dos produtos / serviços, passa também pela inovação e pelo bom relacionamento com os demais *stakeholders*.

### 5.3.2.3. Empresas interessadas no mercado de Timor-Leste

Em relação à atividade principal das empresas que pretendem entrar no mercado de Timor-Leste, os resultados são os seguintes:

Figura 5.3.2.3. 1 Atividade principal das empresas interessadas no mercado de T.L.



Fonte: *output SPSS*

Relativamente ao volume de negócios, ao número de colaboradores e à antiguidade em processos de internacionalização, os resultados são os seguintes:

Tabela 5.3.2.3. 1 Elementos básicos da caracterização das empresas interessadas no mercado de T.L.

Volume de negócios	%	N.º de Trabalhadores	%	Antiguidade em operações internacionais	%
Não responde / confidencial	13	Não responde / confidencial	4	T < 1 ano	13
VN ≤ €100.000	4	NT ≤ 5	67	1 ano ≤ T < 6 anos	42
€100.000 < VN ≤ €500.000	21	5 < NT ≤ 20	8	6 anos ≤ T < 10 anos	25
€500.000 < VN ≤ €1.000.000	33	20 < NT ≤ 100	13	T ≥ 10 anos	21
€1.000.000 < VN ≤ €20M	33	NT > 100	8		
VN > €20M	8				

Fonte: dados do *SPSS*

Em relação à forma de internacionalização desejada Timor-Leste, importa destacar que em relação às perspetivas das empresas interessadas no mercado timorense, 41% referem pretender estabelecer relações comerciais do tipo *joint-venture* e 22% das mesmas indicam estarem disponíveis para suportar um escritório de representação no território.

Em relação ao tipo de cliente de maior interesse, o *target* das empresas inquiridas é o Estado Timorense, com uma percentagem de respostas de 83%. Com 58% de respostas encontram-se as empresas timorenses seguidas das empresas portuguesas com 46% de interessados. De um modo geral, podemos aferir que 75% das seleções efetuadas neste item incidiram sobre o estado e sobre as empresas, deixando os clientes privados como um *target* de menor interesse.

Os seis fatores de motivação mais importantes para as empresas interessadas em Timor-Leste, classificados de acordo com o grau crescente de importância, de um a cinco, são, por ordem decrescente da média, os seguintes (Apêndice 12):

Tabela 5.3.2.3. 2 Fatores de motivação das empresas interessadas no mercado de T.L.

Motivações	Média do grau de importância (1 a 5)
A Língua Portuguesa ser oficial	4.08
Necessidade de crescimento	3.67
Exploração de competências próprias	3.67
Abordagem por parte de empresas / individualidades timorenses	3.54
Mais lucro e rentabilidade	3.5
Atratividade do mercado timorense	3.46

Fonte: dados do SPSS

Os obstáculos esperados pelas empresas que pretendem vir a desenvolver negócios em Timor-Leste traduzem-se nas preocupações que as mesmas concebem em relação a este mercado. Os seis principais obstáculos esperados por estas empresas, classificados por ordem crescente de média, de um a cinco, são os seguintes (Apêndice 12):

Tabela 5.3.2.3. 3 Obstáculos esperados pelas empresas interessadas no mercado de T.L.

Obstáculos	Média do grau de concordância (1 a 5)
Distância geográfica	4.0
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	3.75
Escassez de recursos financeiros	3.42
Poder de compra dos clientes / consumidores	3.33
Falta de mão-de-obra qualificada	3.33
Dificuldades em estabelecer canais de distribuição	3.29

Fonte: dados do SPSS

As empresas apontaram como sendo as três principais razões para querer desenvolver negócios em Timor-Leste, as seguintes:

1. *Aumento crescente de negócios*, com 71% das empresas a assinalar este item;
2. *Procura por novos mercados, numa perspectiva de estabelecer franchises ou parcerias*, com cerca de 67% das empresas a seleccionar este fator;
3. *Satisfação por contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste*, com 63% das empresas a assinalar este item.

No que diz respeito ao estabelecimento de negócios noutros países do Sudeste Asiático ou eventuais contactos já realizados, temos os seguintes resultados (aprox. às unidades): 67% das empresas com interesse no mercado timorense afirmaram não ter estabelecido qualquer contacto com outros países da região do Sudeste Asiático, 17% já estabeleceram contactos e as restantes 17% afirmam já ter negócios desenvolvidos noutros estados membros da ASEAN.

De acordo com as empresas interessadas que afirmam nunca ter estabelecido qualquer contacto com outros países do Sudeste Asiático, as quatro principais razões são:

Tabela 5.3.2.3. 4 Razões apontadas pelas empresas interessadas no mercado de T.L. para o facto de não haver contactos e negócios com a ASEAN

Razões	Percentagem
Informação reduzida sobre oportunidades de negócios e condições de investimento no Sudeste Asiático,	50
Falta de acordos estabelecidos que facilitem os negócios	44
Escassez de recursos financeiros	31
Desconhecimento sobre mecanismos de ação	25

Fonte: dados do SPSS

Em relação a contactos e a negócios estabelecidos pelas empresas interessadas, temos os seguintes resultados:

Tabela 5.3.2.3. 5 Países com contactos e negócios estabelecidos no mercado da ASEAN pelas empresas interessadas no mercado de T.L.

Países onde já houve contactos	Percentagem	Países onde já houve negócios	Percentagem
Indonésia	75	Malásia	75
Malásia	50	Singapura	50
Singapura	50	Indonésia	50
Tailândia, Filipinas e Vietname	30	Filipinas	25
		Vietname	25

Fonte: dados do SPSS

De entre as empresas que afirmam já ter estabelecido negócios noutros países do S.A., 100% indica que a área de negócios com que trabalha se manteve. Em relação à forma como foram estabelecidos os contactos para que se desenvolvesse negócios, existem três meios fortemente apontados pelas empresas:

1. *Pesquisa*, 100% das empresas recorreram à pesquisa como método para estabelecer os devidos contactos com as entidades locais;
2. *Congressos/encontros empresariais* foram apontados por 75% das empresas;
3. *Ações de marketing da empresa*, também este um meio apontado por 75% das empresas com negócios noutros países do Sudeste Asiático.

Das empresas com negócios estabelecidos na ASEAN, 50% assinalaram a criação de sociedade e o estabelecimento de escritórios de representação como as principais formas de internacionalização nestes países, seguido de *joint-venture*, correspondente a 25%.

Das empresas com negócios noutros países do Sudeste Asiático, 75% afirmam que se tratam de *negócios com perspectivas a longo prazo* e que *pretendem continuar a desenvolver negócios nesta região*. 50% das empresas afirma ter *perspetivas de negócios ainda noutros países da região* e que *os negócios estabelecidos levaram a um aumento do volume de negócios da empresa*.

Na perspetiva de todas as empresas interessadas, temos 67% a assinalar a *criação parcerias e fundos de investimento interno de forma a estimular o esforço empresarial nestes mercados* como sendo a principal estratégia de atuação em Timor-Leste e noutros territórios do Sudeste Asiático. A *junção a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados* foi também ela fortemente assinalada pelas empresas como sendo a segunda principal estratégia para desenvolver negócios nos países do Sudeste Asiático, com uma percentagem de 38% de empresas a assinalar esta estratégia. De um modo geral, podemos dizer que 81% da seleção efetuada pelas empresas inquiridas é atribuída a fatores relacionados com o estabelecimento de parcerias com outras empresas (Apêndice 12).

Em relação aos cinco principais elementos da vantagem competitiva considerados pelas empresas interessadas, estas consideram os seguintes:

Tabela 5.3.2.3. 6 Elementos da vantagem competitiva das empresas interessadas no mercado de T.L.

Elementos da vantagem competitiva	Percentagem
Qualidade dos seus produtos / serviços	79
Diversidade de produtos / serviços	50
Bom relacionamento com os clientes e fornecedores	50
Qualidade dos recursos humanos	41.7
Inovadores em relação a novos produtos ou formas de trabalhar	41.7

Fonte: dados do SPSS

De um modo geral, as empresas interessadas consideram que a sua vantagem competitiva, nestes territórios, passa pela qualidade e pela diversidade dos produtos / serviços, passa também pela qualidade dos recursos humanos, pela inovação e pelo bom relacionamento com os demais *stakeholders*.

### 5.3.3. Fase 2 - Análise indutiva e análise fatorial exploratória

O desenvolvimento da Fase 2 resulta da análise das diferenças entre as respostas das empresas presentes e das empresas interessadas às variáveis: grau de importância das Motivações (variáveis 11 e 13, respetivamente) e grau de concordância com os Obstáculos (variáveis 12 e 14, respetivamente).

A *análise indutiva* permite a obtenção de conclusões gerais, a partir dos dados, tirando assim conclusões acerca do universo em estudo. O seu objetivo é obter uma afirmação acerca de uma população com base numa amostra. Estas generalizações podem também ser de dois tipos: *estimações* (estimação pontual ou estimação por intervalos de confiança) ou *decisões* (testes de hipóteses). A análise indutiva pode ser feita através de *estimação pontual* (estima um valor para parâmetros do universo com base na estatística análoga da amostra), *estimação por intervalos de confiança* (estima com elevada probabilidade um conjunto de valores admissíveis para o parâmetro do universo), ou através de *testes estatísticos* (ensaios de hipóteses que testam afirmações), (Pestana e Gageiro, 2014).

A análise indutiva através do teste de Levene e o teste *t* de Student (paramétrico), para a amostra global (empresas presentes e empresas interessadas), com o intuito de verificar a homogeneidade de variâncias, comparar médias e aferir diferenças entre conhecimento empírico e a espetativa / perceção das empresas, respetivamente. Para tal, em relação à normalidade, a amostra global contém 66 empresas, pelo Teorema do limite Central, por se tratar de uma grande amostra, o teste *t* de Student tende para a Normal.

Para Pestana e Gageiro (2014), o teste de Levene com um nível de significância igual ou superior a 0.05, indica que existe homogeneidade de variâncias. Os mesmos autores apontam que o teste não-paramétrico de Wilcoxon não assume o pressuposto da normalidade e aplica-se a variáveis ordinais, permitindo averiguar se a mediana de cada distribuição, relativa às empresas interessadas, é igual ao valor das medianas da distribuição, por item, nas empresas presentes. São estas últimas que têm o conhecimento

empírico da realidade. A aplicação, primeiro da análise do teste de Levene e posteriormente dos testes *t* e de Wilcoxon a cada item de motivação, indicam que:

Tabela 5.3.3. 1 Motivações empresas presentes versus Motivações empresas interessadas

MOTIVAÇÕES	Empresas presentes		Empresas interessadas		Teste Levene sig.	Teste <i>t</i> (sig. 2 tailed)	Teste Wilcoxon (sig. 2 tailed)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão			
<b>Necessidade de crescimento</b>	<b>2.76</b>	1.590	<b>3.67</b>	1.007	.000	<b>.006</b>	<b>.031</b>
<b>Aproveitamento da capacidade de produção disponível</b>	<b>2.52</b>	1.550	<b>3.25</b>	1.073	.000	<b>.029</b>	.082
<b>Obtenção de economias de escala</b>	<b>2.14</b>	1.354	<b>3.13</b>	.850	.004	<b>.001</b>	.116
<b>Exploração de recursos naturais</b>	<b>1.43</b>	.966	<b>2.04</b>	1.122	.209	<b>.023</b>	.150
Exploração de competências próprias	3.52	1.435	3.67	1.090	.018	.674	.467
Limitações / dificuldades no mercado português	2.57	1.434	2.88	1.227	.123	.387	.564
Mais lucro e rentabilidade	3.40	.828	3.50	.722	.601	.640	.444
Concorrência em Portugal	2.17	1.248	2.50	1.022	.120	.270	.487
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	3.43	1.467	3.17	1.090	.017	.413	.477
<b>Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses</b>	<b>2.45</b>	1.501	<b>3.54</b>	1.141	.013	<b>.002</b>	.093
Atratividade do mercado timorense	3.71	.891	3.46	1.021	.306	.291	.376
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em Timor-Leste	2.86	1.389	3.04	.751	.000	.486	.133
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	3.81	1.383	4.08	.830	.009	.319	.519

Fonte: dados do *SPPS*

A tabela acima mostra que o item motivacional *necessidade de crescimento* apresenta diferença entre as médias e medianas confirmadas por ambos os testes (teste *t* com um *p-value* de 0.006 e teste Wilcoxon com um *p-value* de 0.031). Para os itens: *aproveitamento da capacidade de produção disponível*, *obtenção de economias de escala*, *exploração de recursos naturais* e *abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses*, existem também diferenças estatísticas significativas entre as duas médias apresentadas pelas empresas presentes e empresas interessadas, confirmadas pelo teste *t*. Dos cinco itens referido em cima, as médias relativas aos graus de importância das motivações observadas nas empresas interessadas são todas superiores às médias observadas nas empresas presentes. Sendo que as duas variáveis onde se observam diferenças mais significativas são: *obtenção de economias de escala* a qual apresenta médias de 2.14 e 3.13 para as empresas presentes e para as empresas

interessadas, respetivamente, bem como um teste *t* cujo *p-value* é de 0.001; e *abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses* com médias de 2.45 e 3.54 para as empresas presentes e para as empresas interessadas, respetivamente, e um teste *t* cujo *p-value* é de 0.002. A aplicação do teste de Levene, teste *t* de Student e do teste de Wilcoxon a cada item de obstáculos, revelam o seguinte:

Tabela 5.3.3. 2 Obstáculos empresas presentes versus Obstáculos empresas interessadas

OBSTÁCULOS	Empresas Presentes		Empresas Interessadas		Teste Levene sig.	Teste <i>t</i> (sig. 2 tailed)	Teste Wilcoxon (sig. 2 tailed)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão			
<b>Informação reduzida sobre oportunidades de negócio</b>	<b>2.98</b>	<b>1.199</b>	<b>3.75</b>	<b>.897</b>	<b>.381</b>	<b>.008</b>	.051
Insuficientes apoios à internacionalização	3.10	1.303	3.25	.944	.063	.612	.182
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	3.12	1.273	3.29	1.083	.492	.578	.409
<b>Escassez de recursos financeiros</b>	<b>2.93</b>	<b>1.197</b>	<b>3.42</b>	<b>1.018</b>	.541	.098	<b>.046</b>
<b>+Falta de mão-de-obra qualificada</b>	<b>4.24</b>	<b>1.122</b>	<b>3.33</b>	<b>.816</b>	<b>.201</b>	<b>.001</b>	<b>.010</b>
Sistema fiscal timorense	2.52	1.273	2.71	.624	.000	.434	.057
Concorrência no mercado timorense	2.69	1.137	2.58	.881	.211	.692	.915
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	2.79	1.371	2.54	.932	.007	.394	.791
<b>+Burocracia para tratar de documentação</b>	<b>4.07</b>	<b>1.177</b>	<b>3.13</b>	<b>.992</b>	<b>.335</b>	<b>.001</b>	<b>.046</b>
Distância geográfica	4.24	1.246	4.00	1.022	.222	.429	.854
<b>+Escassez de recursos materiais</b>	<b>3.86</b>	<b>1.160</b>	<b>2.96</b>	<b>.999</b>	<b>.247</b>	<b>.002</b>	.101
Infraestruturas inadequadas	3.71	1.132	3.42	.881	.180	.272	.909
Instabilidade política	2.60	1.083	2.42	.974	.525	.507	.933
Legislação local	2.79	1.025	2.50	.780	.167	.241	.400
<b>+Não haver possibilidade de aquisição de propriedade</b>	<b>3.19</b>	<b>1.418</b>	<b>2.50</b>	<b>1.103</b>	<b>.106</b>	<b>.044</b>	.183
<b>+Custo de crédito local</b>	<b>3.57</b>	<b>1.564</b>	<b>2.88</b>	<b>1.116</b>	<b>.010</b>	<b>.040</b>	.555
Poder de compra dos clientes / consumidores	3.14	1.138	3.33	1.167	.761	.519	.704
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	3.43	1.328	3.04	1.197	.273	.243	.929
<b>+Falta de mão-de-obra falante de português</b>	<b>3.67</b>	<b>1.282</b>	<b>2.63</b>	<b>1.173</b>	<b>.617</b>	<b>.002</b>	<b>.015</b>
<b>+Transporte de produtos demasiado dispendioso</b>	<b>3.69</b>	<b>1.334</b>	<b>2.79</b>	<b>1.382</b>	<b>.947</b>	<b>.012</b>	.293
<b>+Custo das matérias-primas</b>	<b>3.00</b>	<b>1.343</b>	<b>2.33</b>	<b>1.129</b>	<b>.425</b>	<b>.044</b>	<b>.006</b>
Condições de investimento externo	3.00	1.104	2.71	.690	.034	.192	1.000
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	2.95	1.125	2.96	.955	.380	.983	.755

Fonte: dados do SPSS

De acordo com resultados obtidos no teste *t* e no teste Wilcoxon, considerando as maiores diferenças entre as médias e medianas, destacam-se em primeiro lugar quatro obstáculos cujas diferenças nos dois grupos são confirmadas por ambos os testes: *falta de mão-de-obra qualificada*, *burocracia para tratar de documentação*, *falta de mão-de-obra falante de português* e *custo das matérias-primas*. Os cinco obstáculos com diferenças significativas entre as médias do grau de concordância, apenas confirmadas pelo teste *t*, são: *informação reduzida sobre oportunidades de negócio*, *escassez de recursos materiais*, *custo de crédito local*, *não haver possibilidade de aquisição de propriedade* e *transporte de produtos demasiado dispendioso*. O obstáculo *escassez de recursos financeiros* apresenta uma diferença significativa entre as medianas confirmada apenas pelo teste de Wilcoxon.

Centrando a atenção nos primeiros quatro obstáculos, relativamente ao item *falta de mão-de-obra qualificada*, observa-se uma média de 4.24 nas empresas presentes que nas empresas interessadas não ultrapassa os 3.33, esta divergência é confirmada por ambos os testes ( $t = 0.001$  e  $W = 0.010$ ). No que concerne *burocracia para tratar de documentação*, verifica-se que as médias das empresas presentes que das empresas interessadas são, respetivamente, 4.07 e 3.13, diferença confirmada pelo teste *t* ( $p\text{-value} = 0.001$ ) e pelo Wilcoxon ( $p\text{-value} = 0.046$ ). No que respeita à *falta de mão de obra falante de português* as médias das empresas presentes e das empresas interessadas, respetivas, são de 3.67 e 2.63 com um  $p\text{-value}$  de 0.002 para teste *t* um  $p\text{-value}$  de 0.015 para o Wilcoxon. O *custo das matérias-primas* revelou também uma diferença significativa entre os dois grupos (empresas presentes – média de 3.00 e empresas interessadas – média de 2.33), confirmada pelos dois testes ( $t = 0.44$  e  $W = 0.006$ ).

Relativamente aos cinco obstáculos seguintes, com diferenças significativas, temos que na *informação reduzida sobre oportunidades de negócio*, verifica-se que o grau de concordância é significativamente maior nas empresas interessadas (média de 3.75) do que nas empresas presentes (média de 2.98), diferença esta confirmada pelo teste *t* (0.008). No que respeita à *escassez de recursos materiais*, os resultados revelam também uma diferença de médias de 0.90 (3.86-2.96), confirmada pelo teste *t* com um  $p\text{-value}$  de 0.002. *Não haver possibilidade de aquisição de propriedade* apresenta uma média de 3.19 para as empresas presentes e uma

média de 2.50 para as empresas interessadas, esta diferença confirma-se pelo teste *t* com um *p-value* de 0.044. No que concerne ao *custo de crédito local*, com diferença significativa entre médias (empresas presentes – 3.57; empresas interessadas – 2.88), é confirmada pelo teste *t* com um *p-value* de 0.040. Relativamente ao *transporte de produtos demasiado dispendioso*, as médias são 3.69 e 2.79, para as empresas presentes e empresas interessadas, respetivamente, com *p-value* de 0.012 no teste *t*. Em relação à *escassez de recursos financeiros*, as empresas presentes apresentam uma média de 2.93, que contrasta com a média das empresas interessadas (3.42), diferença esta evidenciada pelo teste Wilcoxon que apresenta um *p-value* de 0.046.

A Análise Fatorial Exploratória é a técnica mais frequentemente utilizada para a redução dos itens, em conjunto com uma rotação ortogonal Varimax (Pallant, 2007), ou seja, a análise fatorial não é uma, mas um conjunto de várias técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, através da simplificação dos dados com base na sua redução num número de itens, necessário para os descrever (Pestana e Gageiro, 2014). Desta forma, Malhotra (2011) refere que as variáveis com cargas fatoriais superiores, em cada fator, possam ser representativas do conjunto.

Realizaram-se ainda dois testes que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, para que se possa prosseguir com a análise fatorial: o teste de Esfericidade de Bartlett e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O teste de Esfericidade de Bartlett permite testar a hipótese nula da matriz de correlação ser igual à matriz identidade (Pestana e Gageiro, 2014), procurando encontrar na matriz itens com correlação significativa (Hair *et al.*, 2010). O teste KMO verifica se a proporção da variância pode ser considerada comum a todas as variáveis e varia entre 0 e 1. Se os valores estão próximos de zero, a análise fatorial pode não ser o melhor método a utilizar, pois para a intensidade da correlação ser aceitável, espera-se um  $p > 0.6$  (Pestana e Gageiro, 2014).

A Análise Fatorial, realizada para os itens relativos ao grau de importância das Motivações (variável 11) e os itens relativos ao grau de concordância com os Obstáculos (variável 12), especificamente das empresas presentes. O *focus* essencial da escolha exclusiva

dos dados relativos às empresas presentes, deve essencialmente ao conhecimento empírico que estas empresas já possuem da realidade em Timor-Leste. De acordo com Clark e Knowles (2003), a obtenção de recurso vai para além da mera geração de lucros, os quais podem ser provenientes das mais diversas origens com é o caso do conhecimento. Por outro lado, o processo de internacionalização evolui de acordo com o nível crescente da aquisição do conhecimento, dos mercados externos onde opera, através da experiência adquirida nas operações desenvolvidas (Johanson e Vahlne, 1990).

A construção dos itens das Motivações é baseada, essencialmente, nos cinco conjuntos de *motivações* apresentado por Simões (1997): *Motivações endógenas*, *Motivações relacionadas com as características dos mercados*; *Motivações relacionais*; *Motivações relacionadas com o acesso a recursos no exterior*; e *Incentivos governamentais*, conforme enquadramento teórico.

Para a construção dos itens relativos aos Obstáculos, a inspiração partiu, maioritariamente, das seis áreas que podem influenciar o ambiente externo – análise PESTLE: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal e Ecológico, conforme enquadramento teórico.

Para a variável 11, *Qual o grau de importância das motivações seguintes que levaram esta empresa a vir para Timor-Leste?*, para as empresas presentes, os resultados dos testes KMO e Esfericidade de Bartlett indicam o grau de ajuste dos dados à análise fatorial, em que KMO = 0.506 e *p-value* é igual a 0.000 para o teste de Esfericidade de Bartlett.

Sabendo que valores próximos de 1 indicam que o método da análise fatorial é adequado para a análise dos dados, concluímos que o valor  $0.506 < 0.6$  representa uma fraca adequação no tratamento dos dados com este método. No entanto, o teste de Esfericidade de Bartlett, baseado na distribuição de Qui-quadrado (igual a 202.521), testa a hipótese  $H_0$  de que a matriz de correlação é a matriz identidade, e uma vez que, o *p-value* é  $0.000 < 0,1$ , rejeita-se  $H_0$  e conclui-se que se pode utilizar o método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

As comunalidades são correlações de cada variável explicada pelos itens, ou seja, quanto maior for o valor da comunalidade maior é o poder de explicação daquela variável. O valor mínimo aceitável para uma comunalidade é de 0.5 e as percentagens da variância de cada variável, explicada pelos fatores comuns, é superior a 50%, tal como se pode observar na Tabela 5.3.3.3..

Para a redução de fatores, determina-se o número de componentes, através dos fatores com os seus valores próprios, os *Eigenvalues* de valor superior a 1, que representam o total da variância explicativa para cada fator e, de acordo com os resultados, obtêm-se cinco componentes. Ora, é através da matriz de rotação (Varimax) que extraímos a carga fatorial máxima observada, alocando cada item à respetiva componente.

Tabela 5.3.3. 3 Análise fatorial das Motivações – empresas presentes

Variáveis	Carga fatorial					Comunalidades
	Motivações Relacionais	Incentivos governamentais	Motivações relacionadas com as características dos mercados	Motivações relacionadas com o acesso a recursos no exterior	Motivações endógenas	
Necessidade de crescimento	.652					.623
<b>Aproveitamento da capacidade de produção disponível</b>				<b>.800</b>		<b>.835</b>
Obtenção de economias de escala		.657				.545
Exploração de recursos naturais		.588				.750
Exploração de competências próprias				.765		.719
Limitações / dificuldades no mercado português	.788					.813
<b>Mais lucro e rentabilidade</b>					<b>.821</b>	<b>.830</b>
<b>Concorrência em Portugal</b>	<b>.829</b>					<b>.748</b>
Não existência de concorrência local nesta área de negócio			.691			.717
<b>Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses</b>		<b>.877</b>				<b>.814</b>
<b>Atratividade do mercado timorense</b>			<b>.787</b>			<b>.721</b>
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em Timor-Leste		.663				.756
A Língua Portuguesa ser oficial			.705			.661

Fonte: dados do SPSS

Assim, a utilização do critério da variável substituta para cada item de motivação pode ser verificada, de acordo com os seguintes: - *aproveitamento da capacidade de produção*

*disponível* (carga fatorial = 0.800); - *mais lucro e rentabilidade* (Carga fatorial = 0.821); - *concorrência em Portugal* (carga fatorial = 0.829); - *abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses* (carga fatorial = 0.877); - *e atratividade do mercado timorense* (carga fatorial = 0.787). Ora, estes itens apresentam cargas fatoriais elevadas, sendo, por isso, consideradas com sendo os itens que melhor explicam, dentro de cada componente, o que justifica a representatividade e a generalização dessas cargas fatoriais para as componentes.

Para a variável 12, *Qual o grau de concordância em relação aos obstáculos seguintes desde que operam em Timor-Leste?*, para as empresas presentes, os resultados dos primeiros testes KMO e Esfericidade de Bartlett indicam o grau de ajuste dos dados à análise fatorial, em que KMO = 0.505 e *p-value* é igual a 0.000 para o teste de Esfericidade de Bartlett, logo dado o segundo fator procede-se com a análise.

Da observação das comunalidades, e uma vez que as percentagens da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns, é superior a 50% para todos os itens, determina-se o número de componentes, através dos fatores com os seus valores próprios, os *Eigenvalues* de valor superior a 1, e de acordo com os resultados, obtêm-se seis componentes. Através da matriz de rotação (Varimax) extraímos a carga fatorial máxima observada, alocando cada item à respetiva componente.

Tabela 5.3.3. 4 Análise fatorial dos Obstáculos – empresas presentes

Variáveis	Carga fatorial						Comunalidades
	Ambiental	Tecnológico	Político	Económico	Social	Legal	
<b>Informação reduzida sobre oportunidades de negócio</b>					<b>.851</b>		<b>.821</b>
Insuficientes apoios à internacionalização		.759					.717
<b>Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição</b>		<b>.833</b>					<b>.870</b>
Escassez de recursos financeiros		.666					.669
Falta de mão-de-obra qualificada	.773						.796
Sistema fiscal timorense			.689				.877
<b>Concorrência no mercado timorense</b>			<b>.753</b>				<b>.708</b>
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados			.624				.723
Burocracia para tratar de documentação	.609						.637
Distância geográfica	.628						.817
Escassez de recursos materiais	.832						.768
<b>Infraestruturas inadequadas</b>	<b>.835</b>						<b>.714</b>

Instabilidade política			.616				.619
Legislação local		.788					.785
<b>Não haver possibilidade de aquisição de propriedade</b>						<b>.811</b>	<b>.815</b>
Custo de crédito local				.580			.619
<b>Poder de compra dos clientes / consumidores</b>				<b>.867</b>			<b>.813</b>
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos			.570				.713
Falta de mão-de-obra falante de português	.666						.607
Transporte de produtos demasiado dispendioso				.494			.614
Custo das matérias-primas					.728		.726
Condições de investimento externo						.477	.740
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior		.584					.728

Fonte: dados do SPSS

Assim, a utilização do critério da variável substituta para cada obstáculo pode ser verificada, de acordo com os seguintes: - *informação reduzida sobre oportunidades de negócio* (carga fatorial = 0.851); - *dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição* (Carga fatorial = 0.833); - *concorrência no mercado timorense* (carga fatorial = 0.753); - *infraestruturas inadequadas* (carga fatorial = 0.835); - *não haver possibilidade de aquisição de propriedade* (carga fatorial = 0.811); - e *poder de compra dos clientes / consumidores* (carga fatorial = 0.867). Estes itens apresentam cargas fatoriais elevadas, sendo, por isso, consideradas com sendo os itens que melhor explicam, dentro de cada componente, o que justifica a representatividade e a generalização dessas cargas fatoriais para as componentes.

### 5.3.4. Fase 3 - Contingência e associação

Na Fase 3 procura-se responder à questão essencial, levantada no *I Fórum Global Económico da CPLP*, isto é, se Timor-Leste pode ou não servir de plataforma para empresas da CPLP desenvolverem negócios na ASEAN, que incluem naturalmente as empresas portuguesas. Apenas para as empresas presentes e empresas interessadas, foi criada uma hipótese investigação (HI), a qual permitem aferir se o facto de uma empresa estar presente no mercado timorense influencia o estabelecimento de contactos e de negócios no mercado da ASEAN.

Assim, relativamente à variável: 15 para empresas presentes e 16 para as empresas interessadas: *Em relação ao Sudeste Asiático, qual é a situação com a qual se reveem?*, houve a necessidade de, considerar apenas diferença entre aqueles que responderam nunca ter estabelecido qualquer contacto e a aqueles que já realizaram contactos ou até negócios. Assim, a variável acima, *variável depende*, foi transformada numa variável dicotómica (0,1), em que 0: Sem contactos e 1: Contactos / Negócios. Posto isto, procede-se aos testes à Hipótese 0, sendo que a H<sub>1</sub> é a hipótese contrária, caso a primeira seja rejeitada:

H<sub>0</sub>: Não existe relação entre a presença das empresas em Timor-Leste e o estabelecimento de contactos e/ou negócios na ASEAN.

H<sub>1</sub>: A presença em Timor-Leste influencia o desenvolvimento de contactos e/ou negócios na ASEAN.

Nesta Fase, para responder a H<sub>0</sub>, analisa-se o teste do Qui-quadrado de Pearson ( $\chi^2_{Pearson}$ ), numa tabela de contingência, cujo objetivo é determinar se existe relação entre as duas variáveis qualitativas, porém, este teste sozinho não mede a intensidade nem a natureza dessa relação, caso exista (Pestana e Gageiro, 2014). Em geral, tomando  $p < 0,05$  como nível de significância, o qual indica a força do relacionamento entre as variáveis, para todas as HI. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), este teste, para uma média, compara os valores obtidos com um valor pré-definido. Os resultados do teste do Qui-quadrado são os seguintes:

Tabela 5.3.4. 1 Teste do Qui-quadrado

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	7.908 <sup>a</sup>	1	.005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6.525	1	.011		
N of Valid Cases	66				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.55.

b. Computed only for a 2x2 Tabela

Fonte: *output SPSS*

Como  $n = 66 > 40$ , o *p-value* a considerar é o *The Yates Continuity Correction* (no caso especial das tabelas  $2 \times 2$ ), para o nível de significância usual de 0.05, o *p - value* =

$0.011 < 0.05$  e com 1 grau de liberdade, perante o qual rejeita-se a hipótese da independência  $H_0$ : *Não existe relação entre a presença das empresas em Timor-Leste e o estabelecimento de Contactos/Negócios na ASEAN* e aceita-se a hipótese  $H_1$ : *A presença em Timor-Leste influencia o estabelecimento de contactos/ negócios na ASEAN*, com 95% de confiança.

A análise de tabelas de contingência também é realizada com base no teste V de Cramer, uma medida de associação para variáveis nominais, que testa a intensidade de uma relação (Pestana e Gageiro, 2014), sendo que o valor 0 reflete ausência de relação e o valor 1 indica tratar-se de uma relação perfeita. Neste caso serve para testar a relação entre a presença no mercado timorense e o estabelecimento de contactos e negócios com países da ASEAN.

Assim, é habitual considerar-se valores de V de Cramer menores que 0.1 como indicadores de uma relação muito fraca, para valores situados entre 0.1 e 0.3 considera-se uma relação fraca, valores entre 0.3 e 0.5 apontam para uma intensidade de relação média e com valores acima de 0.5 trata-se de uma relação forte.

O valor do V de Cramer é 0.346 que está entre 0.3 e 0.5, o que indica ser uma relação de dependência de intensidade *média*.

## CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES

A realização do Estágio na Delegação da AICEP em Díli foi essencial para aprofundar e pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante a parte curricular. A abordagem ao tema da internacionalização, inerente à especificidade da entidade acolhedora, a AICEP Portugal Global, levou à aquisição de conhecimentos e de competências que de outra forma não teria sido possível.

O trabalho realizado durante o estágio permitiu alargar o conhecimento do não só do mercado timorense e da economia local, mas também de questões sociodemográficas, históricas, políticas, dos atores principais e intervenientes no teatro económico timorense. O trabalho desenvolvido levou, ainda, à tomada de conhecimento das relações comerciais estabelecidas pelas empresas portuguesas, envolvidas neste estudo, com o mercado vizinho da ASEAN. Da informação recolhida, conclui-se o seguinte:

**→ As características das *Empresas Portuguesas* vão de encontro às necessidades existentes, aos padrões de qualidade procurados e às características de Timor-Leste**

As empresas portuguesas estão, essencialmente, ligadas a setores estratégicos de Timor-Leste e são conhecidas por trazerem conhecimento, experiência, tecnologia, produtividade, *standards* europeus, qualidade e capital humano altamente especializado, que constituem fatores de confiança para as entidades timorenses.

De um modo transversal, as empresas portuguesas beneficiam do valor económico da língua, da história e cultura comuns. Para além disso, os programas de cooperação de Portugal com Timor-Leste, nas mais diversas áreas, ajudam a criar um ambiente incentivador, para que os decisores políticos e privados possam desenvolver projetos de interesse comum.

O sistema monetário de Timor-Leste (dólar americano), a existência de uma livre circulação de capitais, a existência de vários programas de atribuição de fundos de entidades como, por exemplo, a União Europeia e o Banco Mundial, para investimento em áreas de desenvolvimento específicas, bem como o facto do país ter capacidade financeira de execução, são um conjunto de fatores que proporcionam confiança às empresas portuguesas.

**→ O mercado de Timor-Leste está aberto ao desenvolvimento de negócios na maior parte dos setores de atividade industrial e comercial, de bens e serviços**

Timor-Leste, sendo um país jovem, tem necessidades em praticamente todas áreas e, embora pequeno, tem muitos recursos naturais por explorar, transformar e/ou comercializar. A mão-de-obra não é qualificada, falta formação e experiência, contudo, nalgumas áreas de atividade, o seu baixo custo compensa. Em geral, o consumidor timorense tem poucos recursos financeiros e o custo de vida em Díli é elevado.

Em relação ao registo de propriedade, pela Constituição, só os cidadãos timorenses podem ser titulares de propriedade de terras. Contudo, o artigo 14.º da Lei do Investimento estabelece que aos cidadãos estrangeiros pode ser concedido o direito à propriedade privada para fins de desenvolvimento de projetos de investimento ou reinvestimento, sujeito aos limites previstos pela Constituição e na legislação sobre terras e sociedades comerciais, em relação ao qual há a possibilidade de contrato de propriedade do Estado pelo máximo de 50 anos (renovável por igual período uma única vez).

O quadro legal, embora já numa fase relativamente avançada de abrangência, tem ainda questões como a do IVA, dos seguros, das garantias, da contabilidade, das terras, do ordenamento do território e do investimento ainda por regular e aprovar.

As empresas podem desenvolver negócios e parcerias no país, recorrendo a organismos como a Delegação da AICEP em Díli, a TradeInvest Timor-Leste, a Câmara

de Comércio e Indústria de Timor-Leste e a União de Exportadores da CPLP. As parcerias devem ser estabelecidas preferencialmente com entidades locais, mais conhecedoras da realidade do país e da região, e com capacidade para identificarem oportunidades de negócio.

As empresas asiáticas beneficiam de uma estrutura próxima, com capacidade financeira e são os principais concorrentes das empresas portuguesas, fator com o qual é preciso contar, uma vez que existe uma relação inversa entre o número de concorrentes e o volume de negócios (MacMillan e Day, 1987). Assim sendo, é preciso ter em conta que as vantagens competitivas das empresas contribuem para a adoção de estratégias internacionais mais eficientes (Ghoshal, 1987).

**→ Timor-Leste será a porta de entrada para o desenvolvimento de negócios no Sudeste Asiático, sobretudo, quando integrar a região macroeconómica**

Embora Timor-Leste seja uma democracia jovem e, como tal, pouco influente em termos geopolíticos, beneficia de um potencial geoestratégico muito importante, apresentando as taxas aduaneiras mais baixas da ASEAN. Timor-Leste tem assim condições para funcionar como *hub* para o desenvolvimento de negócios naquela que é uma das regiões com maiores taxas de crescimento, a nível global. O potencial do mercado, de acordo com McCarthy *et al.* (1993), é fator de motivação para a entrada nesse mercado.

No entanto, importa desenvolver esforços no sentido da melhoria de um conjunto de infraestruturas rodoviárias, portuárias e aeroportuárias, absolutamente imprescindíveis para assegurar condições logísticas de circulação de bens e serviços. Torna-se ainda necessário melhorar, sustentavelmente, a qualificação de recursos humanos, o quadro legal, o sistema público de saúde e criar infraestruturas de apoio ao desenvolvimento turístico.

As empresas portuguesas que queiram desenvolver negócios no Sudeste Asiático podem sempre fazê-lo através de Timor-Leste, mas só quando este integrar definitivamente

a região macroeconómica, tendo em conta que este será o único país da ASEAN que fala português. No entanto, importa referir que o mercado da ASEAN está mais aconselhado para empresas bem estruturadas e com sólida estrutura de capitais.

Existem setores de atividade que se podem desenvolver no Sudeste Asiático, principalmente em algumas economias da ASEAN, que se assemelham aos que atualmente existem em Timor-Leste. *Know-how*, tecnologias e produtos de valor acrescentado serão as principais ofertas comerciais para a entrada nestes mercados. Para Day e Wensley (1988), um posicionamento competitivo é superior quando o produto oferece um valor superior e, havendo um posicionamento estratégico logo à entrada, tem-se uma melhor *performance* da empresa (Green e Ryans, 1990). De acordo com Lecraw (1984) e Vernon (1983), os produtos que ofereçam valor aos seus clientes podem abrir portas nas negociações com os governos locais.

Segundo Young (1951), o custo de mão-de-obra não governa as condições de troca em comércio exterior, mas sim os custos comparativos existentes na produção de diferentes mercadorias. Uma indústria de produtos de valor acrescentado em Timor-Leste, com custos de mão-de-obra baixos, com as taxas aduaneiras e as tarifas fiscais mais baixas da ASEAN, que abasteça outros mercados da região, para além de ajudar a diversificar a economia timorense, reúne um conjunto de vantagens únicas de produção, exportação e comercialização para aquela que é uma das regiões de maior crescimento do mundo.

**→ As empresas exportam para Timor-Leste, por necessidade de crescimento e pela atratividade do mercado, mas a distância geográfica e o tempo e custos de exportação são fortes constrangimentos**

Relativamente às empresas exportadoras para Timor-Leste, tendo havido apenas cinco respostas ao questionário, optou-se por efetuar apenas a sua caracterização e das relações que estabelecem, ou não, com a região vizinha. As empresas exportadoras de bens e de serviços são empresas organizacionalmente bem estruturadas, sendo que uma destas empresas já exporta bens e serviços para Singapura, há mais de um ano, cerca de 20%

sobre o total das suas exportações. Tratam-se, maioritariamente, de exportações realizadas pelas próprias empresas, sendo que apenas uma das empresas exportadoras indica fazê-lo através de um intermediário.

Em relação ao mercado timorense, os clientes das empresas exportadoras são o estado timorense, em primeiro lugar, mas também empresas timorenses e portuguesas. O transporte utilizado é variável, sendo maioritariamente marítimo e estas empresas desconhecem a existência de reexportação dos seus produtos / serviços a partir de Timor-Leste.

As empresas exportadoras consideram o facto de que a Língua Portuguesa sendo uma das línguas oficiais do país, é o principal fator de motivação para que as mesmas desenvolvam negócios em Timor-Leste. A necessidade de crescimento e a atratividade do mercado são também fortes fatores de motivação. Os principais obstáculos que enfrentam são a distância geográfica, o tempo e custo de exportação e a concorrência asiática (preço).

De um modo geral, as empresas exportadoras consideram que a sua vantagem competitiva nestes territórios, passa pela boa reputação, pela qualidade, preço, diversidade dos produtos / serviços e ainda pela inovação e pelo bom relacionamento que mantêm com todos os *stakeholders*.

### **→ Quase metade das empresas presentes foram criadas em Timor-Leste**

A maioria das empresas presentes são construtoras ou prestadoras de serviços de consultadoria, quer na área da engenharia e arquitetura, quer na área da contabilidade e gestão. Já as empresas interessadas são, principalmente, da área da consultadoria em informática e em engenharia/projetos/fiscalização.

Em relação às empresas presentes, 25% apresenta um volume de negócios superior a um milhão e 70% das mesmas são empresas com mais de 10 colaboradores. Relativamente às empresas interessadas, mais de metade apresentam um volume de

negócios acima de um milhão de euros, fator que as define como empresas eventualmente com uma estrutura de capitais mais desenvolvida, sendo que algumas delas são empresas com um volume de negócios acima de vinte milhões de euros.

Quase metade das empresas presentes foram criadas de raiz, por portugueses, no território (*sede*, 43%), designando-se por empresas timorenses de capital português. Para as empresas interessadas ter o Estado e empresas (timorenses e portuguesas no território) como clientes é o principal foco. Para estas últimas, a entrada no mercado na modalidade de *joint-venture* ou, em alternativa, abrindo um escritório de representação, constituem as suas principais preferências.

Cerca de 84% das empresas presentes estão em Timor-Leste há mais de um ano, sendo que quase um quinto das mesmas está há mais de dez anos. Para a maioria das destas empresas (81%) o estado timorense é o principal cliente. A maioria das empresas interessadas conta com menos de 20 colaboradores, enquanto um quinto indica ter mais de 100 colaboradores. Em ambos os casos este grupo de empresas afeta entre um e cinco colaboradores aos assuntos relacionados com a internacionalização. Destaca-se, ainda, o facto de que 87% das empresas interessadas terem atividade internacional há mais de um ano.

**→ O facto de a Língua Portuguesa ser uma das oficiais e a atratividade do mercado são os principais focos de motivação das empresas**

Para as empresas presentes, as motivações que as levaram a desenvolver negócios em Timor-Leste foram, principalmente, o facto de a Língua Portuguesa ser uma das línguas oficiais, a atratividade deste mercado, a possibilidade exploração de competências próprias, a não existência de concorrência local na sua área de negócio e a busca do lucro e da rentabilidade. Os recursos naturais não constituíram uma motivação para estas empresas. No caso das empresas interessadas, os fatores de motivação mais apontados são os mesmos, à exceção da não existência de concorrência local, substituída, neste caso, pela abordagem prévia por parte de empresas / individualidades timorenses.

Da variável motivação, existem diferenças estatísticas significativas ao nível dos itens seguintes: necessidade de crescimento, aproveitamento da capacidade de produção disponível, obtenção de economias de escala, exploração de recursos naturais e abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses, o que evidencia uma divergência de opiniões e perspectivas entre as empresas presentes e as empresas interessadas.

Os itens onde se observa a maior diferença são: - a abordagem por parte de empresas / entidades timorenses, que reflete o esforço das entidades timorenses em atrair investimento externo junto de empresas portuguesas que ainda não se encontram no território; - e obtenção de economias de escala, uma vez que as empresas que se encontram no terreno, não alcançaram um nível de produção que garante economias de escala, também não o consideram um fator importante. As diferenças significativas entre as médias apresentadas pelas empresas presentes e pelas empresas interessadas, são todas negativas, o que demonstra que estes fatores de motivação, embora destacados pelas empresas interessadas, constituem fatores de menor entusiasmo para as empresas presentes, talvez pelo conhecimento que estas já possuem do mercado.

As empresas presentes consideram como sendo os obstáculos de maior peso, a falta de mão-de-obra qualificada e a distância geográfica. A burocracia para tratar de documentação, a escassez de recursos materiais, a inadequação das infraestruturas, o transporte de produtos dispendioso e a falta de mão-de-obra que domine a Língua Portuguesa também constituem obstáculos ao desenvolvimento dos negócios. Já as empresas interessadas mantêm a mesma opinião das empresas presentes, em relação à distância geográfica e à falta de mão-de-obra qualificada, mas para estas, as preocupações também se relacionam com aspetos ligados à escassez de recursos financeiros, poder de compra dos clientes locais, canais de distribuição e informação reduzida no território. Destaca-se, ainda, que o facto de a possibilidade de exploração de competências próprias ter sido uma das principais motivações, para ambos os grupos, no entanto, os problemas apontados com a falta de qualificação da mão-de-obra local não vão de encontro à expectativa das empresas presentes, aquando da sua entrada no mercado.

**→ A falta de mão-de-obra qualificada e que fale português constituem os principais obstáculos ao desenvolvimento dos negócios em Timor-Leste**

Os resultados revelam ainda que os quatro obstáculos que melhor explicam a diferença entre o conhecimento empírico das empresas presentes e as preocupações das empresas interessadas são:

- a falta de mão-de-obra qualificada; a diferença entre médias é elevada e as médias são altas, o que significa que as empresas interessadas apesar de terem consciência da falta de qualificação profissional dos timorenses, desconhecem o quanto esse facto pode ser um constrangimento ao desenvolvimento das atividades locais, facto este que as empresas presentes estão consciencializadas;

- a falta de mão-de-obra que fale a Língua Portuguesa; as empresas interessadas ainda não estão consciencializadas do constrangimento que significa a barreira da língua, uma vez que neste caso a diferença observada entre médias, reflete um baixo grau de concordância por parte das empresa interessadas;

- a burocracia para tratar de documentação; a diferença neste item é elevada, contudo ambos os grupos têm consciência destas dificuldades, consciência essa mais evidente nas empresas presentes do que nas empresas interessadas.

- O custo das matérias-primas, com um grau de concordância mais elevados nas empresas presentes, que lidam todos os dias com os elevados preços dos produtos importados em Timor-Leste.

Para além disto, o conjunto dos obstáculos: falta de mão-de-obra qualificada, burocracia para tratar de documentação, escassez de recursos materiais, não haver a possibilidade de aquisição de propriedade, custo de crédito local e transporte de produtos demasiado dispendioso, constituem itens cujas diferenças significativas são também positivas. Isto indica que, embora ambas os tipos de empresas considerem estes, obstáculos a ter em atenção, para as empresas presentes, estes constituem verdadeiros constrangimentos ao desenvolvimento da sua atividade, demonstrando que as empresas interessadas desconhecem o quanto estes itens podem revelar-se obstáculos difíceis de ultrapassar.

O facto dos potenciais obstáculos: instabilidade política e o sistema fiscal, que obtiveram menores níveis de concordância por parte das empresas presentes, vai de encontro às conclusões extraídas das entrevistas. A instabilidade política não constitui um problema para os empresários, uma vez que Timor-Leste goza de alguma estabilidade, assim como os baixos impostos que se verificam no território, constituem um fator de motivação e não um obstáculo.

As empresas registam ainda como maiores dificuldades para o desenvolvimento de atividades no território, o pagamento de impostos, o tempo e os custos associados à importação/exportação, a obtenção de crédito e o registo de propriedade. Registam ainda que o tempo e os custos associados à importação / exportação, a obtenção de crédito e o registo de propriedade, como os fatores de maior dificuldade, quando se desenvolve atividade no território. Ora os resultados obtidos nesta questão, colocada especialmente às empresas presentes, vão de encontro aos dados observados *Doing Business 2017*, Banco Mundial, nos critérios homólogos, uma vez que Timor-Leste, se encontra na posição 175, relativamente ao *Registo de Propriedade* e na posição 167 relativamente ao *Acesso ao crédito*, num total de 190 economias observadas. O *pagamento de impostos* encontra-se numa posição considerada média, 130.

As empresas presentes veem na satisfação por contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste, na perspetiva de desenvolvimento de negócios noutras áreas e no aumento crescente do volume de negócios, as principais razões para continuarem em Timor-Leste. Já as empresas interessadas concordam com as empresas presentes, tendo apontado também o aumento crescente de negócio e a satisfação por contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste, mas ao invés das perspetivas de negócio de outras áreas assinalaram a procura por novos mercados, numa perspetiva de estabelecer franquias ou parcerias. O facto da satisfação por contribuir para o desenvolvimento ter sido amplamente assinalada quer pelas presentes quer pelas interessadas, isto demonstra um posicionamento empresarial fortemente focado na cooperação para o desenvolvimento.

**→ Mais de dois terços das empresas presentes em Timor-Leste já estabeleceram contactos e/ou negócios com entidades de países da ASEAN**

Relativamente ao mercado da ASEAN, 71% das empresas presentes e 34% das empresas interessadas indicaram ter já estabelecido contactos e (ou) negócios. Embora o desenvolvimento de negócios apenas tenha ocorrido em 21% das empresas presentes, a percentagem de contactos estabelecidos é o reflexo da sua presença na região, uma vez que estes contactos surgiram, na grande maioria dos casos, por recomendação e por contacto informal. Já no caso das empresas interessadas, 100% dos contactos realizados ocorreram por via da pesquisa. Em menor percentagem, os contactos realizados ocorreram através de congressos / encontros empresariais e ações de *marketing* da empresa.

A maioria das empresas presentes que indica não ter estabelecido negócios nem contactos na região, foi pelo facto de não haver interesse em operar nesse mercado, não invalidando, provavelmente, a possibilidade destas empresas agarrarem uma oportunidade que surja. No caso das empresas interessadas, o não estabelecimento de contactos / negócios deve-se, principalmente, a informação reduzida sobre oportunidades e condições de investimento no Sudeste Asiático, bem como à falta de acordos estabelecidos e facilitadores.

Relativamente ao mercado da ASEAN, as empresas presentes estabeleceram contactos e negócios, principalmente, na Indonésia, mas também em Singapura, Filipinas e Malásia. Os negócios estabelecidos são da mesma área, mas também de outras áreas. Os negócios concretizam-se principalmente na modalidade de *joint-ventures* ou sucursais. A maioria destas empresas têm perspectivas a longo prazo nestes negócios e até noutros países da mesma região.

No que concerne às empresas interessadas, os contactos estabelecidos foram, principalmente, com a Indonésia, mas também com a Malásia e Singapura e, com menor expressividade, com a Tailândia, Filipinas e Vietname. Os negócios desenvolvidos no Sudeste Asiático pelas empresas interessadas, foram todos na mesma área de negócio e

ocorreram, principalmente, na Malásia, mas também na Indonésia e em Singapura. Foram ainda desenvolvidos negócios, em menor percentagem, nas Filipinas e no Vietname. Os modos de entrada preferenciais das empresas interessadas são a criação de sociedade e o estabelecimento de escritórios de representação, mas também a *joint-ventures*, embora com menor expressividade que as anteriores. Trata-se, essencialmente, de negócios com perspectivas a longo prazo nesta região.

Para as empresas presentes, a estratégias de atuação em Timor-Leste no Sudeste Asiático passam, principalmente, pela diferenciação dos segmentos de mercado, pela necessidade de mudar a perceção que os executivos têm destes mercados e pela criação parcerias e fundos de investimento interno. A junção a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados foi a estratégia menos selecionada, o que articula com o facto da maioria das empresas presentes ter entrado de raiz em Timor-Leste (sede) ou formado *joint-ventures*. Na perspectiva das empresas interessadas, tal como na perspectiva das empresas presentes, a criação de parcerias surge como a estratégia a adotar e a junção a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados foi expressivamente assinalada, ao contrário do indicado pelas empresas presentes, que consideram a criação de parcerias uma estratégia, mas sempre na perspectiva de começar algo novo e não de se envolver em algo já criado e estabelecido localmente.

As empresas presentes consideram, de um modo geral, que a sua vantagem competitiva passa pela qualidade dos produtos que comercializam, pelos seus recursos humanos, pela reputação que adquiriram na região e pelo bom relacionamento que mantêm com os demais *stakeholders*. Isto vai de encontro aos resultados obtidos nas entrevistas, em que, de acordo com os entrevistados, as empresas portuguesas são entendidas localmente, pela sua qualidade, dentro dos padrões europeus, e pela qualidade dos seus recursos humanos, vistos como altamente especializados. Do mesmo modo, as empresas interessadas consideram que a sua vantagem competitiva nestes territórios, passa pela qualidade e pela diversidade dos produtos / serviços, pela qualidade dos recursos humanos, pela inovação e pelo bom relacionamento com os demais *stakeholders*.

**→ Timor-Leste constitui uma plataforma para empresas portuguesas criarem redes de *networking*, estabelecerem contactos e desenvolverem negócios no mercado vizinho da ASEAN**

Os resultados da análise fatorial aos dados das empresas presentes, revelam que os itens de motivação que melhor explicam os grupos apresentados por Simões (1997), são: - aproveitamento da capacidade de produção disponível, que se enquadra nas motivações relacionadas com o acesso a recursos no exterior; - mais lucro e rentabilidade, que se relaciona com motivações endógenas; - concorrência em Portugal, que são motivações relacionais; - a abordagem inicial por parte de empresas/entidades timorenses, que constituem incentivos governamentais, nomeadamente quando se trata do próprio estado; - e atratividade do mercado timorense, que se enquadra nas motivações relacionadas com as características dos mercado externo.

Relativamente aos obstáculos, os resultados da análise fatorial à opinião das empresas presentes, revelam que os itens que melhor explicam as seis áreas de influência do ambiente externo da análise PESTLE são: - concorrência no mercado timorense, enquadra-se na componente económica; - o poder de compra dos clientes / consumidores é um fator social; o estabelecimento de canais de distribuição é o fator tecnológico, o qual dita a facilidade com que são realizadas as operações; - o facto de não haver possibilidade de aquisição de propriedade enquadra-se nas questões legais; - e as infraestruturas inadequadas relacionam-se com questões ambientais e ecológicas.

Para finalizar, relativamente aos contactos estabelecidos e negócios realizados na ASEAN, as tabelas de contingência e associação revelam que, tendo em conta o conjunto das empresas presentes e interessadas: a presença das empresas no mercado timorense influencia o número de contactos e negócios estabelecidos na ASEAN, com 95% de confiança, sendo que se trata de uma relação de dependência de intensidade média. Assim sendo, pode-se concluir que Timor-Leste funciona como uma Plataforma para empresas portuguesas criarem redes de *networking*, estabelecerem contactos e desenvolverem mais e melhores negócios no mercado vizinho da ASEAN.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- I Fórum Económico Global da CPLP (2015). “*A CPLP e a globalização - Timor-Leste como plataforma para a cooperação empresarial entre a CPLP e a Ásia-Pacífico*”, Díli, disponível em <http://www.cecplp.org/uploads/2/7/2/1/27218001/apresentação.pdf> (Acedido em 20 de fevereiro de 2016).
- Aicep Portugal Global (2016) *Diretrizes para as Empresas Multinacionais de responsabilidade social das empresas*, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/pt/geral/paginas/directrizesempresasmultinacionais.aspx> (Acedido em 18 de novembro de 2016).
- Aicep Portugal Global (2016) *Guia do Exportador*, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/FormalidadesExportar/Paginas/DocumentosobreTransporteInternacional.aspx> (Acedido em 28 de março de 2016)
- Aicep Portugal Global (2015) *Portugal / CPLP Acordos Bilaterais Celebrados na Área Económica*, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AcordosBilateraisPortugalCPLP.pdf> (Acedido em 26 de novembro 2016).
- Aicep Portugal Global (2016) *Timor-Leste – Guia Prático de Acesso ao Mercado*, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalle.aspx?documentId=c20668d-1f57-4335-b02d-c9890ccefd58> (Acedido em 26 de novembro 2016).
- Aicep Portugal Global (2015) *Timor-Leste – Ficha de Mercado*, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/TimorLesteFichadeMercado.aspx> (Acedido em 26 de novembro 2016).
- Aicep Portugal Global (2012) *Relações Económicas Portugal - Timor-Leste*, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/TimorLesteRelacoesEconomicasPortugal.pdf> (Acedido em 26 de novembro 2016).
- Äijö, T.; Kuivalainen, O.; Saarenketo, S.; Lindqvist, J. & Hanninen, H. (2005) *Internationalization Handbook for the Software Business*, Centre of Expertise for Software Product Business, Espoo, 6.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986) *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, *Journal of International Business Studies*, 17 (3), 1-26.
- ASEAN Secretariat (2012) *Agreement on Common Effective Preferential Tariff Scheme for the ASEAN Free Trade Area*, disponível em: [http://www.asean.org/storage/images/2012/Economic/AFTA/Common\\_Effective\\_Preferential\\_tariff/Agreement/on/the/Common/Effective/Preferential/Tariff/Scheme/for/the/ASEAN/Free/Trade/Area.pdf](http://www.asean.org/storage/images/2012/Economic/AFTA/Common_Effective_Preferential_tariff/Agreement/on/the/Common/Effective/Preferential/Tariff/Scheme/for/the/ASEAN/Free/Trade/Area.pdf) (Acedido em: 29 de março de 2017).

- ASEAN Secretariat (2015) *AEC Blueprint 2025*, disponível em: <http://www.asean.org/storage/images/2015/November/aec-page/AEC-Blueprint-2025-FINAL.pdf> (Acedido em: 27 de março de 2017).
- ASEAN Secretariat (2016) *ASEAN Community in Figures ACIF 2016*, disponível em <http://www.aseanstats.org/wp-content/uploads/2017/01/25Content-ACIF.pdf> (Acedido em 5 de fevereiro de 2016).
- ASEAN Secretariat (2016) *ASEAN Investment Report 2016: Foreign Direct Investment and MSME Linkages*, disponível em <http://asean.org/storage/2016/09/ASEAN-Investment-Report-2016.pdf> (Acedido em 5 de fevereiro de 2016).
- ASEAN Secretariat (2017) *Investing in ASEAN*, Allurentis Limited 2017, disponível em: <http://asean.org/storage/2017/01/Investing-in-ASEAN-2017-.pdf> (Acedido em: 30 de março de 2017).
- Azevedo, G. & Bertrand, H. (2000) *Transição de multinacional para global: As dimensões da mudança e os seus desafios*. Unpublish master in business administration dissertation, PUC-Rio.
- Balassa, B. (1964) *Teoria de la Integracion Economica, primera edición en Español*, México: Union Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 3-5.
- Banco de Portugal (2015) *Análise das Empresas do setor exportador em Portugal*, Estudos da Central de Balanços, Junho de 2015, disponível em [https://www.bpportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb\\_22\\_2015.pdf](https://www.bpportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb_22_2015.pdf) (Acedido em 13 de dezembro de 2016).
- Banco de Portugal (2016) *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor-Leste 2015/2016*, Lisboa, disponível em [https://www.bcplp.org/SiteCollectionDocuments/Evolução%20das%20Economias%20dos%20PALOP%20e%20de%20Timor\\_Leste\\_2015-2016\\_net.pdf](https://www.bcplp.org/SiteCollectionDocuments/Evolução%20das%20Economias%20dos%20PALOP%20e%20de%20Timor_Leste_2015-2016_net.pdf) (Acedido em: 13 de dezembro de 2016).
- Banco Mundial, *Doing Business 2017 - Equal opportunity for all*, Flagship Report, 14.<sup>a</sup> Ed., disponível em <http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017> (Acedido em: 7 de abril de 2017).
- Banco Mundial (2016) *East Asia and Pacific Economic Update: Reducing Vulnerabilities – October 2016*, disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25088/9781464809910.pdf> (Acedido em: 21 de novembro de 2016).
- Bardin, L. (2014) *Análise de Conteúdo*, (Edição revista e atualizada), Edições 70, 34, 121-161.
- Beamish, P. & Killing, J.P. (1997) *Cooperative Strategies: European perspectives*, The New Lexinton Press, San Francisco, 262.

- Boddedwyn, J. (1985) *Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note*, Management International Review, Vol. 25, N.º 1, 57-65.
- Brito, C. & Lorga, S. (1999) *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, 48.
- Brooks, I.; Weatherston, J. & Wilkison, G., (2004) *The Internacional Business Environment*, Person Education Limited, Prentice Hall, Financial Times, 244.
- Buckley, P.J. & Casson, M. (1976) *The future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- Cadle, J.; Paul D. & Turner, P. (2010) *Business Analysis Technics - 72 Essential Tools for Success*, BCS The Chartered Institute for IT, Swindon, UK, disponível em <http://www.bcs.org/upload/pdf/business-analysis-techniques.pdf> (Acedido em: 14 abril de 2016).
- Calof, J.L. & Beamish, P. W. (1995) *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, International Business Review, Vol. 4, 115-131.
- Campos L. & Canavezes S. (2007) *Introdução à globalização*, Instituto Bento de Jesus Caraça, Departamento de Formação da CGTP – IN, 12.
- Carvalho, L.; Bernardo, M.R.; Sousa, L. & Negas, M. (2016) *Gestão das Organizações: Uma abordagem Integrada e Prospetiva*. Edições Sílabo, 2.<sup>a</sup> Ed..
- Caves, R.E. (1971) *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investments*, Economica, Vol. 38, 1-27.
- Caves R.E. & Mehra, S.K. (1996) *Entry of Foreign Multinationals into the US Manufacturing Industries*, in Porter M.E. (ed.) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press: Boston, MA, 449-481.
- Cavusgil, S.T. (1984) *Organizational Characteristics Associated With Export Activity*, Journal of International Studies, Vol. 21, 3-22.
- Cavusgil, S. T. & Naor, J. (1987) *Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity*, Journal of Business Research, Vol. 15, 221-235.
- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1981) *Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation*, Journal of Marketing Research, Vol. 18, February.
- Chandler J.A. (1990) *Scale and Scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge (Mass.): The Belknap Press / Harvard University Press. 1.<sup>a</sup> Ed.

- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001) *Paths to Internationalisation Among Small- to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*, *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.
- Clark, T. & Knowles, L.L. (2003) *Global Myopia: Globalization Theory in International Business*, *Journal of International Management*, Vol. 9, 361-372.
- Colás, B.P. (1992) *La Metodología cualitativa*. In P. Colás, L. Buendia, *Investigación Educativa*. Sevilla: Alfar.
- Colás, P. (1998) *El análisis cualitativo de datos*. In L. Buendia, P. Colás, F. Hernández, *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc-Graw-Hill, 225-249.
- Cook, V.J. (1983) *Marketing Strategy and Differential Advantage*, *Journal of Marketing*, Spring. Vol. 47.
- Costa, T. (2013) *Gestão Contemporânea: princípios, tendências e desafios*, Edições Sílabo, 1.<sup>a</sup> Ed.
- Costa, T.G. & Carvalho, L.C. (2016) *Gestão internacional: Contextos e Tendências*. Edições Sílabo, 1.<sup>a</sup> Ed., 77-80.
- Coviello, N.E. & McAuley, A. (1999) *Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research*, *Management International Review*, 39 (3), 223-256.
- Cox, J.W., & J. Hassard (2005) *Triangulation in Organizational Research: a Re- presentation*”, em *Organization*, 12: 1, AB/INFORM Global, 109-133.
- Cyert, R.D. & March, J.G. (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988) *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of Marketing*, 52, April, 1-20.
- Denzin, N. (1970) *The research Act in Sociology*, Chicago: Aldine.
- Denzin, N. (1978) *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*, 2.<sup>a</sup> Ed, New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. (1989) *The research act*, In Denzin, N. (1994) “*The art and politics of interpretation*, In Denzin N. & Lincoln, Y. (1994), *Handbook of qualitative research*. California: Sage, 2, 12, 550.
- Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste (2013) *Indicadores estatísticos trimestrais, 1.º Quadrimestre de 2013* [http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2013/12/QSI\\_1\\_2013.pdf](http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2013/12/QSI_1_2013.pdf) (Acedido em: 11 de dezembro de 2016)

- Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste (2014) *External Trade Statistics Annual Reports 2014*, disponível em: <http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2015/11/Revisaun-Annual-External-Trade-2014-.pdf> (Acedido em: 11 de dezembro de 2016).
- Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste (2014) *Indicadores estatísticos trimestrais, 1.º Quadrimestre de 2014*, disponível em [http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2015/06/QSI\\_I\\_-2015.pdf](http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2015/06/QSI_I_-2015.pdf) (Acedido em 11 de dezembro de 2016).
- Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste (2016) *Indicadores estatísticos trimestrais, 1.º Quadrimestre de 2016*, disponível em [http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2016/09/QSI\\_I\\_-2016.pdf](http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2016/09/QSI_I_-2016.pdf) (Acedido em: 11 de dezembro de 2016).
- Doan, X.L. (2012) *Opportunities and Challenges in EU-ASEAN Trade Relations*, EU-Asia Centre, disponível em [http://www.eu-asiacentre.eu/pub\\_details.php?pub\\_id=60](http://www.eu-asiacentre.eu/pub_details.php?pub_id=60) (Acedido em: 8 de abril de 2017).
- Douglas, S.P. & Craig, C. S. (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York,
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (1999) *International Business*, Dryden Press, Orlando.
- Dunning, J.H. (1979) *Explaining Changing Patterns of International Production: In defense of the Eclectic Theory*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41, 269-295.
- Dunning, J.H. (1998) *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, Journal of International Business Studies, Vol. 29, 1-33.
- Dunning, J.H. (2002) *Global Capitalism, FDI and Competitiveness*, Vol II, Edward Elgar, Massachusetts.
- Ferreira, E. S. (1983) *Integração Económica*, Lisboa: Edições 70.
- Ferreira, M.P.; Reis, N.R. & Serra, F.R. (2011) *Negócios Internacionais e Internacionalização para Economias Emergentes*, Lidel – Edições Técnicas, 1.ª Ed.
- Flick, U. (2005) *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, 2.ª Ed., Ed. Monitor.
- Fundo Monetário Internacional (2016) *World Economic Outlook, October 2016 – Subdued Demand: Symptoms and remedies*, disponível em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/> (acedido em: 21 de dezembro de 2016).

- Fundo Monetário Internacional (2016) *Democratic Republic Of Timor-Leste - Staff Report For The 2016 Article IV Consultation*, disponível em <http://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Republic-of-Timor-Leste-2016-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-44006> (Acedido em 16 de maio de 2017).
- Gemunden, H., (1991) *Success factors of export marketing: A meta-analytic technique of empirical studies*, in: Paliwoda, S. J. (Ed), *New Perspectives on International Marketing*. Routledge, London.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001) *O Inquérito: Teoria e Prática*, Celta Editora, 4.<sup>a</sup> Ed.
- Gibson T. & Murray S. J. (2012) *Global Village*, in *Encyclopedia of Media and Communication*, Ed. M. Danesi (University of Toronto Press), 312-313.
- Ghoshal, S. (1987) *Global Strategy: An organization framework*, *Strategic Mangement Journal*, 8, 425-40.
- Governo de Portugal (2012) *Resolução da Assembleia da República n.º 112/2012 que ratifica a Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, assinada em Lisboa em 27 de setembro de 2011*, disponível em [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/ronlyres/F23976A3-4BE3-44CE-A377-F3B2E4EC58D5/0/Resol\\_Ass\\_Rep\\_112-2012\\_DR.pdf](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/ronlyres/F23976A3-4BE3-44CE-A377-F3B2E4EC58D5/0/Resol_Ass_Rep_112-2012_DR.pdf) (Acedido em 2 de dezembro de 2016).
- Governo de Portugal (2004), *Resolução da Assembleia da República n.º 5/2004 que aprova o Decreto do Presidente da República n.º 4/2004, de 13 de Janeiro que ratifica o Acordo Quadro de Cooperação entre a República Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste, assinado em Díli em 20 de Maio de 2002*, disponível em [http://www.instituto-camos.pt/images/stories/acordos/timor\\_aqc.pdf](http://www.instituto-camos.pt/images/stories/acordos/timor_aqc.pdf) (Acedido em 2 de dezembro de 2016).
- Governo de Portugal (2003) *Acordo entre a República Portuguesa e a República Democrática de Timor-Leste, sobre a Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos* (Decreto n.º 20/2003, de 3 de maio, disponível em [http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/InformacaoEconomicaRegulamentar/Anexos/TimorLesteDecreto20\\_2003.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/InformacaoEconomicaRegulamentar/Anexos/TimorLesteDecreto20_2003.pdf) (Acedido em 2 de dezembro de 2016).
- Governo de Timor-Leste (2010) *Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste - 2011-2030*, Díli, disponível em: [https://pafpnet.spc.int/attachments/article/554/TL\\_National%20Strategic%20Development%20Plan%20\(2011-2030\)\\_Portuges.pdf](https://pafpnet.spc.int/attachments/article/554/TL_National%20Strategic%20Development%20Plan%20(2011-2030)_Portuges.pdf) (Acedido em 17 de fevereiro de 2016).

- Governo de Timor-Leste (2015) *Population and Housing Census 2015: Preliminary Results*, disponível em <http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2015/10/1-Preliminary-Results-4-Printing-Company-19102015.pdf> (Acedido em 15 de dezembro de 2016).
- Green, D.H. & Ryans, A.B. (1990) Entry Strategies and Market Performance Casual Modeling of a Business Simulation, *Journal of Product Innovation Management*, March.
- Graham, E.M. (1978) *Transnational Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon*, *Journal of Post-Keynesian Economics*, 1 (1), pp. 82-89
- Guba, E.G. (1981) *Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries*. *Educational Technology Research and Development*, 29 e 75-91.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y. S. (1994) *Competing paradigms in qualitative research*, In Denzin, N. e Lincoln Y. (2000), *Handbook of qualitative research*, 2.<sup>a</sup> Ed., Califórnia: Thousand Oaks: Sage, 105-117.
- Guerra, I.C. (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*, Sentido e formas de uso, Estoril, Principia Editora
- Hair Jr., J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010) *Multivariate data analysis, A global perspective*. Pearson Education.
- Henry P. & Moscovi S. (1968) *Problèmes de L'analyse de Contenu*, *Langages*, Setembro 1968, II.
- Hill, M.M. & A. Hill (2002) *Investigação por Questionário*, 2.<sup>a</sup> Edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- Hymer, S.H (1960) *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, MIT, Cambridge, MA, MIT Press.
- Hymer, S.H. (1976) *The international Operations of National Firms: A Study pf Direct Foreign Investment*, MIT Monographs in Economics, Vol. 14, Cambridge, Massachusetts
- Jeannet, J.P. & Hennessey, H.D. (1988) *International Marketing Management: Strategies and Cases*, Houghton Mifflin, Boston.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988) *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977) *The internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 23-32, 35-40.

- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990) *The Mechanism of Internationalisation*, International Marketing Review, Vol. 7, 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009) *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of International Business Studies, December, vol. 40, Issue 9, 1411–1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975) *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, Vol. 7, 20-37, Vol. 12, 305-322.
- Kelle, U. (2001) *Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods*, Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research, 2, Disponível em <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm> (Acedido em: 23 de março de 2017).
- Kelle, U. & Erzberger C. (2005) *Qualitative and Quantitative Methods: Not in Opposition*, Flick, U., E. V. Kardorff e I. Steinke (eds.), A Companion to Qualitative Research, Sage,: 172-177.
- Kindleberger, C.P. (1969) *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven, 11-12.
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: A Edição do Novo*, Prentice Hall, São Paulo. 10.<sup>a</sup> Ed..
- Levitt, T. (1972) *Production-line Approach to Service*, Harvard Business Review, Vol. 50, 41-52.
- Levitt, T. (1980) *Marketing Success through Differentiation of Anything*, Harvard Business Review, January-February, 83-91.
- Levitt, T. (1983) *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 61, May- June, 92-102.
- Lorga, S. (2003) *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Luostarinen, R. & Welch, L. (1990) *International business operations*, Finland, Helsinki School of Economics.
- MacMillan, I.C. & D.L. Day. (1987) *Corporate ventures*, in *Industrial Markets: Dynamics of aggressive entry*, Journal of Business Venturing, 2(1), 29-39.
- McCarthy, D.; Puffer, S. & Simmonds, P. (1993) *Riding the roller coaster: US Firms recent experience and future plans in the former USSR*, California Management Review, vol.36.

- Malhotra, N.K. (2011) *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*, 3 Ed., Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N.K., Agarwal, J. & Ulgado, F.M. (2003) *Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*, *Journal of International Marketing*, 11 (4), 1-31.
- Marconi, M.D.A. & Lakatos, E.M. (1996) *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, J.M. (2011) *Internacionalização e globalização de Empresas*. Edições Sílabo. 1.ª Ed., 11, 39-44, 56, 79-87.
- Medeiros, E.R. (2008) *Evolução e Tendências da Integração Económica Regional*. Livraria Petrony.
- Merriam, S.B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, K. D. (1992) *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 2 (2nd Qtr.), 311-331.
- Minayo, M.C.S. (1994) *O desafio do conhecimento científico: Pesquisa Qualitativa em Saúde*, 2.ª Ed., SP-RJ: Hucitec-Abrasco.
- Ministério da Educação (2014) *Education Databook 2014*, disponível em: [http://www.moe.gov.tl/pdf/EMIS/Databook%202014%20Final4\\_for%20Print%20Use.pdf](http://www.moe.gov.tl/pdf/EMIS/Databook%202014%20Final4_for%20Print%20Use.pdf) (Acedido em: 5 de dezembro de 2016).
- Moreira, J.M. (2004) *Questionários: Teoria e Prática*, Livraria Almedina – Coimbra.
- Morse, J.M. (1994) *Designing funded qualitative research*. In: Denzin, N.K.& Lincon, Y.(eds): *Handbook of Qualitative research*. Thousand Oak, C.A.: Sarge. 220-235.
- Nações Unidas (2012) *World Economics Situation and Prospects 2012*, disponível em: [http://unctad.org/en/Docs/wesp2012pr\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wesp2012pr_en.pdf) (Acedido em: 2 de novembro de 2016).
- Nações Unidas (2015) *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Finding and Advanced Tables*, New York, disponível em: [https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf) (Acedido em: 15 de maio de 2017).
- Nelson, C.; Treichler, P.A. & Grossberg, L. (1992) *Cultural Studies*, In Grossberg, L.; Nelson, C. & Treichler, A. (Eds), *Cultural Studies*. New York: Routledge, 1-16.

- Neumann, R.W. & Hemais, C.A. (2005) *Produção Internacional e Comportamento Organizacional no Processo de Internacionalização: Podem as Teorias Explicar o Comércio Internacional?*, In Hemais, C.A. (2005) *O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma*, Rio de Janeiro: Mauad, Vol. 2.
- Nomille, M.A. (2003). *Multifunctionality: options for agricultural reform*, disponível em <http://www.ers.usda.gov/publications/aer802/aer802j.pdf> (Acedido em: 20 de outubro e 2016).
- Normando D., Tjäderhane L. & Quintão, C. (2010) *A escolha do teste estatístico – um tutorial em forma de apresentação em PowerPoint*, Dental Press, J. Orthod., v. 15, no. 1, 101-106.
- Observatório da Língua (2015) *Falantes de Português*, disponível em <https://observalinguaportuguesa.org/falantes-de-portugues-2/> (acedido em 21 de maio de 2106).
- Onkvisit, S. & Shaw, J. J. (1983) *An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing*, Columbia Journal of World Business, n.18, 73-79.
- Organização Mundial de Saúde (2015) *Timor-leste: WHO statistical profile*, disponível em <http://www.who.int/gho/countries/tls.pdf?ua=1> (acedido em: 16 de maio de 2017).
- Organização Mundial de Saúde (2016) *World Health Statistics 2016, Monitoring Health For The Sustainable Development Goals*, disponível em [http://www.who.int/gho/publications/world\\_health\\_statistics/2016/en/](http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2016/en/) (Acedido em: 12 de dezembro de 2016).
- Organização Mundial de Saúde (2016) *Country Cooperation Strategy: Timor-Leste 2015-2019*, disponível em <http://www.who.int/countries/tls/en/> (Acedido em: 16 de maio de 2017).
- Orr, D. (1974) *An Index of Entry Barriers and its Application to the Market Structure Performance Relationship*, The Journal of Industrial Economics, Vol. 23, No. 1, setembro, 39-49.
- Pallant, J. (2007) *SPSS Survival Manual*, Open University Press.
- Parlamento Europeu (2016) *Regimes comerciais aplicáveis aos países em desenvolvimento*, Fichas técnicas sobre a União Europeia – 2016, disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches\\_techniques/2013/060203/04A\\_FT\(2013\)060203\\_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/060203/04A_FT(2013)060203_PT.pdf) (acedido em: 11 de dezembro de 2016).
- Paul, J. (1996) *Between-method triangulation in organizational diagnosis*, *International Journal of Organizational Diagnosis*, 4, 135-153.
- Peace, J.A. & Robinson, R. B. (1994) *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 5.<sup>a</sup> Ed., Chicago: Irwin.

- Pestana, M.H. & J.N. Gageiro (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS*. 6ª Ed. Edições Sílabo. Lisboa.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York.
- Reid, S.D. (1981) *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*, Journal of International Business Studies, Vol. 12, 102-112.
- Ricardo, D. (1817) *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.
- Robinson, W.T. (1988) *Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries*, Journal of Marketing Research, 25: 87-94.
- Robinson, W.T. & Fornell, C. (1985) *Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries*, Journal of Marketing Research, 22: 305–317.
- Robson, P. (1985) *Teoria Económica da Integração Internacional*, Coimbra: Coimbra Editora, 14-15.
- Root, F. (1987) *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM, New York.
- Root, F. (1994) *Entry strategies for International Markets*, Jossey-Bass book, New York.
- Rugman, A. M. (1979) *International Diversification and the Multinational Enterprise*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Rugman, A. M. (1980) *Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature*, Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv), Vol. 116, 365-379.
- Shubik, M. (1983) *Political risk: Analysis, process and purpose*, in *Proceedings International Symposium on Managing International Risk*, Wharton School, University of Pennsylvania, 108-138, Cambridge, MA: MIT Press.
- Silva, A. N. & Rego, L. (1991), *Teoria e Prática da Integração Económica*, Porto Editora, Porto, 9.
- Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons, London.
- Stiglitz, J.E. (2005) *The Overselling of Globalization In Globalization: What's New?*, Ed. Michael E. Weinstein, New York: Columbia University Press, 228.

- Stiglitz, J.E. (2006) *Making Globalization Work*, Ed. Michael E. Weinstein, New York: Columbia University Press, XIV.
- Stoppford, J. & Wells, L. (1972) *Managing the Multinational Enterprise: Organizations of the firm and ownership of the subsidiaries*, Basic Books, Nueva York.
- Simões, V.C. (1997) *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.
- Teixeira, S. & Diz, H. (2005) *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Tinbergen, J. (1965) *International Economic Integration*, 2nd Ed., Amsterdam, Elsevier.
- Torres, A. (1995), *Economia do desenvolvimento II: Problemas teóricos do crescimento e do desenvolvimento*, Texto de apoio n.º30 ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional, ISEG-UTL, Lisboa: ISEG.
- União Europeia (2017) *Overview of FTA and other trade negotiations*, disponível em: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/december/tradoc\\_118238.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/december/tradoc_118238.pdf) (Acedido em: 2 de maio de 2017).
- União Europeia (2000) *Acordo de Parceria entre os Estados de África, das Caraíbas e do Pacífico e a Comunidade Europeia e os seus Estados-Membros, Cotonou*, [http://www.europa.eu.int/comm/development/cotonou/agreement\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/development/cotonou/agreement_en.htm) (Acedido em: 31 de agosto de 2016).
- Valles, M.S. (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexion metodológica y práctica profesional*, Madrid: Ed. Síntesis Sociología, 104.
- Van de Ven, A.H., & Drazin. R. (1985) *The Concept of Fit in Contingency Theory*, In *Research in Organizational Behavior*, ed. L.L. Cummings and B.M. Staw, 333–366. Greenwich, CT: JAI Press.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005) *Marketing Internacional*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Viner, J. (1950) *The Customs Union Issue*, New York: Carnegie Endowment for International Peace.
- Vernon R. (1966) *International investment and international trade in the product cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Vernon, R. (1983) *Organizational and Institutional responses to international risk*, in Richard J. Herring, Editor, *Managing international risk*, 191-216, New York: Cambridge University Press.

Welch, L.S. & Luostarinen, R.K. (1988) *Internationalization: Evolution of a Concept*, Journal of General Management, Vol. 14, 36-64.

Welch, D.E. & Welch, L.S. (1996) *The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Process*, Journal of International Marketing, Vol. 4.

Young, J.P. (1951) *The International Economy*, New York: The Ronald and Press Company.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA 1**

Nome do entrevistado:

Organização:

Data:

Hora:

Local:

- 
- 1.<sup>a</sup>** Quais as áreas de negócios estrategicamente importantes para as empresas portuguesas que pretendem internacionalizar-se para Timor-Leste?
  - 2.<sup>a</sup>** E eventualmente para outros países do Sudeste Asiático?
  - 3.<sup>a</sup>** Quais as vantagens que encontra, para que Timor-Leste possa servir de plataforma para outros países do Sudeste Asiático?
  - 4.<sup>a</sup>** Que constrangimentos à internacionalização / exportação para Timor-Leste considera que existem, para que a maioria das empresas portuguesas internacionalizadas para outros países não tenha ainda dado esse passo para esta região?
  - 5.<sup>a</sup>** O que é que as empresas portuguesas podem encontrar noutras empresas da CPLP para levar a cabo um processo de internacionalização para o sudeste asiático?
  - 6.<sup>a</sup>** Que resultados espera deste I Fórum Económico Global da CPLP, para as empresas portuguesas presentes?
  - 7.<sup>a</sup>** Acha que Timor-Leste tem potencial geoestratégico e geopolítico, para se assumir como plataforma de negócios das empresas portuguesas para o Sudeste Asiático? (Se responder negativamente, quais as razões apontadas?)
  - 8.<sup>a</sup>** Considera uma boa estratégia o desenvolvimento de parcerias entre empresas portuguesas e timorenses para facilitar o desenvolvimento de negócios no mercado do Sudeste Asiático?
  - 9.<sup>a</sup>** De que modo podem as empresas portuguesas beneficiar dos acordos comerciais que Timor-Leste tem com outros países do mercado do sudeste asiático?

Agradeço mais uma vez a disponibilidade para responder a estas questões.

## APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA 2

Nome do entrevistado:

Organização:

Data:

Hora:

Local:

---

**1.ª** Como caracteriza a presença de empresas portuguesas em Timor (tipo e dimensão dos negócios), quer por via do IDPE, quer por via das exportações, quer por via de empresários portugueses que estabeleceram aqui o seu negócio?

**2.ª** Em comparação com outras empresas (não portuguesas) com interesse no mercado de Timor-Leste, quais são as vantagens das empresas portuguesas neste mercado? E quais as desvantagens?

**3.ª** E qual lhe parece ser a perceção das autoridades timorenses em relação à reputação das empresas portuguesas, em comparação com outras empresas de outras nacionalidades?

**4.ª** De que forma o ambiente político tem vindo a favorecer ou a afetar o ambiente de negócios em Timor-Leste?

**5.ª** Que esforços observa da parte das autoridades timorenses, para criar condições ao investimento externo no país?

**6.ª** Em relação à estabilidade política em Timor-Leste, como vê o futuro deste país?

**7.ª** Devem as empresas portuguesas continuar a procurar desenvolver negócios neste mercado?

**8.ª** Que valor estratégico tem Timor-Leste para Portugal?

**9.ª** Quais as áreas onde há cooperação portuguesa e quais os montantes envolvidos (valores aproximados)?

**10.ª** Que retorno tem vindo a existir, para Portugal, pela Cooperação desenvolvida em Timor-Leste, nas mais diversas áreas?

**11.ª** De que forma pode a Embaixada de Portugal, principalmente através do Sr. Embaixador, ajudar a estimular negócios entre empresas portuguesas e Timor-Leste?

**12.ª** Por último, poderá Timor-Leste ser para as empresas portuguesas uma plataforma para o Sudeste Asiático?

Agradeço mais uma vez a disponibilidade para responder a estas questões.

## APÊNDICE 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA 3

Nome do entrevistado:

Organização:

Data:

Hora:

Local:

- 
- 1.<sup>a</sup>** Razões atuais para a presença do BNU em T.L. e se essa presença foi alguma interrompida?
  - 2.<sup>a</sup>** Quais os principais obstáculos sentidos pelo BNU, em Timor-Leste?
  - 3.<sup>a</sup>** Que tipos de instrumentos financeiros (crédito, garantias, etc) de apoio às empresas que existem atribuídos pelo BNU aqui em T.L.?
  - 4.<sup>a</sup>** Custos, para o cliente (empresas), associados ao crédito?
  - 5.<sup>a</sup>** Custo associados à garantia bancária.
  - 6.<sup>a</sup>** Quais os critérios para atribuição de crédito.
  - 7.<sup>a</sup>** Critérios para atribuição de garantias bancárias.
  - 8.<sup>a</sup>** É possível a atribuição de crédito, garantia bancária ou outro tipo de instrumento de suporte financeiro, a empresas para poderem desenvolver negócios no S.A.? Alguma vez foi solicitado este tipo de apoio por parte das empresas?
  - 9.<sup>a</sup>** Perspetivas futuras de desenvolvimento das atividades do BNU em T.L.?
  - 10.<sup>a</sup>** Em relação ao ambiente de negócios em Timor-Leste, quais as principais dificuldades partilhadas pelos empresários portugueses que solicitam os serviços do banco?
  - 11.<sup>a</sup>** Tem reservas em relação ao futuro da economia timorense? (situação política, sustentabilidade do orçamento de estado, etc.)
  - 12.<sup>a</sup>** Em relação às reformas em curso (reforma legislativa do setor financeiro, desenvolvimento de padrões de contabilidade) sabe se está previsto a exigência de contabilidade organizada às empresas?
  - 13.<sup>a</sup>** Há algum aspeto que considere relevante e que gostaria de partilhar?

Agradeço mais uma vez a disponibilidade para responder a estas questões.

## APÊNDICE 4 – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS PARA A NUVEM (OUTPUT NVIVO)

Frequência de palavras para Nuvem – *Output NVivo* (100 – *Word Frequency Query* – *Summary*)

Word	Length	Count	Weighted Percentage	Similar Words
Empresas	8	61	2,09%	empresa, empresas
Timor	5	39	1,33%	Timor
Leste	5	35	1,20%	Leste
Para	4	29	0,99%	Para
Asiático	8	22	0,75%	asiático, asiáticos
Sudeste	7	20	0,68%	Sudeste
Mercado	7	17	0,58%	Mercado
Quais	5	17	0,58%	Quais
Países	6	15	0,51%	Países
Está	4	14	0,48%	Está
Mais	4	14	0,48%	Mais
Portugal	8	13	0,44%	Portugal
Ainda	5	12	0,41%	Ainda
Como	4	12	0,41%	Como
Garantias	9	11	0,38%	garantia, garantias
Asean	5	11	0,38%	Asean
Através	7	11	0,38%	Através
desenvolvimento	15	10	0,34%	Desenvolvimento
País	4	10	0,34%	País
Banco	5	9	0,31%	Banco
Temos	5	9	0,31%	Temos
Relação	7	8	0,27%	Relação
Resultado	9	7	0,24%	resultado, resultados
Aqui	4	7	0,24%	Aqui
Cplp	4	7	0,24%	Cplp
Entre	5	7	0,24%	Entre
internacionalização	19	7	0,24%	Internacionalização
Podem	5	7	0,24%	Podem
Serviços	8	7	0,24%	Serviços
Ambiente	8	6	0,21%	Ambiente
Considera	9	6	0,21%	Considera
Crédito	7	6	0,21%	Crédito
Estado	6	6	0,21%	Estado
Parcerias	9	6	0,21%	Parcerias
Preciso	7	6	0,21%	Preciso
Responder	9	6	0,21%	Responder
Atividade	9	6	0,21%	atividade, atividades
investimento	12	6	0,21%	investimento, investimentos
Setor	5	6	0,21%	setor, setores
Valor	5	6	0,21%	valor, valores
conhecimento	12	5	0,17%	conhecimento, conhecimentos
Financeiro	10	5	0,17%	financeiro, financeiros
Indústria	9	5	0,17%	indústria, indústrias
Pelo	4	5	0,17%	pelo, pelos
agricultura	11	5	0,17%	Agricultura
Apenas	6	5	0,17%	Apenas
Assumer	7	5	0,17%	Assumer
construção	10	5	0,17%	Construção
cooperação	10	5	0,17%	Cooperação
económico	9	5	0,17%	Económico
Exemplo	7	5	0,17%	Exemplo

Plataforma	10	5	0,17%	Plataforma
Produtos	8	5	0,17%	Produtos
Quer	4	5	0,17%	Quer
Segurança	9	5	0,17%	Segurança
Turismo	7	5	0,17%	Turismo
Vantagens	9	5	0,17%	Vantagens
Acordos	7	4	0,14%	Acordos
Comerciais	10	4	0,14%	Comerciais
Contabilidade	13	4	0,14%	Contabilidade
Desenvolver	11	4	0,14%	Desenvolver
Deste	5	4	0,14%	Deste
Disponibilidade	15	4	0,14%	Disponibilidade
Encontrar	9	4	0,14%	Encontrar
Espera	6	4	0,14%	Espera
Estamos	7	4	0,14%	Estamos
Forma	5	4	0,14%	Forma
Forum	5	4	0,14%	Forum
Geoestratégico	14	4	0,14%	Geoestratégico
Geopolítico	11	4	0,14%	Geopolítico
Muito	5	4	0,14%	Muito
Pode	4	4	0,14%	Pode
Portugueses	11	4	0,14%	Portugueses
Possível	8	4	0,14%	Possível
Presença	8	4	0,14%	Presença
Processo	8	4	0,14%	Processo
Qual	4	4	0,14%	Qual
Questões	8	4	0,14%	Questões
Razões	6	4	0,14%	Razões
Recursos	8	4	0,14%	Recursos
Região	6	4	0,14%	Região
Acha	4	3	0,10%	Acha
Agradeço	8	3	0,10%	Agradeço
Anos	4	3	0,10%	Anos
Apoio	5	3	0,10%	Apoio
Apontadas	9	3	0,10%	Apontadas
Atribuição	10	3	0,10%	Atribuição
Autoridades	11	3	0,10%	Autoridades
Beneficiar	10	3	0,10%	Beneficiar
Cabo	4	3	0,10%	Cabo
Café	4	3	0,10%	Café
Capacidade	10	3	0,10%	Capacidade
Capitais	8	3	0,10%	Capitais
Caso	4	3	0,10%	Caso
Cerca	5	3	0,10%	Cerca
Comércio	8	3	0,10%	Comércio
Condições	9	3	0,10%	Condições
Confiança	9	3	0,10%	Confiança
Constrangimentos	16	3	0,10%	Constrangimentos

## **APÊNDICE 5 – LISTAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

### **LISTA 1 - Empresas participantes no inquérito realizado às empresas presentes no mercado de Timor-Leste**

CORREIA BARRADAS ADVOGADOS  
LIVROS & COMPANHIA UNIPessoal LDA  
MCA  
ÁGUAS DE PORTUGAL - TIMOR LESTE  
CANTINHO DAS ÁGUAS  
CROCFAEK, UNIPessoal, LDA.  
TITO'S RESTAURANTE  
SÍTIOS E FORMAS - PROJETO E CONSULTORIA, LDA  
GONÇALO LENCASTRE ARQUITECTOS  
TIMOR TELECOM  
ANDRADE GUTIERREZ, UNIPessoal, LDA  
APHAROS, LDA  
ENTREPOSTO COMERCIAL DE TIMOR, S.A.  
TECPROENG TIMOR  
ENGIPRO, UNIPessoal, LDA  
DALAN ENGENHARIA ESTUDOS E PROJECTOS LDA  
TIMORTUR LDA / HOTEL TIMOR  
ARM- APPRIZE  
OASIS, UNIPessoal LDA  
PLURAL EDITORES  
CRA TIMOR  
STEELMUNDY - PROJECTOS DE CONSTRUÇÃO UNIPessoal, LDA  
ESTRADA BOOT DIAK  
XL CONTRUÇÕES  
HORECA  
ACF TIMOR LESTE  
INTERWAY LDA  
ARBIRU BEACH RESORT  
ERNST & YOUNG  
TRIGO DE OURO  
SIMÕES E SIMÕES CONSTRUÇÕES  
PRIMO'S BOOT  
CENTRAL - SOCIEDADE COMERCIAL, SA (PATEO)  
ESCRINOVA, LDA  
ABREU E C&C ADVOGADOS TIMOR-LESTE LDA  
ISQ - INSTITUTO DE SOLDURA E QUALIDADE , LDA  
EGAL  
LIVRARIA CENTRAL  
TIMOR MEGATOURS  
VILA CARDIM  
DEVENTO  
ILUSTRE

**LISTA 2 - Empresas participantes no inquérito realizado às empresas exportadoras para o mercado de Timor-Leste**

GRUPOKORISANA  
ACF MATÉRIA IMPORT & EXPORT LDA  
QUIMEXPORT  
PORTO EDITORA, S.A.  
IMPRESA NACIONAL CASA DA MOEDA, SA

**LISTA 3 - Empresas participantes no inquérito realizado às empresas interessadas no mercado de Timor-Leste**

FARIA, CARVALHO, COSTA E CASTRO, RL  
S2L, SOFTWARE E SISTEMAS, LDA  
MARTIFER SOLAR, SA  
ESPELHO SOMBRAS II, S.A  
ANA ALMADA CONSULTING & INVESTMENTS  
DOSAPAC S.A.  
GESTO ENERGIA  
LAPORTRADE, LDA  
SOFTFINANÇA, S.A.  
NAV PORTUGAL  
BEYOND THE BOX  
SOFTFINANÇA, SA  
ENGIDRO  
PROCIFISC  
DUQUE & DUQUE, LDA  
NKA - NEW KNOWLEDGE ADVICE, LDA.  
ELECTRO MINHO, LDA.  
FLAVIGRANITOS, LDA  
PROJECTO.DETALHE - GLOBAL ENGINEERING  
SOFTINGAL - SOFTWARE AND CONSULTING; LDA  
INDICE ICT & MANAGEMENT LDA  
COMPETIR INTERNACIONAL, LDA.  
PCG PROFABRIL CONSULPLANO GESTÃO SGPS SA  
ILNS SOLUTIONS  
CERTILINHAS, LDA

## APÊNDICE 6 – CARTA ÀS EMPRESAS

*Exmos. Senhores,*

*O meu nome é Maria Alexandra Pereira, sou estagiária na Delegação da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), em Díli, com sede na Embaixada de Portugal, e aluna do 2.º ano de Mestrado em Gestão Empresarial pela Universidade do Algarve. Venho por este meio convidá-los a participar no estudo “O processo de internacionalização das empresas portuguesas: o caso de Timor-Leste”, no âmbito da realização do meu trabalho final de Mestrado.*

*Juntamente com este e-mail segue o link de acesso ao Questionário que coloca um conjunto de questões sobre a forma como a vossa empresa opera em Timor-Leste. Pedia-lhes que o analisassem e, se decidirem preenchê-lo, peço-lhe que o submetam até ao dia 13 de maio do presente ano. O preenchimento do questionário deverá tomar-lhe entre 10 a 15 minutos.*

*Os resultados deste estudo permitirão definir as possíveis estratégias para as empresas portuguesas poderem desenvolver mais e melhores negócios em Timor-Leste e utilizar este país como Plataforma para os outros países do Sudeste Asiático, aumentando assim o comércio / volume de negócios com aquela que é considerada a 7.ª Economia do Mundo.*

*Através da participação das empresas selecionadas, esperamos perceber quais são os clientes e as atividades alvo das empresas portuguesas em Timor-Leste, qual a sua vantagem competitiva, quais os seus desafios e estratégias, quais os obstáculos / dificuldades em progredir neste território e quais as oportunidades futuras destes mercados.*

*As respostas a este questionário são confidenciais e serão apenas utilizadas para efeitos de investigação no contexto da Faculdade de Economia da UAlg e da AICEP. Um resumo com os resultados deste estudo será enviado a cada empresa que decida participar.*

*Se houver qualquer dúvida no preenchimento do Questionário ou acerca do Estudo, poderá contactar-me via e-mail ([malexper@gmail.com](mailto:malexper@gmail.com)), poderá ainda contactar a minha supervisora Eng.ª Isabel Maia e Silva ([isabel.silva@portugalglobal.pt](mailto:isabel.silva@portugalglobal.pt)) ou meu orientador Doutor Júlio Mendes ([jmendes@ualg.pt](mailto:jmendes@ualg.pt)).*

*Agradecemos mais uma vez a colaboração da vossa empresa, a qual é preciosa para o desenvolvimento deste estudo. Relembramos que as respostas devem ser enviadas até 13 de maio do presente ano.*

*Cordiais cumprimentos  
Maria Alexandra Pereira*

## APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO 1

### Questionário às empresas portuguesas presentes em Timor-Leste

\*Required

---

1. Função na empresa:

---

2. Responsável pelo preenchimento do questionário:

---

3. Designação da empresa: \*

---

4. Atividade principal da empresa: \*

---

5. Volume de negócio (\$/último ano disponível) \*

---

6. Ano dos dados disponíveis: \*

*Mark only one oval.*

2015

2014

2013

7. Nr.º de trabalhadores: \*

---

**8. Forma de internacionalização em Timor-Leste? \***

*Tick all that apply.*

- Sucursal
- Sede
- Joint venture
- Filial
- Escritórios de Representação
- Sociedade anónima
- Sociedade de responsabilidade limitada
- Other: \_\_\_\_\_

**9. Há quanto tempo operam em Timor-Leste? \***

*Mark only one oval.*

- < 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 9 anos
- > ou = a 10 anos

**10. Clientes habituais: \***

*Tick all that apply.*

- Estado timorense
- Clientes privados timorenses
- Clientes privados portugueses
- Empresas timorenses
- Empresas portuguesas / de portuguesas
- Other: \_\_\_\_\_

11. Qual o grau de importância das motivações seguintes que levaram esta empresa a vir para Timor-Leste? \*

Mark only one oval per row.

	Nada importante 1	2	3	4	Muito importante 5
Necessidade de crescimento	<input type="radio"/>				
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	<input type="radio"/>				
Obtenção de economias de escala	<input type="radio"/>				
Exploração de recursos naturais	<input type="radio"/>				
Exploração de competências próprias	<input type="radio"/>				
Limitações / dificuldades no mercado português	<input type="radio"/>				
Mais lucro e rentabilidade	<input type="radio"/>				
Concorrência em Portugal	<input type="radio"/>				
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	<input type="radio"/>				
Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	<input type="radio"/>				
Atratividade do mercado timorense	<input type="radio"/>				
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em T.L.	<input type="radio"/>				
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	<input type="radio"/>				

12. Qual o grau de concordância em relação aos obstáculos seguintes, desde que operam em Timor-Leste? \*

Mark only one oval per row.

	Não concordo nada 1	2	3	4	Concordo plenamente 5
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficientes apoios à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de mão-de-obra qualificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema fiscal timorense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência no mercado timorense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burocracia para tratar de documentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distância geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de recursos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas inadequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instabilidade política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não haver possibilidade de aquisição de propriedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo do crédito local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder de compra dos clientes / consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de mão-de-obra falante de português	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte de produtos demasiado dispendioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo das matérias-primas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de investimento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Relativamente ao ambiente de negócios, avalie o grau de dificuldade em desenvolver negócios, de acordo com os seguintes fatores. \***

*Mark only one oval per row.*

	Nada difícil 1	2	3	4	Extremamente difícil 5
Fazer negócio em Timor-Leste	<input type="radio"/>				
Processo de abertura / registo de empresa	<input type="radio"/>				
Obtenção de alvarás de construção / obras	<input type="radio"/>				
Obtenção de eletricidade / água	<input type="radio"/>				
Registo de propriedade	<input type="radio"/>				
Obtenção de crédito	<input type="radio"/>				
Proteção dos investidores minoritários	<input type="radio"/>				
Pagamento de impostos	<input type="radio"/>				
Custo Importação / exportação	<input type="radio"/>				
Tempo importação / exportação	<input type="radio"/>				
Resolução de contratos	<input type="radio"/>				
Resolução de insolvência	<input type="radio"/>				

14. **Quais são as principais razões para continuarem a desenvolver negócios em Timor-Leste? \***

*Tick all that apply.*

- Matérias-primas mais baratas
- Matérias-primas não existentes em Portugal
- Fornecedores baratos
- Fornecedores de qualidade
- Novos mercados (franchises ou parcerias)
- Novos mercados (lojas ou operações próprias)
- Aumento crescente do volume de negócios
- Perspetiva de desenvolvimento de negócios noutras áreas
- Preço mais barato dos combustíveis
- Taxas aduaneiras e outros impostos mais baixos
- Satisfação por contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste
- Other: \_\_\_\_\_

15. **Em relação ao mercado do Sudeste Asiático (S. A.), qual a situação com a qual se reveem? \***

*Mark only one oval.*

- 9.1. Não tivemos nenhum contacto com entidades de outro país que não fosse Timor-Leste  
*Skip to question 16.*
- 9.2 Já estabelecemos contactos com entidades de outros países, mas ainda não temos negócios estabelecidos *Skip to question 17.*
- 9.3 Temos negócios noutros países do S. A. *Skip to question 18.*

**16. De acordo com os obstáculos sentidos à passagem para o S.A., deve seleccionar os itens com os quais se identificam: \***

*Tick all that apply.*

- Não tenho interesse em operar nesse mercado
- Insuficientes apoios à expansão para o S.A.
- Escassez de recursos financeiros
- Dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada
- Falta de acordos estabelecidos que facilitem os negócios
- Concorrência no mercado do S.A.
- Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados
- Burocracia para tratar de documentação
- Poder de compra local
- Desconhecimento sobre mecanismos de ação
- Escassez de recursos materiais
- Informação reduzida sobre oportunidades de negócio e condições de investimento no S.A.
- Other: \_\_\_\_\_

*Skip to question 23.*

**17. Indique os países do Sudeste Asiático com os quais estabeleceram algum tipo de contacto: \***

*Tick all that apply.*

- Indonésia
- Malásia
- Singapura
- Brunei
- Tailândia
- Filipinas
- Camboja
- Vietname
- Laos
- Myanmar

*Skip to question 23.*

**18. Indique os países do Sudeste Asiático com os quais estabeleceram negócios: \***

*Tick all that apply.*

- Indonésia
- Malásia
- Singapura
- Brunei
- Tailândia
- Filipinas
- Camboja
- Laos
- Myanmar
- Vietname

**19. Os negócios desenvolvidos são da mesma área? \***

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Sim e de outras áreas também

**20. De que forma estabeleceram contactos para que desenvolvesse negócios nesse(s) território(s)? \***

*Tick all that apply.*

- Contacto informal / acaso
- Pesquisa
- Congressos / encontros empresariais
- Marketing da empresa
- Recomendação
- AICEP
- Associações Empresariais
- Other: \_\_\_\_\_

**21. O(s) negócio(s), nesse(s) território(s), é(são): \***

*Tick all that apply.*

- Filial
- Sucursal
- Sociedade
- Joint Venture
- Escritórios de representação
- Other: \_\_\_\_\_

**19. Os negócios desenvolvidos são da mesma área? \***

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Sim e de outras áreas também

**20. De que forma estabeleceram contactos para que desenvolvesse negócios nesse(s) território(s)? \***

*Tick all that apply.*

- Contacto informal / acaso
- Pesquisa
- Congressos / encontros empresariais
- Marketing da empresa
- Recomendação
- AICEP
- Associações Empresariais
- Other: \_\_\_\_\_

**21. O(s) negócio(s), nesse(s) território(s), é(são): \***

*Tick all that apply.*

- Filial
- Sucursal
- Sociedade
- Joint Venture
- Escritórios de representação
- Other: \_\_\_\_\_

24. **Quais são os elementos mais importantes da vantagem competitiva desta empresa nestes países? \***

*Tick all that apply.*

- A qualidade dos produtos / serviços
- Preço dos produtos / serviços
- Diversidade de produtos / serviços
- Bom marketing
- Marca forte / boa reputação
- Qualidade dos recursos humanos
- Bom relacionamento com os governos nacionais
- Bom relacionamento com os clientes, fornecedores ou parceiros
- Bases de dados, patentes e programas de pesquisa
- Ser inovador (novos produtos ou formas de trabalho)
- Infraestrutura de distribuição
- Economia de escala
- Habilidade em gerir operações complexas
- Other: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIO 2

### Questionário às empresas portuguesas Exportadoras para Timor-Leste

\*Required

---

1. Responsável pelo preenchimento do questionário

\_\_\_\_\_

2. Função na empresa:

\_\_\_\_\_

3. Designação da empresa: \*

\_\_\_\_\_

4. Atividade principal da empresa: \*

\_\_\_\_\_

5. Ano de início de atividade: \*

\_\_\_\_\_

6. Volume de negócio (€ / último ano disponível) \*

\_\_\_\_\_

7. Ano dos dados disponíveis: \*

*Mark only one oval.*

2015

2014

2013

---

8. Nr.º de trabalhadores: \*

\_\_\_\_\_

9. Nr.º de trabalhadores dedicados à internacionalização / exportação \*

\_\_\_\_\_

10. Exportação para Timor-Leste: \*

*Mark only one oval.*

Bens

Serviços

Bens e serviços

11. **Exportação para o Sudeste Asiático \***

*Mark only one oval.*

- Sim *Skip to question 12.*  
 Não *Skip to question 20.*

12. **Indique qual/quais o(s) país(es): \***

*Tick all that apply.*

- Indonésia  
 Brunei  
 Myanmar  
 Filipinas  
 Camboja  
 Vietname  
 Camboja  
 Malásia  
 Tailândia  
 Singapura

13. **Exportação para o Sudeste Asiático de:**

*Mark only one oval.*

- Bens  
 Serviços  
 Bens e serviços

14. **Há quanto tempo exportam para os países do S.A.?**

*Mark only one oval.*

- < 1 ano  
 De 1 a 5 anos  
 De 6 a 9 anos  
 > ou = a 10 anos

15. **Exportação para outros países do Sudeste Asiático: Qual o ano com dados disponíveis? \***

*Mark only one oval.*

- 2015  
 2014  
 2013

16. **Qual a % das exportações no volume total de exportações? \***

---

17. **Qual a % do nº de clientes de Sudeste Asiático no nº total de Clientes? \***

---

18. Qual o país do S.A., em que operam, com a maior % de exportações e qual é essa % sobre o total de exportações desta empresa? \*

\_\_\_\_\_

19. Volume de exportações, em €, nos últimos 3 anos, para outros países do S.A. (se aplicável)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Há quanto tempo exportam para Timor-Leste? \*

*Mark only one oval.*

- < 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 9 anos
- > ou = a 10 anos

21. Modo de entrada e de estabelecimento em T.L.: \*

*Tick all that apply.*

- Exportações através de distribuidor
- Exportações diretamente realizadas pela empresa
- Através de um broker (intermediário)

22. Clientes habituais em Timor-Leste: \*

*Tick all that apply.*

- Estado timorense
- Empresas Timorenses
- Empresas Portuguesas / de Portugueses
- Other: \_\_\_\_\_

23. Tipo de transporte utilizado para exportação: \*

*Mark only one oval.*

- Marítimo
- Aéreo
- Multimodal

24. Dados relativos à exportação para Timor-Leste. Qual o ano com dados disponíveis? \*

*Mark only one oval.*

- 2015
- 2014
- 2013

25. % das exportações para T.L. no total das exportações: \*

\_\_\_\_\_

26. % do nº de clientes de T.L. no nº total de Clientes \*

\_\_\_\_\_

27. Volume de exportações, em €, para T.L. nos últimos 3 anos (se aplicável)

\_\_\_\_\_

28. Algum dos parceiros locais reexporta estes bens ou serviços para outro país da região do S.A.?  
\*

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não  
 Não sabemos

29. Qual o grau de importância das motivações seguintes que levaram esta empresa a exportar para Timor-Leste? \*

*Mark only one oval per row.*

	Nada importante 1	2	3	4	Muito importante 5
Necessidade de crescimento	<input type="radio"/>				
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	<input type="radio"/>				
Obtenção de economias de escala	<input type="radio"/>				
Exploração de recursos naturais	<input type="radio"/>				
Exploração de competências próprias	<input type="radio"/>				
Limitações / dificuldades no mercado português	<input type="radio"/>				
Mais lucro e rentabilidade	<input type="radio"/>				
Concorrência em Portugal	<input type="radio"/>				
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	<input type="radio"/>				
Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	<input type="radio"/>				
Atratividade do mercado timorense	<input type="radio"/>				
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em T.L.	<input type="radio"/>				
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	<input type="radio"/>				

30. Qual o grau de concordância em relação aos obstáculos seguintes, desde que operam em Timor-Leste? \*

Mark only one oval per row.

	Não concordo nada 1	2	3	4	Concordo plenamente 5
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de estabelecimento de contactos e parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades de estabelecimento de canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência no mercado timorense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema fiscal timorense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades na gestão do risco cambial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distância geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instabilidade política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades na obtenção de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder de compra dos clientes / consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte de produtos demasiado dispendioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade em manter os negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Quais são os elementos mais importantes da vantagem competitiva desta empresa, nestes países? \*

Tick all that apply.

- A qualidade dos produtos / serviços
- Preço dos produtos / serviços
- Diversidade de produtos / serviços
- Bom marketing
- Marca forte/ boa reputação
- Bom relacionamento com os clientes ou parceiros
- Bases de dados, patentes e programas de pesquisa
- Ser inovador (novos produtos ou formas de trabalho)
- Bom relacionamento com os governos nacionais
- Other: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 9 – QUESTIONÁRIO 3

### Questionário às empresas portuguesas com interesse no mercado de Timor-Leste

\*Required

---

1. Responsável pelo preenchimento do questionário:

\_\_\_\_\_

2. Função na empresa:

\_\_\_\_\_

3. Designação da empresa: \*

\_\_\_\_\_

4. Atividade principal da empresa: \*

\_\_\_\_\_

5. Volume de negócio (€/último ano disponível) \*

\_\_\_\_\_

6. Ano dos dados disponíveis: \*

*Mark only one oval.*

2015

2014

2013

7. Nr.º de trabalhadores da empresa: \*

\_\_\_\_\_

8. Nr.º de trabalhadores dedicados à internacionalização / exportação \*

\_\_\_\_\_

9. O interesse da sua empresa nos mercados desta região está mais voltado para: \*

*Tick all that apply.*

Timor-Leste

Outros países do Sudeste Asiático

Ambos

Other: \_\_\_\_\_

10. **Há quanto tempo se internacionalizaram e/ou exportam para o estrangeiro? \***

*Mark only one oval.*

- < 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 9 anos
- > ou = a 10 anos

11. **Formas de internacionalização que a empresa pretende vir a desenvolver nas relações comerciais com Timor-Leste? \***

*Tick all that apply.*

- Sucursal
- Sede
- Joint Venture
- Filial
- Escritórios de representação
- Sociedade anónima
- Sociedade de responsabilidade limitada
- Other: \_\_\_\_\_

12. **Qual o tipo de cliente em que estão mais interessados? \***

*Tick all that apply.*

- Estado Timorense
- Clientes privados timorenses
- Clientes privados portugueses
- Empresas timorenses
- Empresas portuguesas / de portugueses
- Other: \_\_\_\_\_

13. Identifique o grau de importância das motivações para eventualmente vir a desenvolver negócios com Timor-Leste? \*

Mark only one oval per row.

	Nada importante 1	2	3	4	Muito importante 5
Necessidade de crescimento	<input type="radio"/>				
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	<input type="radio"/>				
Obtenção de economias de escala	<input type="radio"/>				
Exploração de recursos naturais	<input type="radio"/>				
Exploração de competências próprias	<input type="radio"/>				
Limitações / dificuldades no mercado português	<input type="radio"/>				
Mais lucro e rentabilidade	<input type="radio"/>				
Concorrência em Portugal	<input type="radio"/>				
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	<input type="radio"/>				
Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	<input type="radio"/>				
Atratividade do mercado timorense	<input type="radio"/>				
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em T.L.	<input type="radio"/>				
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	<input type="radio"/>				

**14. Qual o grau de concordância em relação a potenciais obstáculos à internacionalização / exportação para Timor-Leste? \***

*Mark only one oval per row.*

	Não concordo nada 1	2	3	4	Concordo plenamente 5
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficientes apoios à internacionalização / exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de mão-de-obra qualificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema fiscal timorense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência no mercado timorense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burocracia para tratar de documentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distância geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de recursos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas inadequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instabilidade política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não haver possibilidade de aquisição de propriedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo do crédito local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder de compra dos clientes / consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de mão-de-obra falante de português	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte de produtos demasiado dispendioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo das matérias-primas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de investimento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Quais as principais razões que levam esta empresa a pretender desenvolver negócios em Timor-Leste? \***

*Tick all that apply.*

- Matérias-primas mais baratas
- Matérias-primas não existentes em Portugal
- Fornecedores baratos
- Fornecedores de qualidade
- Novos mercados (franchises ou parcerias)
- Novos mercados (lojas ou operações próprias)
- Aumento crescente do volume de negócios
- Perspetiva de desenvolvimento de negócios noutras áreas
- Preço mais barato dos combustíveis
- Taxas aduaneiras e outros impostos mais baixos
- Satisfação por contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste
- Other:

**16. Em relação ao mercado do Sudeste Asiático (S.A.), qual é a situação com a qual se reveem? \***

*Mark only one oval.*

- Ainda não tivemos nenhum contacto com entidades de outro país do S.A. *Skip to question 17.*
- Já estabelecemos contactos com entidades destes países, mas ainda não temos negócios estabelecidos *Skip to question 18.*
- Já desenvolvemos negócios com outros países do S.A. *Skip to question 19.*

**17. Identifique as principais razões que o justificam: \***

*Tick all that apply.*

- Não tenho interesse em operar nesse mercado
- Insuficientes apoios à expansão para o S.A.
- Escassez de recursos financeiros
- Dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada
- Falta de acordos estabelecidos que facilitem os negócios
- Concorrência no mercado do S.A.
- Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados
- Burocracia para tratar de documentação
- Poder de compra local
- Desconhecimento sobre mecanismos de ação
- Escassez de recursos materiais
- Informação reduzida sobre oportunidades de negócio e condições de investimento no S.A.
- Other: \_\_\_\_\_

*Skip to question 24.*

**18. Indique os países do Sudeste Asiático com os quais já estabeleceu contactos: \***

*Tick all that apply.*

- Indonésia
- Malásia
- Singapura
- Brunei
- Tailândia
- Filipinas
- Camboja
- Vietname
- Laos
- Myanmar

*Skip to question 24.*

**19. Indique os países do Sudeste Asiático com os quais já desenvolveu negócios: \***

*Tick all that apply.*

- Indonésia
- Malásia
- Singapura
- Brunei
- Tailândia
- Filipinas
- Camboja
- Vietname
- Laos
- Myanmar

**20. Os negócios desenvolvidos são da mesma área? \***

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Sim e de outras áreas também

**21. De que forma estabeleceu contactos para que desenvolvesse negócios nesse(s) território(s)? \***

*Tick all that apply.*

- Contacto informal / acaso
- Pesquisa
- Congressos / encontros empresariais
- Marketing da empresa
- Recomendação
- AICEP
- Associações Empresariais
- Other: \_\_\_\_\_

**22. O meu negócio, nesse(s) território(s), é: \***

*Tick all that apply.*

- Filial
- Sucursal
- Sociedade
- Joint Venture
- Escritórios de representação

23. **Assinale os itens com os quais se revê, em relação aos seus negócios no S.A.: \***

*Tick all that apply.*

- Negócios pontuais / esporádicos
- Negócios com perspectivas a longo prazo
- Perspetivas de negócios ainda noutros países da mesma região (S.A.)
- Os negócios desenvolvidos nesses países levaram a um aumento do volume de negócios da minha empresa
- Pretendo continuar a desenvolver negócios no S.A.

*Skip to question 24.*

24. **Quais as estratégias que considera mais úteis para o desenvolvimento de negócios em T.L. no S.A.? \***

*Tick all that apply.*

- Diferenciar os segmentos do mercado
- Criação de parcerias e de fundos internos de investimento de forma a estimular o esforço empresarial nestes mercados
- Mudar a perceção que os executivos têm acerca destes mercados
- Juntar-se a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados
- Other: \_\_\_\_\_

25. **Quais poderão ser os elementos mais importantes da vantagem competitiva da sua empresa em T.L. e no S.A. ? \***

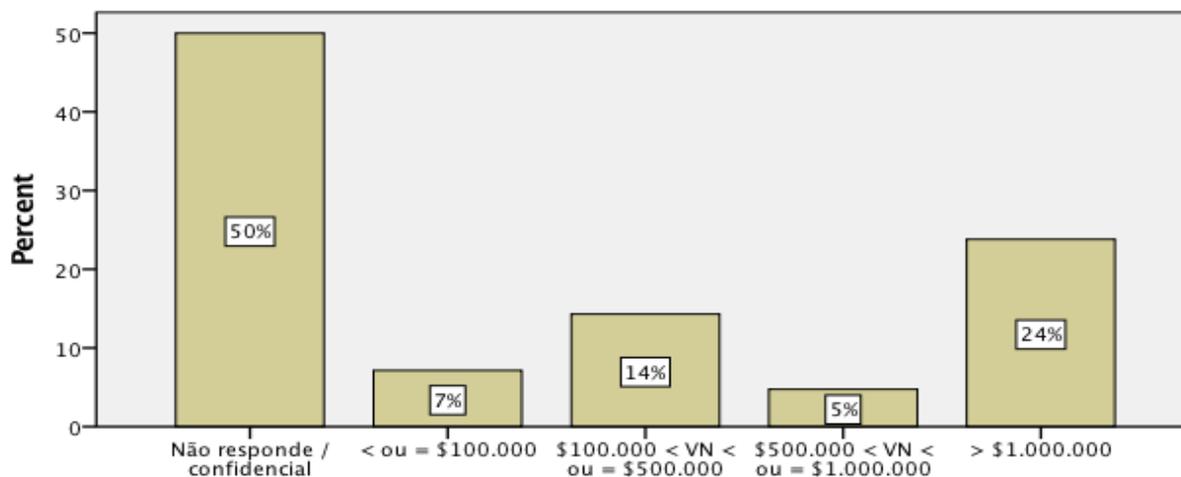
*Tick all that apply.*

- A qualidade dos produtos / serviços
- Preço dos produtos / serviços
- Diversidade de produtos / serviços
- Bom marketing
- Marca forte / boa reputação
- Qualidade dos recursos humanos
- Bom relacionamento com os governos nacionais
- Bom relacionamento com os clientes, fornecedores ou parceiros
- Bases de dados, patentes e programas de pesquisa
- Ser inovador (novos produtos ou formas de trabalho)
- Infraestrutura de distribuição
- Economia de escala
- Habilidade em gerir operações complexas
- Other: \_\_\_\_\_

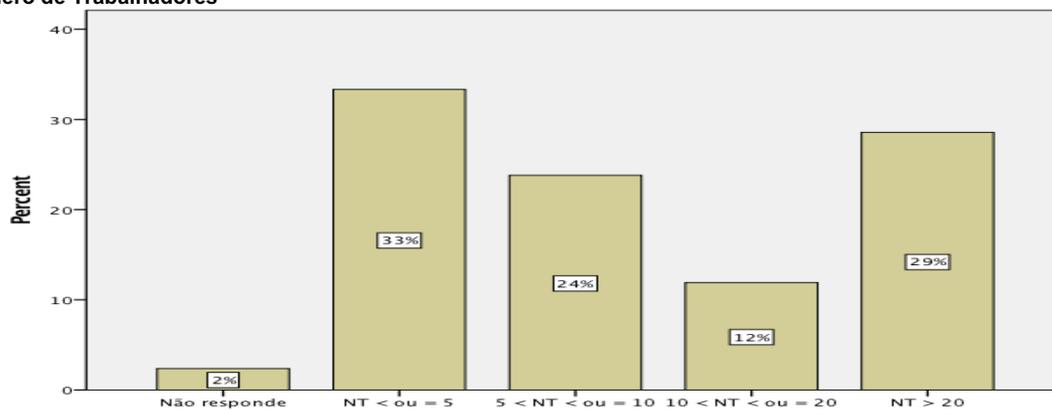
## APÊNDICE 10 – RESULTADOS DO INQUÉRITO 1 (OUTPUT SPSS)

4. Atividade principal da empresa				
Setor de atividade	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Construção civil	7	16.7	16.7	16.7
Consultoria (Arquit. e/ou Eng. ) / Fiscaliz. Obras)	7	16.7	16.7	33.3
Consultoria (Gestão / Contabilidade)	5	11.9	11.9	45.2
Hotelaria / Turismo / Viagens / Eventos	5	11.9	11.9	57.1
Alimentação e bebidas / restauração	4	9.5	9.5	66.7
Livreiro / Traduções	4	9.5	9.5	76.2
Advocacia	3	7.1	7.1	83.3
Comércio de automóveis / peças	1	2.4	2.4	85.7
Produção audiovisual	1	2.4	2.4	88.1
Não responde	1	2.4	2.4	90.5
Import. / Export.	1	2.4	2.4	92.9
Mobiliário / design interiores	1	2.4	2.4	95.2
Saúde	1	2.4	2.4	97.6
Telecomunicações	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

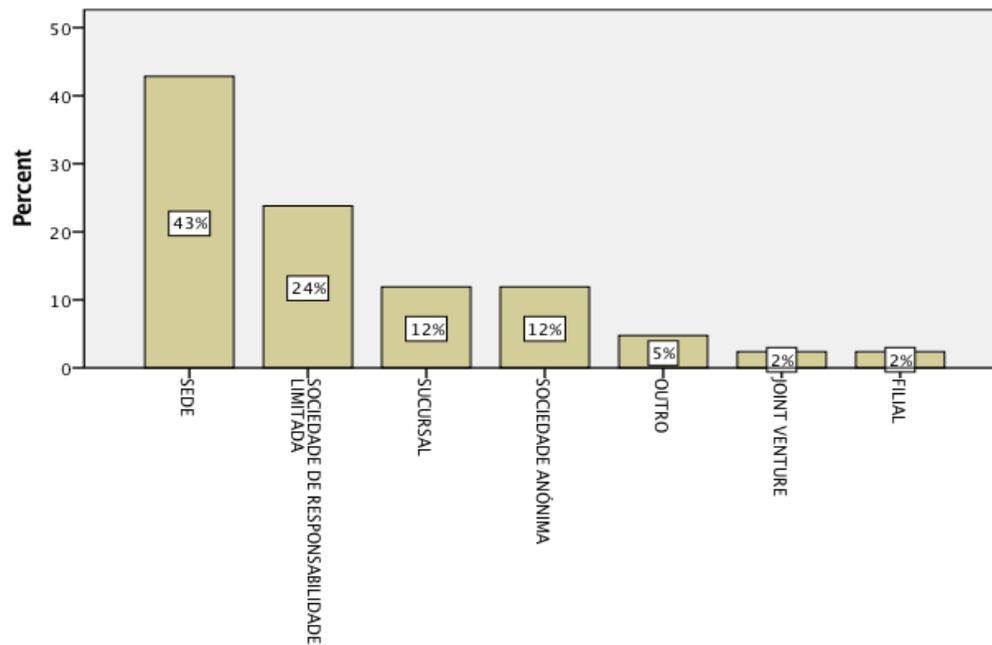
### 5. Volume de negócios



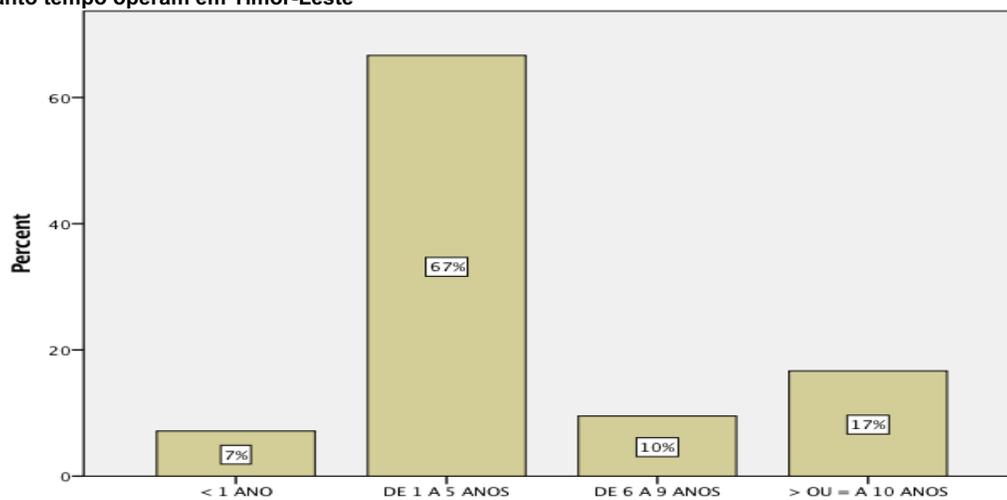
### 7. Número de Trabalhadores



### 8. Formas de internacionalização em Timor-Leste



### 9. Há quanto tempo operam em Timor-Leste



10. Clientes habituais				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Estado Timorense	34	23.8%	81.0%
	Clientes privados timorenses	28	19.6%	66.7%
	Clientes privados portugueses	25	17.5%	59.5%
	Empresas timorenses	23	16.1%	54.8%
	Empresas portuguesas / de portugueses	23	16.1%	54.8%
	Outro	10	7.0%	23.8%
	Total	143	100.0%	340.5%

11. Grau de importância das motivações seguintes que levaram as empresas a ir para Timor-Leste?			
	Mean	Std. Deviation	N
Necessidade de crescimento	2.7619	1.58975	42
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	2.5238	1.54979	42
Obtenção de economias de escala	2.1429	1.35379	42
Exploração de recursos naturais	1.4286	.96633	42
Exploração de competências próprias	3.5238	1.43541	42
Limitações / dificuldades no mercado português	2.5714	1.43379	42
Mais lucro e rentabilidade	3.4048	.82815	42
Concorrência em Portugal	2.1667	1.24776	42
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	3.4286	1.46742	42
Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	2.4524	1.50126	42
Atratividade do mercado timorense	3.7143	.89131	42
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em Timor-Leste	2.8571	1.38936	42
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	3.8095	1.38349	42

12. Grau de concordância em relação aos obstáculos seguintes desde que operam em Timor-Leste		
	Mean	Std. Deviation
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	2.98	1.199
Insuficientes apoios à internacionalização	3.10	1.303
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	3.12	1.273
Escassez de recursos financeiros	2.93	1.197
Falta de mão-de-obra qualificada	4.24	1.122
Sistema fiscal timorense	2.52	1.273
Concorrência no mercado timorense	2.69	1.137
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	2.79	1.371
Burocracia para tratar de documentação	4.07	1.177
Distância geográfica	4.24	1.246
Escassez de recursos materiais	3.86	1.160
Infraestruturas inadequadas	3.71	1.132
Instabilidade política	2.60	1.083
Legislação local	2.79	1.025
Não haver possibilidade de aquisição de propriedade	3.19	1.418
Custo de crédito local	3.57	1.564
Poder de compra dos clientes / consumidores	3.14	1.138
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	3.43	1.328
Falta de mão-de-obra falante de português	3.67	1.282
Transporte de produtos demasiado dispendioso	3.69	1.334
Custo das matérias-primas	3.00	1.343
Condições de investimento externo	3.00	1.104
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	2.95	1.125

13. Grau de dificuldade em desenvolver negócios, de acordo com os seguintes fatores			
	Mean	Std. Deviation	N
Fazer negócio em timor-leste	3.4048	1.06059	42
Processo de abertura / registo de empresa	2.8333	1.69528	42

Obtenção de eletricidade / água	3.3095	1.25888	42
Registo de propriedade	3.8571	1.26050	42
Obtenção de crédito	4.2143	1.00087	42
Proteção dos investidores minoritários	3.1905	1.15269	42
Pagamento de impostos	2.2857	.89131	42
Custo de importação / exportação	3.8571	1.11686	42
Tempo de importação / exportação	4.2381	1.00752	42
Resolução de contratos	3.4762	1.48551	42
Resolução de insolvência	3.0000	1.46504	42

14. Principais razões continuarem a desenvolver negócios em T.L.			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Matérias-primas mais baratas	2	1.3%	4.8%
Matérias-primas não existentes em Portugal	1	0.7%	2.4%
Fornecedores baratos	1	0.7%	2.4%
Fornecedores de qualidade	1	0.7%	2.4%
Novos mercados (franchises ou parcerias)	15	10.1%	35.7%
Novos mercados (lojas ou operações próprias)	19	12.8%	45.2%
Aumento crescente do volume de negócios	22	14.8%	52.4%
Perspetiva de desenvolvimento de negócios noutras áreas	30	20.1%	71.4%
Preço mais barato dos combustíveis	5	3.4%	11.9%
Taxas aduaneiras e outros impostos mais baixos	13	8.7%	31.0%
Satisfação por contribuir para o desenvolvimento de timor-leste	38	25.5%	90.5%
Outro	2	1.3%	4.8%
Total	149	100.0%	354.8%

15. Em relação ao mercado do sudeste asiático, qual a situação com a qual se reveem?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não houve contatos com entidades de outros países do sudeste asiático	12	28.6	28.6	28.6
Já houve contatos com entidades de outros países do s.a., mas ainda não desenvolvemos negócios	21	50.0	50.0	78.6
Já temos negócios noutros países do s.a.	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

16. Obstáculos à passagem para o Sudeste Asiático			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Não tenho interesse em operar nesse mercado	9	32.1%	75.0%
Insuficientes apoios à expansão para o s.a.	1	3.6%	8.3%
Escassez de recursos financeiros	1	3.6%	8.3%
Dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada	2	7.1%	16.7%
Falta de acordos estabelecidos que facilitem os negócios	2	7.1%	16.7%
Concorrência no mercado do s.a.	3	10.7%	25.0%
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	2	7.1%	16.7%
Burocracia para tratar documentação	2	7.1%	16.7%
Poder de compra local	1	3.6%	8.3%
Desconhecimento sobre mecanismos de ação	2	7.1%	16.7%
Informação reduzida sobre oportunidades de negócios e condições de investimento no s.a.	3	10.7%	25.0%
Total	28	100.0%	233.3%

17. Países com os quais houve contacto			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
INDONÉSIA	14	41.2%	87.5%
MALÁSIA	2	5.9%	12.5%

TAILÂNDIA	1	2.9%	6.3%
FILIPINAS	5	14.7%	31.3%
VIETNAME	1	2.9%	6.3%
Total	34	100.0%	212.5%

**18. Países da ASEAN onde já desenvolveram negócios**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
INDONÉSIA	7	35.0%	77.8%
MALÁSIA	4	20.0%	44.4%
SINGAPURA	5	25.0%	55.6%
TAILÂNDIA	1	5.0%	11.1%
FILIPINAS	2	10.0%	22.2%
CAMBOJA	1	5.0%	11.1%
Total	20	100.0%	Total

**19. Os negócios desenvolvidos são da mesma área?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sim	5	11.9	55.6	55.6
	Não	2	4.8	22.2	77.8
	Sim e de outras áreas também	2	4.8	22.2	100.0
	Total	9	21.4	100.0	
Missing	System	33	78.6		
Total		42	100.0		

**20. De que forma estabeleceram os contactos para o desenvolvimento dos negócios nesses territórios?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Contato informal	5	11.9	55.6	55.6
	Pesquisa	1	2.4	11.1	66.7
	Recomendação	1	2.4	11.1	77.8
	Associações empresariais	1	2.4	11.1	88.9
	Outro	1	2.4	11.1	100.0
	Total	9	21.4	100.0	
Missing	System	33	78.6		
Total		42	100.0		

**21. Formas de internacionalização no Sudeste Asiático**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
SUCURSAL	2	18.2%	22.2%
JOINT VENTURE	3	27.3%	33.3%
ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO	1	9.1%	11.1%
OUTRO	5	45.5%	55.6%
Total	11	100.0%	122.2%

**22. Negócios no Sudeste Asiático**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Negócios pontuais / esporádicos	4	16.7%	44.4%
Negócios com perspectivas a longo prazo	7	29.2%	77.8%
Perspetivas de negócios ainda noutros países da mesma região (S.A.)	6	25.0%	66.7%
Os negócios desenvolvidos nesses países levaram a um aumento do volume de negócios da empresa	1	4.2%	11.1%
Pretendemos continuar a desenvolver negócios nos países do S.A.	6	25.0%	66.7%
Total	24	100.0%	266.7%

<b>23. Melhores estratégias para desenvolvimento de negócios no S.A.</b>			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Diferenciar os segmentos de mercado	20	27.8%	47.6%
Juntar-se a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados	12	16.7%	28.6%
Mudar a percepção que os executivos têm acerca destes mercados	18	25.0%	42.9%
Criação de parcerias e de fundos de investimento de forma a estimular o esforço empresarial nestes mercados	17	23.6%	40.5%
Outro	5	6.9%	11.9%
Total	72	100.0%	171.4%

<b>24. Elementos da vantagem competitiva</b>			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Qualidade dos produtos / serviços	38	17.8%	90.5%
Preço dos produtos / serviços	12	5.6%	28.6%
Diversidade dos produtos / serviços	16	7.5%	38.1%
Bom marketing	7	3.3%	16.7%
Marca forte / boa reputação	27	12.6%	64.3%
Qualidade dos recursos humanos	22	10.3%	52.4%
Bom relacionamento com os governos nacionais	20	9.3%	47.6%
Bom relacionamento com clientes, fornecedores ou parceiros	31	14.5%	73.8%
Bases de dados, patentes e programas de pesquisa	3	1.4%	7.1%
Ser inovador (novos produtos ou formas de trabalho)	13	6.1%	31.0%
Infrestrutura de distribuição	3	1.4%	7.1%
Economia de escala	3	1.4%	7.1%
Habilidade para gerir operações complexas	19	8.9%	45.2%
Total	214	100.0%	509.5%

## APÊNDICE 11 – RESULTADOS DOS INQUÉRITO 2 (OUTPUT SPSS)

4. Atividade principal da empresa				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Área saúde	1	20.0	20.0	20.0
Arquit, mobili, desiign int	1	20.0	20.0	40.0
Edição distrib livros	1	20.0	20.0	60.0
Exportação	1	20.0	20.0	80.0
Gráfca segurança prod moedas	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

10. Exportação para Timor-Leste de:				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
BENS	3	60.0	60.0	60.0
BENS E SERVIÇOS	2	40.0	40.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

11. Exportam para outros países do Sudeste Asiático?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SIM	1	20.0	20.0	20.0
NÃO	4	80.0	80.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

12. Quais os países do S.A. para onde exportam?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SINGAPURA	1	20.0	100.0
Missing	System	4	80.0	
Total		5	100.0	

13. Exportação para o S.A. de:				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BENS E SERVIÇOS	1	20.0	100.0
Missing	System	4	80.0	
Total		5	100.0	

14. Há quanto tempo exportam para o S.A.?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE 1 A 5	1	20.0	100.0
Missing	System	4	80.0	
Total		5	100.0	

16. % do volume de exportação para S.A. sobre o total de exportações				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	1	20.0	100.0
Missing	System	4	80.0	
Total		5	100.0	

17. % de clientes do S.A. sobre o total de clientes				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	1	20.0	100.0
Missing	System	4	80.0	
Total		5	100.0	

18. País do S.A. com maior % de exportações					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		4	80.0	80.0	80.0
	TIMOR-LESTE	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

19. Volume de exportações para o S.A. nos últimos 3 anos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,000,000	1	20.0	100.0	100.0
Missing	System	4	80.0		
Total		5	100.0		

20. Há quanto tempo exportam para T.L.?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< OU = 1 ANO	1	20.0	20.0	20.0
	DE 1 A 5	2	40.0	40.0	60.0
	> OU = A 10 ANOS	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

21. Modo de entrada e estabelecimento em T.L.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exportações realizadas diretamente pela empresa	4	80.0	80.0	80.0
	Através de um broker (intermediário)	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

22. Clientes habituais em T.L.					
		Responses		Percent of Cases	
		N	Percent		
	Estado timorense	4	40.0%	80.0%	
	Empresas timorenses	3	30.0%	60.0%	
	Empresas portuguesas / de portugueses	3	30.0%	60.0%	
Total		10	100.0%	200.0%	

23. Qual o transporte utilizado para a exportação?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marítimo	3	60.0	60.0	60.0
	Aéreo	1	20.0	20.0	80.0
	Multimodal	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

25. % exportações para T.L. sobre o total de exportações da empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	1	20.0	25.0	25.0
	7.5	1	20.0	25.0	50.0
	40.0	1	20.0	25.0	75.0
	100.0	1	20.0	25.0	100.0
	Total	4	80.0	100.0	
Missing	System	1	20.0		
Total		5	100.0		

26. % clientes de T.L. sobre o total de clientes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.1	1	20.0	25.0	25.0
	2.0	1	20.0	25.0	50.0
	5.0	1	20.0	25.0	75.0
	100.0	1	20.0	25.0	100.0
	Total	4	80.0	100.0	
Missing	System	1	20.0		
Total		5	100.0		

27. Volume de exportações para T.L. nos últimos 3 anos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,500,000	1	20.0	50.0	50.0
	3,750,000	1	20.0	50.0	100.0
	Total	2	40.0	100.0	
Missing	System	3	60.0		
Total		5	100.0		

28. Algum dos parceiros reexporta os bens e/ou serviços para outro país do S.A.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NÃO	4	80.0	80.0	80.0
	NÃO SABEMOS	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

29. Grau de importância das motivações seguintes que levaram a empresa a exportar para T.L.?				
	Mean	Std. Deviation	N	
Necessidade de crescimento	3.80	.837	5	
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	2.80	1.095	5	
Obtenção de economias de escala	2.80	.837	5	
Exploração de recursos naturais	1.40	.894	5	
Exploração de competências próprias	3.20	1.304	5	
Limitações / dificuldades no mercado português	2.80	.837	5	
Mais lucro e rentabilidade	2.80	.837	5	
Concorrência em Portugal	2.00	.707	5	
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	3.00	1.000	5	
Abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	3.00	1.581	5	
Atratividade do mercado timorense	3.40	.894	5	
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em TL	2.60	1.140	5	
A Língua Portuguesa ser uma das oficiais	4.00	.707	5	

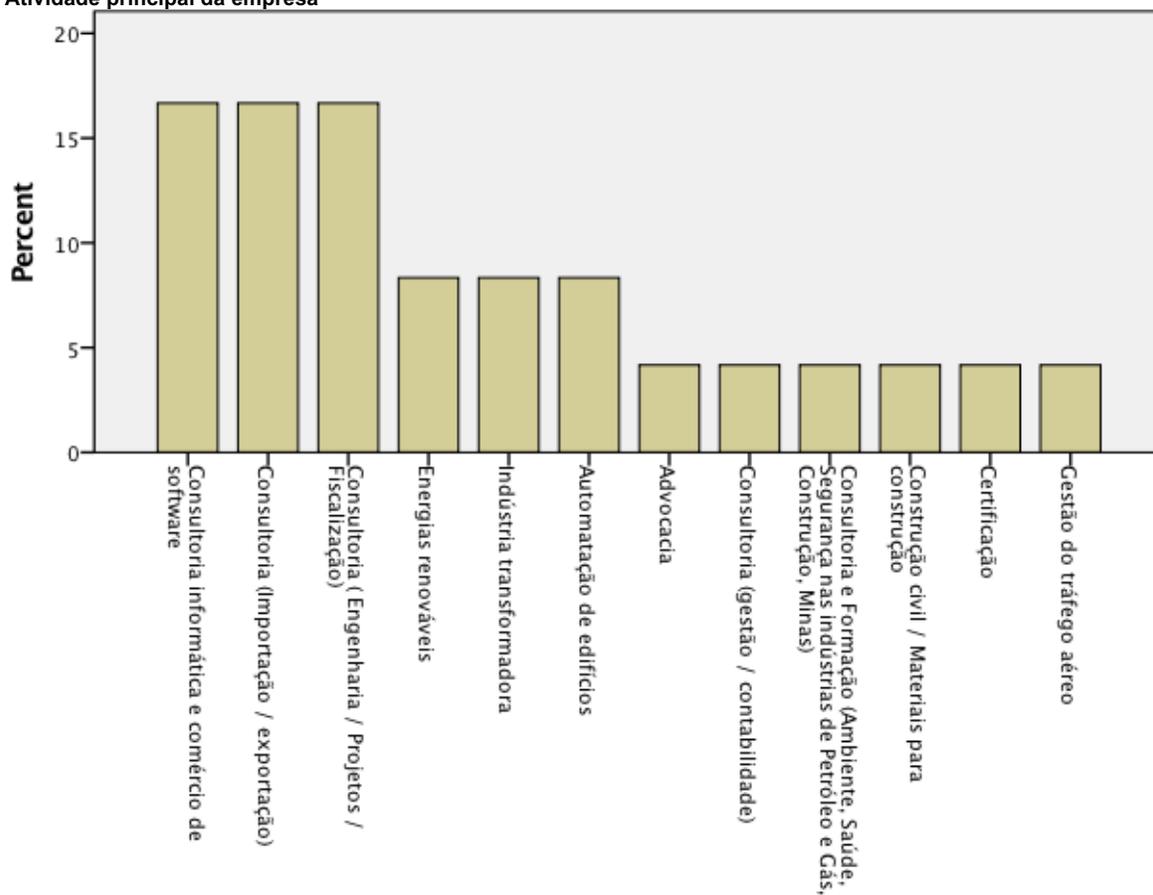
30. Grau de concordância em relação aos obstáculos seguintes, desde que operam em T.L.?			
	Mean	Std. Deviation	N
Dificuldade de estabelecimento de contactos e parcerias	2.80	.837	5
Dificuldades de estabelecimento de canais de distribuição	2.60	.894	5
Concorrência no mercado timorense	3.60	.894	5
Sistema fiscal timorense	3.20	.837	5
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	3.80	.837	5
Dificuldades na gestão do risco cambial	3.40	.548	5
Distância geográfica	4.40	.894	5
Instabilidade política	3.20	.837	5
Legislação local	2.40	1.140	5
Dificuldades na obtenção de financiamento	3.00	1.225	5

Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	4.00	1.000	5
Transporte demasiado dispendioso	3.80	1.304	5
Dificuldade em manter os negócios	3.40	1.342	5
Custo de exportação	4.00	.707	5
Tempo de exportação	4.20	.837	5

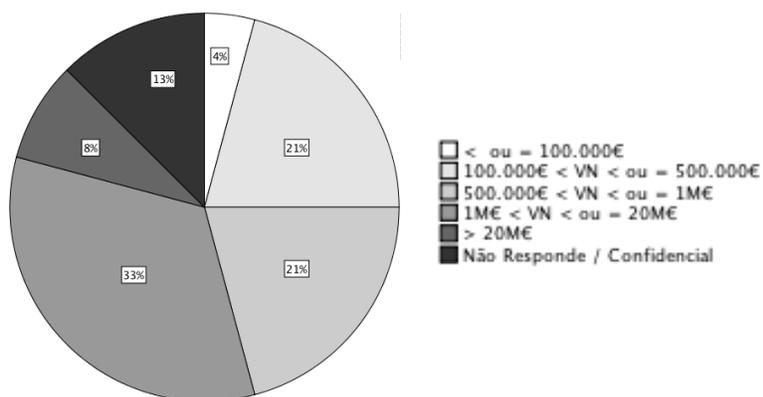
<b>31. Elementos mais importantes da vantagem competitiva da empresa em TL</b>			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Qualidade dos produtos/serviços	4	22.2%	80.0%
Preço dos produtos/serviços	3	16.7%	60.0%
Diversidade dos produtos/serviços	2	11.1%	40.0%
Marca forte / boa reputação	4	22.2%	80.0%
Bom relacionamento com clientes / parceiros	2	11.1%	40.0%
Ser inovador (novos produtos ou formas de trabalhar)	2	11.1%	40.0%
Bom relacionamento com os governos locais	1	5.6%	20.0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100.0%</b>	<b>360.0%</b>

## APÊNDICE 12 – RESULTADOS DO INQUÉRITO 3 (OUTPUT SPSS)

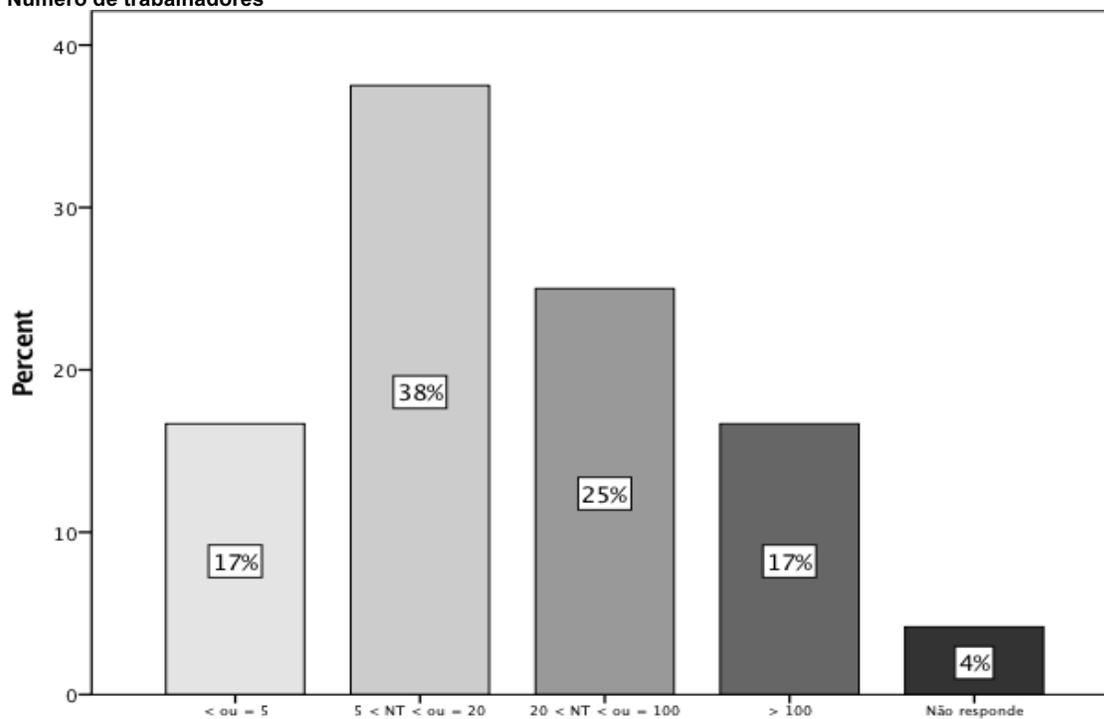
### 4. Atividade principal da empresa



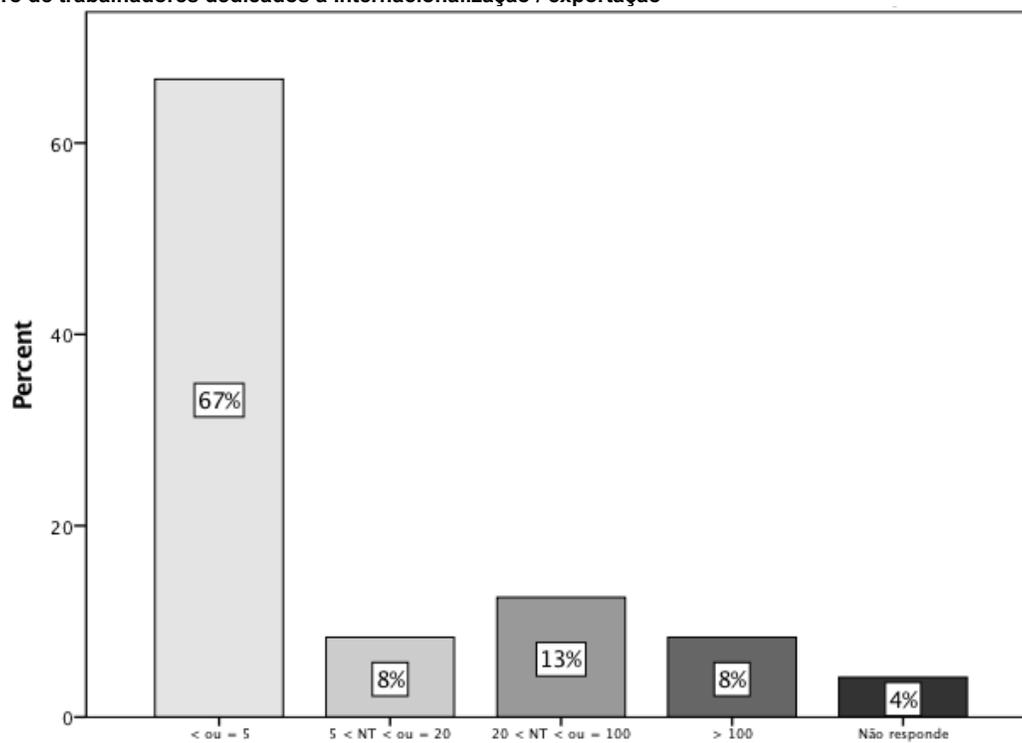
### 5. Volume de negócios



### 7. Número de trabalhadores

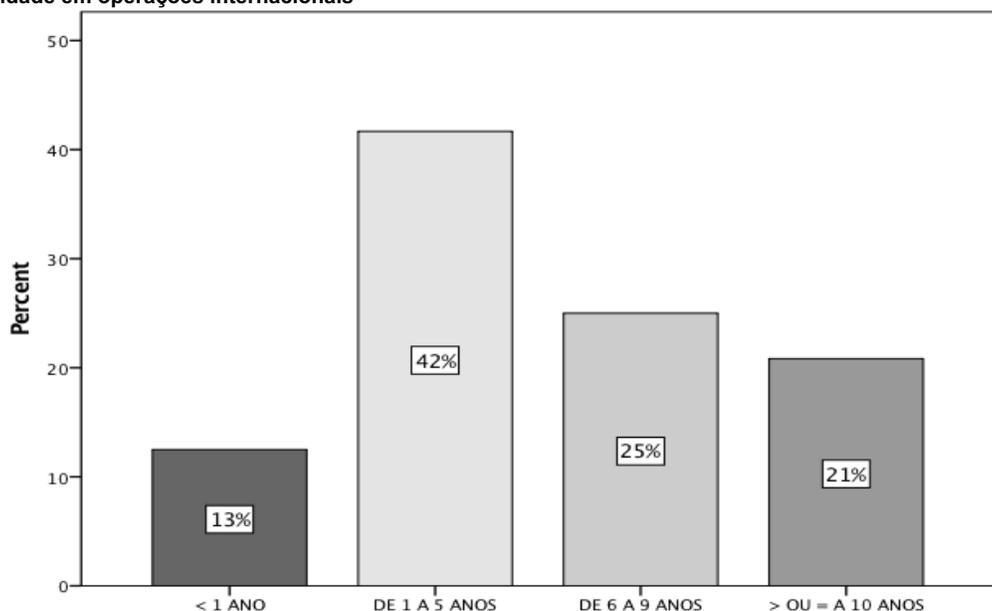


### 8. Número de trabalhadores dedicados à Internacionalização / exportação



9. Mercados de interesse				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Timor-Leste	9	33.3%	37.5%
	Outros Países Do Sudeste Asiático	5	18.5%	20.8%
	Ambos	10	37.0%	41.7%
	Outro	3	11.1%	12.5%
Total		27	100.0%	112.5%

#### 10. Antiguidade em operações internacionais



11. Formas de internacionalização pretendidas em TL				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Sucursal	2	5.4%	8.3%
	Joint-Venture	15	40.5%	62.5%
	Filial	3	8.1%	12.5%
	Escritórios de Representação	8	21.6%	33.3%
	Sociedade Anónima	1	2.7%	4.2%
	Sociedade de Responsabilidade Limitada	4	10.8%	16.7%
	Outro	4	10.8%	16.7%
Total		37	100.0%	154.2%

12. Tipo cliente de interesse				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Tipo cliente de maior interesse <sup>a</sup>	ESTADO TIMORENSE	20	33.3%	83.3%
	CLIENTES PRIVADOS TIMORENSES	7	11.7%	29.2%
	CLIENTES PRIVADOS PORTUGUESES	6	10.0%	25.0%
	EMPRESAS TIMORENSES	14	23.3%	58.3%
	EMPRESAS PORTUGUESAS / DE PORTUGUESES	11	18.3%	45.8%
	OUTRO	2	3.3%	8.3%
Total		60	100.0%	250.0%

<b>13. Grau de importância das motivações para eventualmente vir a desenvolver negócios com Timor-Leste</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
Necessidade de crescimento	3.67	1.007	24
Aproveitamento da capacidade de produção	3.25	1.073	24
Obtenção de economias de escala	3.13	.850	24
Exploração de recursos naturais	2.04	1.122	24
Exploração de competências próprias	3.67	1.090	24
Limitações / dificuldades no mercado português	2.88	1.227	24
Mais lucro e rentabilidade	3.50	.722	24
Concorrência em Portugal	2.50	1.022	24
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	3.17	1.090	24
Abordagem por parte de empresas / individualidades timorenses	3.54	1.141	24
Atratividade do mercado timorense	3.46	1.021	24
Leis , impostos e regulamentos favoráveis em Timor-Leste	3.04	.751	24
O facto da Língua Portuguesa ser oficial	4.08	.830	24

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Necessidade de crescimento	38.25	16.370	.587	.629	.279
Aproveitamento da capacidade de produção	38.67	18.406	.283	.873	.377
Obtenção de economias de escala	38.79	18.955	.336	.725	.373
Exploração de recursos naturais	39.88	24.462	-.320	.788	.559
Exploração de competências próprias	38.25	18.109	.309	.498	.368
Limitações / dificuldades no mercado português	39.04	16.650	.401	.884	.325
Mais lucro e rentabilidade	38.42	20.341	.200	.606	.411
Concorrência em Portugal	39.42	21.036	.009	.844	.461
Não existência de concorrência local nesta área de negócio	38.75	22.370	-.135	.375	.506
Abordagem por parte de empresas / individualidades timorenses	38.38	20.853	.001	.800	.469
Atratividade do mercado timorense	38.46	17.042	.485	.649	.313
Leis , impostos e regulamentos favoráveis em Timor-Leste	38.88	21.679	-.011	.890	.455
O facto da Língua Portuguesa ser oficial	37.83	20.754	.096	.647	.434

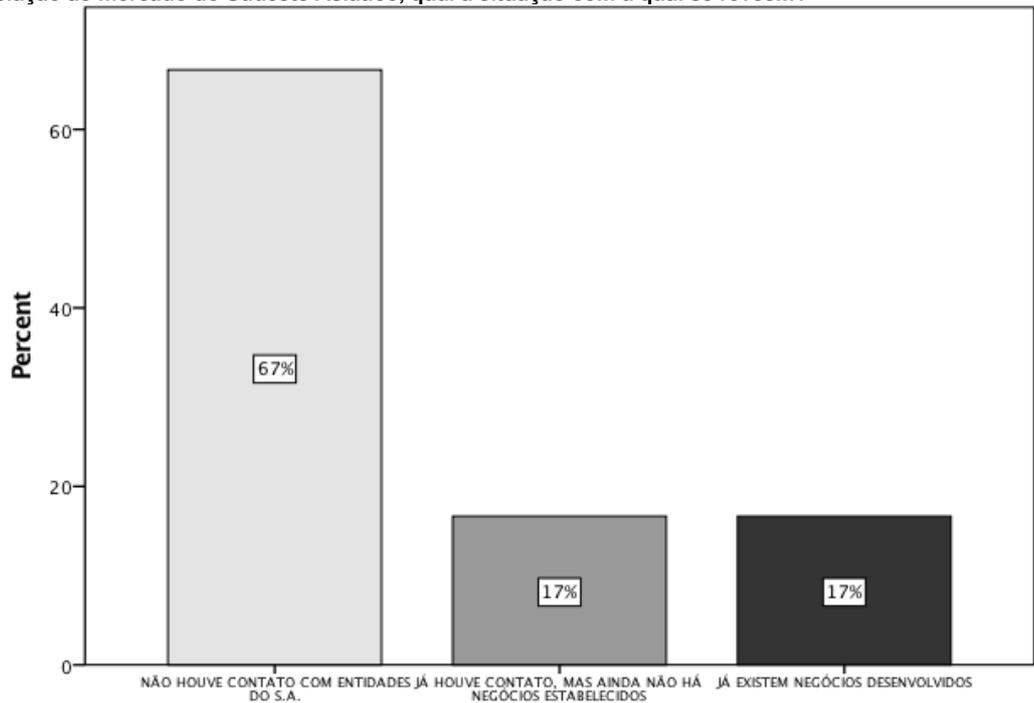
**14. Grau de concordância em relação a potenciais obstáculos à internacionalização / exportação para Timor-Leste**

	Mean	Std. Deviation	N
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	3.75	.897	24
Insuficientes apoios à internacionalização	3.25	.944	24
Dificuldades em estabelecer canais de distribuição	3.29	1.083	24
Escassez de recursos financeiros	3.42	1.018	24
Falta de mão-de-obra qualificada	3.33	.816	24
Sistema fiscal em timor-leste	2.71	.624	24
Cocorrência no mercado de timor-leste	2.58	.881	24
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	2.54	.932	24
Burocracia para tratar de documentação	3.13	.992	24
Distância geográfica	4.00	1.022	24
Escassez de recursos materiais	2.96	.999	24
Infraestruturas inadequadas	3.42	.881	24
Instabilidade política	2.42	.974	24
Legislação local	2.50	.780	24
Não existir possibilidade de aquisição de propriedade	2.50	1.103	24
Custo do crédito local	2.88	1.116	24
Poder de compra dos clientes / consumidores	3.33	1.167	24
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	3.04	1.197	24
Falta de mão-de-obra falante de português	2.63	1.173	24
Transporte de produtos demasiado dispendioso	2.79	1.382	24
Custo das matérias-primas	2.33	1.129	24
Condições de investimento externo	2.71	.690	24
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	2.96	.955	24

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Informação reduzida sobre oportunidades de negócio	67.88	119.332	.187	.841
Insuficientes apoios à internacionalização	68.38	114.766	.403	.833
Dificuldades em estabelecer canais de distribuição	68.33	111.362	.493	.829
Escassez de recursos financeiros	68.21	117.563	.236	.840
Falta de mão-de-obra qualificada	68.29	116.563	.373	.835
Sistema fiscal em timor-leste	68.92	113.732	.728	.827
Cocorrência no mercado de timor-leste	69.04	123.694	-.034	.848
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	69.08	115.993	.346	.835
Burocracia para tratar de documentação	68.50	113.652	.434	.832
Distância geográfica	67.63	116.679	.276	.838
Escassez de recursos materiais	68.67	118.319	.207	.841
Infraestruturas inadequadas	68.21	114.172	.471	.831
Instabilidade política	69.21	115.650	.344	.835
Legislação local	69.13	119.158	.237	.839
Não existir possibilidade de aquisição de propriedade	69.13	116.114	.272	.839
Custo do crédito local	68.75	111.152	.485	.830
Poder de compra dos clientes / consumidores	68.29	109.433	.533	.827
Baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	68.58	105.384	.691	.820
Falta de mão-de-obra falante de português	69.00	112.174	.413	.833
Transporte de produtos demasiado dispendioso	68.83	105.971	.560	.826
Custo das matérias-primas	69.29	112.042	.439	.832
Condições de investimento externo	68.92	115.906	.500	.832
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	68.67	114.580	.407	.833

15. Razões para pretender desenvolver negócios em T.L.			
	Responses		
	N	Percent	Percent of Cases
Novos mercados (franchises ou parcerias)	16	22.2%	66.7%
Novos mercados (lojas ou operações próprias)	7	9.7%	29.2%
Aumento crescente do volume de negócios	17	23.6%	70.8%
Perspetiva de desenvolvimento de negócios noutras áreas	14	19.4%	58.3%
Satisfação por contribuir para o desenvolvimento de timor-leste	15	20.8%	62.5%
Outro	3	4.2%	12.5%
Total	72	100.0%	300.0%

16. Em relação ao mercado do Sudeste Asiático, qual a situação com a qual se reveem?



17. Principais razões que o justificam			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Não tenho interesse em operar nesse mercado	2	5.4%	12.5%
Insuficientes apoios à expansão para o S.A.	3	8.1%	18.8%
Escassez de recursos financeiros	5	13.5%	31.3%
Dificuldades em encontrar mao-de-obra qualificada	1	2.7%	6.3%
Falta de acordos estabelecidos que facilitem os negócios	7	18.9%	43.8%
Concorrência no mercado do S.A.	3	8.1%	18.8%
Burocracia para tratar da documentação	1	2.7%	6.3%
Poder de compra local	1	2.7%	6.3%
Desconhecimentos sobre mecanismos de ação	4	10.8%	25.0%
Informação reduzida sobre oportunidades de negócios e condições de investimento no S.A.	8	21.6%	50.0%
Outro	2	5.4%	12.5%
Total	37	100.0%	231.3%

18. Países do S.A. com os quais estabeleceu contacto		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	INDONÉSIA	4	36.4%	100.0%
	MALÁSIA	1	9.1%	25.0%
	SINGAPURA	2	18.2%	50.0%
	TAILÂNDIA	1	9.1%	25.0%
	FILIPINAS	1	9.1%	25.0%
	VIETNAME	2	18.2%	50.0%
Total		11	100.0%	275.0%

19. Países do S.A. com os quais desenvolveu negócios		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	INDONÉSIA	2	22.2%	50.0%
	MALÁSIA	3	33.3%	75.0%
	SINGAPURA	2	22.2%	50.0%
	FILIPINAS	1	11.1%	25.0%
	VIETNAME	1	11.1%	25.0%
Total		9	100.0%	225.0%

20. Os negócios estabelecidos com outros países do S.A. são da mesma área?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	4	16.7	100.0	100.0
Missing	System	20	83.3		
Total		24	100.0		

21. Forma de contacto		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Contacto informal / acaso	1	6.7%	25.0%
	Pesquisa	4	26.7%	100.0%
	Congressos / encontros empresariais	3	20.0%	75.0%
	Marketing da empresa	3	20.0%	75.0%
	Recomendação	1	6.7%	25.0%
	Aicep	1	6.7%	25.0%
	Associações empresariais	1	6.7%	25.0%
	Outro	1	6.7%	25.0%
Total		15	100.0%	375.0%

22. Forma de internacionalizacao no S.A.		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	SOCIEDADE	2	40.0%	50.0%
	JOINT VENTURE	1	20.0%	25.0%
	ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO	2	40.0%	50.0%
Total		5	100.0%	125.0%

23. Assinale os itens com os quais se reveem em relação aos seus negócios no S.A.		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Negócios com perspectivas a longo prazo	3	30.0%	75.0%
	Perspetivas de negócios ainda noutros países da região do S.A.	2	20.0%	50.0%
	Os negócios desenvolvidos levaram ao aumento do volume de negócios da minha empresa	2	20.0%	50.0%
	Pretendo continuar a desenvolver negócios no S.A.	3	30.0%	75.0%
Total		10	100.0%	250.0%

<b>24. Estratégias para desenvolvimento de negócios no em T.L. e no S.A.</b>			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Diferenciar os segmentos de mercado	5	14.3%	20.8%
Criação de parcerias e fundos de investimento de forma a estimular o esforço empresarial nestes mercados	16	45.7%	66.7%
Mudar a percepção que os executivos têm destes mercados	4	11.4%	16.7%
Juntar-se a negócios que já estejam bem estabelecidos nestes mercados	9	25.7%	37.5%
Outro	1	2.9%	4.2%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0%</b>	<b>145.8%</b>

<b>25. Elementos da vantagem competitiva da empresa em T.L. e no S.A.</b>			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Qualidade dos produtos / serviços	19	18.1%	79.2%
Preço dos produtos / serviços	9	8.6%	37.5%
Diversidade dos produtos / serviços	12	11.4%	50.0%
Bom marketing	4	3.8%	16.7%
Marca forte / boa reputação	8	7.6%	33.3%
Qualidade dos recursos humanos	10	9.5%	41.7%
Bom relacionamento com os governos locais	9	8.6%	37.5%
Bom relacionamento com clientes fornecedores / parceiros	12	11.4%	50.0%
Base de dados, patentes e programas de pesquisa	1	1.0%	4.2%
Ser inovador (novos produtos ou formas de trabalhar)	10	9.5%	41.7%
Infraestruturas de distribuição	1	1.0%	4.2%
Economia de escala	1	1.0%	4.2%
Habilidade em gerir operações complexas	8	7.6%	33.3%
Outro	1	1.0%	4.2%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100.0%</b>	<b>437.5%</b>

## APÊNDICE 13 – ANÁLISE INDUTIVA (OUTPUT SPSS)

### MOTIVAÇÕES EMPRESAS PRESENTES x EMPRESAS INTERESSADAS

Group Statistics					
	RELAÇÃO DA EMPRESA COM O MERCADO DE TIMOR-LESTE	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NECESSIDADE DE CRESCIMENTO	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.76	1.590	.245
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.67	1.007	.206
APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.52	1.550	.239
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.25	1.073	.219
OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.14	1.354	.209
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.13	.850	.174
EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	1.43	.966	.149
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	2.04	1.122	.229
EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	3.52	1.435	.221
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.67	1.090	.223
LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.57	1.434	.221
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	2.88	1.227	.250
MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	3.40	.828	.128
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.50	.722	.147
CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.17	1.248	.193
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	2.50	1.022	.209
NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	3.43	1.467	.226
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.17	1.090	.223
ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.45	1.501	.232
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.54	1.141	.233
ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	3.71	.891	.138
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.46	1.021	.208
LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	2.86	1.389	.214
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	3.04	.751	.153
A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	Presente no Mercado de Timor-Leste	42	3.8095	1.38349	.21348
	Interessada no mercado de Timor-Leste	24	4.0833	.82970	.16936

independent samples test (t de Student)										
		levene's test for equality of variances		t-test for equality of means						
		F	sig.	T	df	sig. (2-tailed)	mean difference	std. error difference	95% confidence interval of the difference	
									lower	Upper
necessidade de crescimento	equal variances assumed	17.097	.000	-2.511	64	.015	-.905	.360	-1.625	-.185
	equal variances not assumed			-2.827	63.221	.006	-.905	.320	-1.544	-.265
aproveitamento da capacidade de produção disponível	equal variances assumed	15.842	.000	-2.031	64	.046	-.726	.358	-1.441	-.012
	equal variances not assumed			-2.239	61.487	.029	-.726	.324	-1.375	-.078
obtenção de economias de escala	equal variances assumed	8.709	.004	-3.205	64	.002	-.982	.306	-1.594	-.370
	equal variances not assumed			-3.616	63.340	.001	-.982	.272	-1.525	-.439
exploração de recursos naturais	equal variances assumed	1.610	.209	-2.337	64	.023	-.613	.262	-1.137	-.089
	equal variances not assumed			-2.243	42.358	.030	-.613	.273	-1.165	-.062
exploração de competências próprias	equal variances assumed	5.855	.018	-.422	64	.674	-.143	.338	-.819	.533
	equal variances not assumed			-.455	58.782	.651	-.143	.314	-.771	.485
limitações / dificuldades no mercado português	equal variances assumed	2.447	.123	-.870	64	.387	-.304	.349	-1.000	.393
	equal variances not assumed			-.908	54.338	.368	-.304	.334	-.973	.366
mais lucro e rentabilidade	equal variances assumed	.277	.601	-.470	64	.640	-.095	.203	-.500	.309
	equal variances not assumed			-.488	53.573	.627	-.095	.195	-.486	.296
concorrência em Portugal	equal variances assumed	2.485	.120	-1.112	64	.270	-.333	.300	-.932	.266
	equal variances not assumed			-1.174	56.073	.245	-.333	.284	-.902	.235
não existência de concorrência local nesta área de negócio	equal variances assumed	6.023	.017	.762	64	.449	.262	.344	-.425	.949
	equal variances not assumed			.825	59.501	.413	.262	.317	-.373	.897
abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	equal variances assumed	6.471	.013	-3.079	64	.003	-1.089	.354	-1.796	-.382
	equal variances not assumed			-3.316	58.749	.002	-1.089	.329	-1.747	-.432
atratividade do mercado timorense	equal variances assumed	1.064	.306	1.064	64	.291	.256	.240	-.224	.736
	equal variances not assumed			1.025	42.850	.311	.256	.250	-.248	.759
leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em timor-leste	equal variances assumed	20.795	.000	-.601	64	.550	-.185	.307	-.798	.429
	equal variances not assumed			-.700	63.874	.486	-.185	.264	-.711	.342
a língua portuguesa ser uma das oficiais	equal variances assumed	7.296	.009	-.881	64	.381	-.27381	.31062	-.89434	.34673
	equal variances not assumed			-1.005	63.799	.319	-.27381	.27250	-.81822	.27060

## TESTE WILCOXON

Test Statistics <sup>a</sup>													
	necessidade de crescimento - necessidade de crescimento	aproveitamento da capacidade de produção disponível - aproveitamento da capacidade de produção disponível	obtenção de economias de escala - obtenção de economias de escala	exploração de recursos naturais - exploração de recursos naturais	exploração de competências próprias - exploração de competências próprias	limitações / dificuldades no mercado português - limitações / dificuldades no mercado português	mais lucro e rentabilidade - mais lucro e rentabilidade	concorrência em Portugal - concorrência em Portugal	não existência de concorrência local nesta área de negócio - não existência de concorrência local nesta área de negócio	abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses - abordagem inicial por parte de empresas / individualidades timorenses	atratividade do mercado timorense - atratividade do mercado timorense	leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em timor-leste - leis, impostos e regulamentos mais favoráveis em timor-leste	a língua portuguesa ser uma das oficiais - a língua portuguesa ser uma das oficiais
Z	-2.153 <sup>b</sup>	-1.742 <sup>b</sup>	-1.574 <sup>b</sup>	-1.439 <sup>b</sup>	-.727 <sup>b</sup>	-.577 <sup>c</sup>	-.765 <sup>c</sup>	-.695 <sup>c</sup>	-.711 <sup>c</sup>	-1.679 <sup>b</sup>	-.885 <sup>c</sup>	-1.501 <sup>c</sup>	-.645 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.031	.082	.116	.150	.467	.564	.444	.487	.477	.093	.376	.133	.519
a. Wilcoxon Signed Ranks Test													
b. Based on negative ranks.													
c. Based on positive ranks.													

# OBSTÁCULOS EMPRESAS PRESENTES x EMPRESAS INTERESSADAS

group statistics					
	qual é a relação com o mercado de TL?	n	Mean	std. deviation	std. error mean
informação reduzida sobre oportunidades de negócio	Presente	42	2.98	1.199	.185
	não presente	24	3.75	.897	.183
insuficientes apoios à internacionalização	Presente	42	3.10	1.303	.201
	não presente	24	3.25	.944	.193
dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	Presente	42	3.12	1.273	.196
	não presente	24	3.29	1.083	.221
escassez de recursos financeiros	Presente	42	2.93	1.197	.185
	não presente	24	3.42	1.018	.208
falta de mão-de-obra qualificada	Presente	42	4.24	1.122	.173
	não presente	24	3.33	.816	.167
sistema fiscal timorense	Presente	42	2.52	1.273	.196
	não presente	24	2.71	.624	.127
concorrência no mercado timorense	Presente	42	2.69	1.137	.175
	não presente	24	2.58	.881	.180
direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	Presente	42	2.79	1.371	.212
	não presente	24	2.54	.932	.190
burocracia para tratar de documentação	Presente	42	4.07	1.177	.182
	não presente	24	3.13	.992	.202
distância geográfica	Presente	42	4.24	1.246	.192
	não presente	24	4.00	1.022	.209
escassez de recursos materiais	Presente	42	3.86	1.160	.179
	não presente	24	2.96	.999	.204
infraestruturas inadequadas	Presente	42	3.71	1.132	.175
	não presente	24	3.42	.881	.180
instabilidade política	Presente	42	2.60	1.083	.167
	não presente	24	2.42	.974	.199
legislação local	Presente	42	2.79	1.025	.158
	não presente	24	2.50	.780	.159
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	Presente	42	3.19	1.418	.219
custo de crédito local	não presente	24	2.50	1.103	.225
	Presente	42	3.57	1.564	.241
poder de compra dos clientes / consumidores	não presente	24	2.88	1.116	.228
	Presente	42	3.14	1.138	.176
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	não presente	24	3.33	1.167	.238
	Presente	42	3.43	1.328	.205
falta de mão-de-obra falante de português	não presente	24	3.04	1.197	.244
	Presente	42	3.67	1.282	.198
transporte de produtos demasiado dispendioso	não presente	24	2.63	1.173	.239
	Presente	42	3.69	1.334	.206
custo das matérias-primas	não presente	24	2.79	1.382	.282
	Presente	42	3.00	1.343	.207
condições de investimento externo	não presente	24	2.33	1.129	.231
	Presente	42	3.00	1.104	.170
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	não presente	24	2.71	.690	.141
	Presente	42	2.95	1.125	.174
	não presente	24	2.96	.955	.195
	Presente	42	2.95	1.125	.174

## TESTE *t* de Student

		independent samples test									
		levene's test for equality of variances				t-test for equality of means				95% confidence interval of the difference	
		F	sig.	t	df	sig. (2-tailed)	mean difference	std. error difference	lower	Upper	
informação reduzida sobre oportunidades de negócio	equal variances assumed	.778	.381	-2.749	64	.008	-.774	.282	-1.336	-.211	
	equal variances not assumed			-2.973	59.292	.004	-.774	.260	-1.295	-.253	
insuficientes apoios à internacionalização	equal variances assumed	3.586	.063	-.510	64	.612	-.155	.304	-.761	.452	
	equal variances not assumed			-.556	60.268	.580	-.155	.279	-.712	.402	
dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	equal variances assumed	.478	.492	-.559	64	.578	-.173	.309	-.790	.445	
	equal variances not assumed			-.584	54.574	.562	-.173	.296	-.765	.420	
escassez de recursos financeiros	equal variances assumed	.377	.541	-1.679	64	.098	-.488	.291	-1.069	.093	
	equal variances not assumed			-1.755	54.601	.085	-.488	.278	-1.045	.069	
falta de mão-de-obra qualificada	equal variances assumed	1.666	.201	3.457	64	.001	.905	.262	.382	1.428	
	equal variances not assumed			3.765	60.138	.000	.905	.240	.424	1.385	
sistema fiscal timorense	equal variances assumed	22.163	.000	-.664	64	.509	-.185	.278	-.739	.370	
	equal variances not assumed			-.788	62.902	.434	-.185	.234	-.652	.283	
concorrência no mercado timorense	equal variances assumed	1.599	.211	.398	64	.692	.107	.269	-.431	.645	
	equal variances not assumed			.427	58.103	.671	.107	.251	-.396	.610	
direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	equal variances assumed	7.752	.007	.775	64	.441	.244	.315	-.385	.873	
	equal variances not assumed			.858	61.941	.394	.244	.284	-.325	.813	
burocracia para tratar de documentação	equal variances assumed	.943	.335	3.320	64	.001	.946	.285	.377	1.516	
	equal variances not assumed			3.480	54.946	.001	.946	.272	.401	1.491	
distância geográfica	equal variances assumed	1.524	.222	.795	64	.429	.238	.299	-.360	.836	
	equal variances not assumed			.840	56.008	.405	.238	.284	-.330	.806	
escassez de recursos materiais	equal variances assumed	1.364	.247	3.180	64	.002	.899	.283	.334	1.464	
	equal variances not assumed			3.313	54.071	.002	.899	.271	.355	1.443	
infraestruturas inadequadas	equal variances assumed	1.835	.180	1.109	64	.272	.298	.268	-.239	.834	
	equal variances not assumed			1.187	57.969	.240	.298	.251	-.204	.799	
instabilidade política	equal variances assumed	.408	.525	.668	64	.507	.179	.268	-.356	.713	
	equal variances not assumed			.687	52.327	.495	.179	.260	-.343	.700	
legislação local	equal variances assumed	1.951	.167	1.182	64	.241	.286	.242	-.197	.768	
	equal variances not assumed			1.273	58.705	.208	.286	.224	-.163	.735	
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	equal variances assumed	2.682	.106	2.054	64	.044	.690	.336	.019	1.362	
	equal variances not assumed			2.199	57.955	.032	.690	.314	.062	1.319	
custo de crédito local	equal variances assumed	6.982	.010	1.918	64	.060	.696	.363	-.029	1.422	
	equal variances not assumed			2.099	60.713	.040	.696	.332	.033	1.360	
poder de compra dos clientes / consumidores	equal variances assumed	.093	.761	-.648	64	.519	-.190	.294	-.778	.397	
	equal variances not assumed			-.643	47.012	.523	-.190	.296	-.786	.405	
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	equal variances assumed	1.224	.273	1.179	64	.243	.387	.328	-.269	1.042	
	equal variances not assumed			1.213	52.228	.230	.387	.319	-.253	1.027	
falta de mão-de-obra falante de português	equal variances assumed	.253	.617	3.274	64	.002	1.042	.318	.406	1.677	
	equal variances not assumed			3.355	51.620	.001	1.042	.310	.419	1.665	
transporte de produtos demasiado dispendioso	equal variances assumed	.004	.947	2.599	64	.012	.899	.346	.208	1.590	
	equal variances not assumed			2.573	46.591	.013	.899	.349	.196	1.602	
custo das matérias-primas	equal variances assumed	.643	.425	2.050	64	.044	.667	.325	.017	1.316	

	equal variances not assumed			2.150	55.046	.036	.667	.310	.045	1.288
condições de investimento externo	equal variances assumed	4.686	.034	1.168	64	.247	.292	.250	-.207	.791
	equal variances not assumed			1.319	63.400	.192	.292	.221	-.150	.733
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	equal variances assumed	.780	.380	-.022	64	.983	-.006	.273	-.551	.539
	equal variances not assumed			-.023	54.681	.982	-.006	.261	-.529	.517

# TESTE DE WILCOXON

## Test Statistics<sup>a</sup>

	informaçã reduzida sobre oportuni dades de negócio - informaçã reduzida sobre oportuni dades de negócio	insuficientes apoios à internacional ização - insuficientes apoios à internacional ização	dificuldade de estabeleci mento de canais de distribuiçã o - dificuldade de estabeleci mento de canais de distribuiçã o	escas sez de recurs os financ eios - escas sez de recurs os financ eios	falta de mão-de- obra qualifi cada - falta de mão-de- obra qualifi cada	siste ma fiscal timore nse - siste ma fiscal timore nse	concorr ência no mercado - timore nse - concorr ência no mercado - timore nse	direito s aduan eiros e taxas sobre produtos import ados - direito s aduan eiros e taxas sobre produtos import ados	burocraci a para tratar de documen tação - burocraci a para tratar de documen tação	distân cia geogr áfica - distân cia geogr áfica	escas sez de recurs os mater iais - escas sez de recurs os mater iais	infraestru turas inadequa das - infraestru turas inadequa das	instabili dade política - instabili dade política	legisl ação local - legisl ação local	não haver possibili dade de aquisiçã o de propried ade - não haver possibili dade de aquisiçã o de propried ade	cus to de crédito local - cus to de crédito local	poder de compra dos clientes / consumi dores - poder de compra dos clientes / consumi dores	baixo preço dos produtos / serviços asiáticos - baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	falta de mão-de- obra falant e de português - falta de mão-de- obra falant e de português	transpo rte de produtos - demasi ado dispen dioso - transpo rte de produtos - demasi ado dispen dioso	custo das maté rias- prima s - custo das maté rias- prima s	condiçõ es de investi mento externo - condiçõ es de investi mento externo	dificuldade s no desenvolvi mento da estrutura organizaci onal no exterior - dificuldade de estabeleci mento de canais de distribuiçã o
z	-1.955 <sup>a</sup>	-1.333 <sup>b</sup>	-.826 <sup>b</sup>	1.992 <sup>b</sup>	2.575 <sup>c</sup>	1.906 <sup>b</sup>	-.106 <sup>b</sup>	-.266 <sup>b</sup>	-2.000 <sup>c</sup>	-.184 <sup>b</sup>	1.642 <sup>c</sup>	-.115 <sup>c</sup>	-.084 <sup>c</sup>	-.842 <sup>c</sup>	-1.332 <sup>c</sup>	-.590 <sup>c</sup>	-.379 <sup>b</sup>	-.089 <sup>c</sup>	2.432 <sup>c</sup>	-1.051 <sup>c</sup>	2.722 <sup>c</sup>	.000 <sup>a</sup>	-1.463 <sup>c</sup>
asympt. sig. (2-tailed)	.051	.182	.409	.046	.010	.057	.915	.791	.046	.854	.101	.909	.933	.400	.183	.555	.704	.929	.015	.293	.006	1.000	.143

- a. wilcoxon signed ranks test
- b. based on negative ranks.
- c. based on positive ranks.

## APÊNDICE 14 – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (OUTPUT SPSS)

### ANÁLISE FATORIAL - MOTIVAÇÕES EMPRESAS PRESENTES

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
NECESSIDADE DE CRESCIMENTO	2.76	1.590	42
APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	2.52	1.550	42
OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	2.14	1.354	42
EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	1.43	.966	42
EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	3.52	1.435	42
LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	2.57	1.434	42
MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	3.40	.828	42
CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	2.17	1.248	42
NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	3.43	1.467	42
ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	2.45	1.501	42
ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	3.71	.891	42
LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	2.86	1.389	42
A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	3.8095	1.38349	42

Correlation Matrix													
	NECESSIDADE DE CRESCIMENTO	APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS
Correlation	1.000	.458	.288	.306	.248	.553	.260	.475	-.248	.414	.054	.448	.123
	.458	1.000	.370	.384	.389	.378	.078	.244	-.123	.032	.040	.104	-.032
	.288	.370	1.000	.418	.124	.434	.295	.202	-.056	.495	.075	.374	.028
	.306	.384	.418	1.000	.133	.224	-.100	.263	.108	.435	.174	.337	.172

	EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	.248	.389	.124	.133	1.000	.218	.125	-.077	-.167	.182	.044	.246	-.145
	LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	.553	.378	.434	.224	.218	1.000	.458	.627	-.339	.285	.188	.581	.204
	MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	.260	.078	.295	-.100	.125	.458	1.000	.358	.075	.085	.293	.433	.048
	CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	.475	.244	.202	.263	-.077	.627	.358	1.000	-.173	.297	.066	.464	.174
	NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	-.248	-.123	-.056	.108	-.167	-.339	.075	-.173	1.000	.187	.338	-.113	.293
	ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	.414	.032	.495	.435	.182	.285	.085	.297	.187	1.000	.245	.535	.195
	ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	.054	.040	.075	.174	.044	.188	.293	.066	.338	.245	1.000	.045	.350
	LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	.448	.104	.374	.337	.246	.581	.433	.464	-.113	.535	.045	1.000	.125
	A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	.123	-.032	.028	.172	-.145	.204	.048	.174	.293	.195	.350	.125	1.000
Sig. (1-tailed)	NECESSIDADE DE CRESCIMENTO		.001	.032	.024	.056	.000	.048	.001	.057	.003	.367	.001	.219
	APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	.001		.008	.006	.005	.007	.312	.060	.220	.420	.400	.257	.420
	OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	.032	.008		.003	.218	.002	.029	.100	.362	.000	.318	.007	.430
	EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	.024	.006	.003		.200	.077	.264	.046	.248	.002	.135	.014	.138
	EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	.056	.005	.218	.200		.082	.215	.314	.145	.125	.392	.058	.180
	LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	.000	.007	.002	.077	.082		.001	.000	.014	.034	.116	.000	.098

MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	.048	.312	.029	.264	.215	.001		.010	.319	.297	.030	.002	.382
CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	.001	.060	.100	.046	.314	.000	.010		.136	.028	.339	.001	.135
NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	.057	.220	.362	.248	.145	.014	.319	.136		.118	.014	.238	.030
ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	.003	.420	.000	.002	.125	.034	.297	.028	.118		.059	.000	.108
ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	.367	.400	.318	.135	.392	.116	.030	.339	.014	.059		.389	.011
LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	.001	.257	.007	.014	.058	.000	.002	.001	.238	.000	.389		.215
A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	.219	.420	.430	.138	.180	.098	.382	.135	.030	.108	.011	.215	

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.506
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	202.521
	df	78
	Sig.	.000

Communalities		
	Initial	Extraction
NECESSIDADE DE CRESCIMENTO	1.000	.623
APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	1.000	.835
OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	1.000	.545
EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	1.000	.750
EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	1.000	.719
LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	1.000	.813
MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	1.000	.830
CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	1.000	.748
NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	1.000	.717

ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	1.000	814
ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	1.000	721
LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	1.000	756
A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	1.000	661
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.027	30.981	30.981	4.027	30.981	30.981	2.554	19.644	19.644
2	1.890	14.538	45.518	1.890	14.538	45.518	2.260	17.386	37.031
3	1.433	11.024	56.543	1.433	11.024	56.543	1.753	13.483	50.514
4	1.138	8.753	65.296	1.138	8.753	65.296	1.638	12.597	63.111
5	1.041	8.011	73.306	1.041	8.011	73.306	1.325	10.195	73.306
6	.830	6.387	79.693						
7	.628	4.833	84.526						
8	.570	4.385	88.912						
9	.528	4.061	92.973						
10	.370	2.849	95.822						
11	.258	1.986	97.808						
12	.189	1.457	99.266						
13	.095	.734	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	1	2	3	4	5
NECESSIDADE DE CRESCIMENTO	.736	-.203	.007	-.073	.189
APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	.507	-.316	.418	.269	.481
OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	.634	.019	.264	-.021	-.269
EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	.538	.208	.578	-.263	.119
EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	.336	-.331	.370	.582	-.147
LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	.814	-.169	-.312	.031	.154
MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	.485	.091	-.562	.478	-.204
CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	.666	-.044	-.393	-.316	.219
NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	-.148	.791	.173	.182	-.074
ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	.621	.361	.266	-.222	-.422
ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	.255	.638	-.058	.455	.197
LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	.748	.005	-.167	-.118	-.393
A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	.232	.628	-.132	-.140	.420

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix					
	Component				
	1	2	3	4	5
NECESSIDADE DE CRESCIMENTO	.652	.305	-.022	.324	-.003
APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DISPONÍVEL	.375	.027	.052	.800	-.227
OBTENÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	.197	.657	-.004	.266	.058
EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS	.206	.588	.236	.275	-.480
EXPLORAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS	-.100	.203	-.145	.765	.248
LIMITAÇÕES / DIFICULDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	.788	.238	.031	.225	.290
MAIS LUCRO E RENTABILIDADE	.315	.112	.190	.085	.821
CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL	.829	.196	.054	-.119	.074
NÃO EXISTÊNCIA DE CONCORRÊNCIA LOCAL NESTA ÁREA DE NEGÓCIO	-.437	.167	.691	-.143	.007
ABORDAGEM INICIAL POR PARTE DE EMPRESAS / INDIVIDUALIDADES TIMORENSES	.104	.877	.181	-.028	.002
ATRATIVIDADE DO MERCADO TIMORENSE	.014	.056	.787	.166	.265
LEIS, IMPOSTOS E REGULAMENTOS MAIS FAVORÁVEIS EM TIMOR-LESTE	.436	.663	-.076	-.015	.347
A LÍNGUA PORTUGUESA SER UMA DAS OFICIAIS	.313	.027	.705	-.202	-.155

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
 a. Rotation converged in 10 iterations.

## ANÁLISE FATORIAL - OBSTÁCULOS EMPRESAS PRESENTES

descriptive statistics <sup>a</sup>			
	mean	std. deviation	analysis n
informação reduzida sobre oportunidades de negócio	2.98	1.199	42
insuficientes apoios à internacionalização	3.10	1.303	42
dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	3.12	1.273	42
escassez de recursos financeiros	2.93	1.197	42
falta de mão-de-obra qualificada	4.24	1.122	42
sistema fiscal timorense	2.52	1.273	42
concorrência no mercado timorense	2.69	1.137	42
direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	2.79	1.371	42
burocracia para tratar de documentação	4.07	1.177	42
distância geográfica	4.24	1.246	42
escassez de recursos materiais	3.86	1.160	42
infraestruturas inadequadas	3.71	1.132	42
instabilidade política	2.60	1.083	42
legislação local	2.79	1.025	42
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	3.19	1.418	42
custo de crédito local	3.57	1.564	42
poder de compra dos clientes / consumidores	3.14	1.138	42
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	3.43	1.328	42
falta de mão-de-obra falante de português	3.67	1.282	42
transporte de produtos demasiado dispendioso	3.69	1.334	42
custo das matérias-primas	3.00	1.343	42
condições de investimento externo	3.00	1.104	42
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	2.95	1.125	42

a. only cases for which qual é a relação com o mercado de t!? = presente are used in the analysis phase.

Correlation Matrix <sup>a,b</sup>

	informação reduzida sobre oportunidades de negócio	insuficientes apoios à internacionalização	dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	escassez de recursos financeiros	falta de mão-de-obra qualificada	sistema fiscal timorense	concorrência no mercado timorense	direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	burocracia para tratar de documentação	distância geográfica	escassez de recursos materiais	infraestruturas inadequadas	instabilidade política	legislação local	não haver possibilidade de aquisição de propriedade	custo de crédito local	poder de compra dos clientes / consumidores	baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	falta de mão-de-obra falante de português	transporte de produtos demasiado dispendioso	custo das matérias-primas	condições de investimento externo	dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior
correlation	1.000	.345	.098	-.086	.312	.040	.120	.353	.157	.216	.120	.157	-.064	.174	.189	-.149	.038	-.101	.169	-.035	.454	.239	-.055
		1.000	.640	.458	.251	.351	.267	.353	.266	.241	.106	.085	.080	.582	.188	.272	.139	.145	.209	.326	-.084	.525	.402
			1.000	.678	.253	.487	.296	.267	.401	.074	.045	.143	.266	.693	.082	.247	.476	.359	.174	.295	-.100	.399	.413
				1.000	.231	.585	.413	.332	.263	.241	.133	.128	.485	.564	-.006	.387	.204	.250	.048	.154	-.334	.406	.414
					1.000	.235	.136	.462	.430	.604	.608	.592	.242	.258	.124	.393	.164	.421	.565	.425	.243	.217	.086
						1.000	.519	.583	.316	.488	.134	.191	.511	.686	.146	.189	.014	.484	-.130	.471	-.371	.624	.597
							1.000	.379	-.092	.226	-.034	-.032	.371	.277	.158	.225	.205	.413	-.089	.193	-.064	.525	.255
								1.000	.312	.445	.318	.305	.252	.487	.059	.275	-.058	.279	.222	.416	.013	.435	.151
									1.000	.304	.383	.546	.119	.478	-.038	.216	.138	.261	.307	.294	.015	.244	.279
										1.000	.649	.499	.489	.404	.415	.317	.027	.350	.341	.398	-.029	.408	.391

escassez de recursos materiais	.120	.106	.045	.133	.608	.134	-.034	.318	.383	.649	1.000	.693	.225	.056	.299	.450	.053	.120	.460	.302	.204	.209	.107
infraestruturas inadequadas	.157	.085	.143	.128	.592	.191	-.032	.305	.546	.499	.693	1.000	.281	.282	.171	.329	.089	.229	.471	.311	.112	.215	.104
instabilidade política	-.064	.080	.266	.485	.242	.511	.371	.252	.119	.489	.225	.281	1.000	.425	.353	.313	.246	.530	-.047	.417	-.218	.387	.284
legislação local	.174	.582	.693	.564	.258	.686	.277	.487	.478	.404	.056	.282	.425	1.000	.247	.246	.257	.410	.111	.361	-.319	.539	.541
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	.189	.188	.082	-.006	.124	.146	.158	.059	-.038	.415	.299	.171	.353	.247	1.000	.456	.406	.318	.076	.341	.064	.389	.357
custo de crédito local	-.149	.272	.247	.387	.393	.189	.225	.275	.216	.317	.450	.329	.313	.246	.456	1.000	.405	.408	.304	.554	.012	.494	.265
poder de compra dos clientes / consumidores	.038	.139	.476	.204	.164	.014	.205	-.058	.138	.027	.053	.089	.246	.257	.406	.405	1.000	.443	.184	.399	.175	.349	.215
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	-.101	.145	.359	.250	.421	.484	.413	.279	.261	.350	.120	.229	.530	.410	.318	.408	.443	1.000	.057	.614	-.287	.416	.308
falta de mão-de-obra falante de português	.169	.209	.174	.048	.565	-.130	-.089	.222	.307	.341	.460	.471	-.047	.111	.076	.304	.184	.057	1.000	.281	.227	.086	.124
transporte de produtos demasiado dispendioso	-.035	.326	.295	.154	.425	.471	.193	.416	.294	.398	.302	.311	.417	.361	.341	.554	.399	.614	.281	1.000	.014	.613	.315
custo das matérias-primas	.454	-.084	-.100	-.334	.243	-.371	-.064	.013	.015	-.029	.204	.112	-.218	-.319	.064	.012	.175	-.287	.227	.014	1.000	-.132	-.226
condições de investimento externo	.239	.525	.399	.406	.217	.624	.525	.435	.244	.408	.209	.215	.387	.539	.389	.494	.349	.416	.086	.613	-.132	1.000	.589
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	-.055	.402	.413	.414	.086	.597	.255	.151	.279	.391	.107	.104	.284	.541	.357	.265	.215	.308	.124	.315	-.226	.589	1.000

sig. (1-tailed)	informação reduzida sobre oportunidades de negócio		.013	.269	.294	.022	.400	.225	.011	.161	.085	.224	.161	.344	.135	.115	.174	.405	.263	.142	.412	.001	.063	.364
	insuficientes apoios à internacionalização	.013		.000	.001	.054	.011	.043	.011	.044	.062	.252	.296	.308	.000	.117	.041	.191	.180	.092	.018	.299	.000	.004
	dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	.269	.000		.000	.053	.001	.029	.044	.004	.321	.389	.184	.044	.000	.303	.058	.001	.010	.135	.029	.265	.004	.003
	escassez de recursos financeiros	.294	.001	.000		.071	.000	.003	.016	.046	.062	.201	.209	.001	.000	.485	.006	.097	.055	.382	.165	.015	.004	.003
	falta de mão-de-obra qualificada	.022	.054	.053	.071		.067	.196	.001	.002	.000	.000	.000	.061	.050	.217	.005	.150	.003	.000	.003	.061	.084	.293
	sistema fiscal timorense	.400	.011	.001	.000	.067		.000	.000	.021	.001	.198	.113	.000	.000	.178	.115	.464	.001	.207	.001	.008	.000	.000
	concorrência no mercado timorense	.225	.043	.029	.003	.196	.000		.007	.280	.075	.414	.419	.008	.038	.158	.076	.097	.003	.287	.111	.344	.000	.051
	direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	.011	.011	.044	.016	.001	.000	.007		.022	.002	.020	.025	.054	.001	.355	.039	.358	.037	.079	.003	.467	.002	.169
	burocracia para tratar de documentação	.161	.044	.004	.046	.002	.021	.280	.022		.025	.006	.000	.227	.001	.407	.085	.192	.048	.024	.029	.461	.060	.037
	distância geográfica	.085	.062	.321	.062	.000	.001	.075	.002	.025		.000	.000	.001	.004	.003	.021	.433	.012	.013	.005	.427	.004	.005
	escassez de recursos materiais	.224	.252	.389	.201	.000	.198	.414	.020	.006	.000		.000	.076	.363	.027	.001	.370	.225	.001	.026	.098	.092	.250
	infraestruturas inadequadas	.161	.296	.184	.209	.000	.113	.419	.025	.000	.000	.000		.036	.035	.139	.017	.287	.072	.001	.022	.240	.086	.256
	instabilidade política	.344	.308	.044	.001	.061	.000	.008	.054	.227	.001	.076	.036		.003	.011	.022	.058	.000	.384	.003	.083	.006	.034
	legislação local	.135	.000	.000	.000	.050	.000	.038	.001	.001	.001	.004	.363	.035	.003	.057	.058	.050	.004	.241	.009	.020	.000	.000

não haver possibilidade de aquisição de propriedade	.115	.117	.303	.485	.217	.178	.158	.355	.407	.003	.027	.139	.011	.057		.001	.004	.020	.316	.013	.344	.005	.010
custo de crédito local	.174	.041	.058	.006	.005	.115	.076	.039	.085	.021	.001	.017	.022	.058	.001		.004	.004	.025	.000	.471	.000	.045
poder de compra dos clientes / consumidores	.405	.191	.001	.097	.150	.464	.097	.358	.192	.433	.370	.287	.058	.050	.004	.004		.002	.122	.004	.133	.012	.086
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	.263	.180	.010	.055	.003	.001	.003	.037	.048	.012	.225	.072	.000	.004	.020	.004	.002		.359	.000	.033	.003	.024
falta de mão-de-obra falante de português	.142	.092	.135	.382	.000	.207	.287	.079	.024	.013	.001	.001	.384	.241	.316	.025	.122	.359		.036	.074	.294	.217
transporte de produtos demasiado dispendioso	.412	.018	.029	.165	.003	.001	.111	.003	.029	.005	.026	.022	.003	.009	.013	.000	.004	.000	.036		.466	.000	.021
custo das matérias-primas	.001	.299	.265	.015	.061	.008	.344	.467	.461	.427	.098	.240	.083	.020	.344	.471	.133	.033	.074	.466		.203	.075
condições de investimento externo	.063	.000	.004	.004	.084	.000	.000	.002	.060	.004	.092	.086	.006	.000	.005	.000	.012	.003	.294	.000	.203		.000
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	.364	.004	.003	.003	.293	.000	.051	.169	.037	.005	.250	.256	.034	.000	.010	.045	.086	.024	.217	.021	.075	.000	
a.	Only cases for which QUAL É A RELAÇÃO COM O MERCADO DE TL? = PRESENTE are used in the analysis phase.																						
b.	b. determinant = 1.645e-9																						

KMO and Bartlett's Test <sup>a</sup>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.505
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	657.331
	df	253
	Sig.	.000
a. Only cases for which QUAL É A RELAÇÃO COM O MERCADO DE TL? = PRESENTE are used in the analysis phase.		

communalities <sup>a</sup>		
	Initial	Extraction
informação reduzida sobre oportunidades de negócio	1.000	.821
insuficientes apoios à internacionalização	1.000	.717
dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	1.000	.870
escassez de recursos financeiros	1.000	.669
falta de mão-de-obra qualificada	1.000	.796
sistema fiscal timorense	1.000	.877
concorrência no mercado timorense	1.000	.708
direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	1.000	.723
burocracia para tratar de documentação	1.000	.637
distância geográfica	1.000	.817
escassez de recursos materiais	1.000	.768
infraestruturas inadequadas	1.000	.714
instabilidade política	1.000	.619
legislação local	1.000	.785
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	1.000	.815
custo de crédito local	1.000	.619
poder de compra dos clientes / consumidores	1.000	.813
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	1.000	.713
falta de mão-de-obra falante de português	1.000	.607
transporte de produtos demasiado dispendioso	1.000	.614
custo das matérias-primas	1.000	.726
condições de investimento externo	1.000	.740
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	1.000	.728
extraction method: principal component analysis.		
a. only cases for which qual é a relação com o mercado de TL? = presente are used in the analysis phase.		

<b>Total Variance Explained<sup>a</sup></b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.447	32.378	32.378	7.447	32.378	32.378	3.834	16.669	16.669
2	3.101	13.482	45.860	3.101	13.482	45.860	3.818	16.598	33.267
3	1.950	8.477	54.338	1.950	8.477	54.338	3.176	13.808	47.076
4	1.720	7.479	61.817	1.720	7.479	61.817	2.238	9.729	56.804
5	1.538	6.686	68.503	1.538	6.686	68.503	1.926	8.375	65.179
6	1.140	4.957	73.461	1.140	4.957	73.461	1.905	8.282	73.461
7	.955	4.151	77.612						
8	.903	3.926	81.538						
9	.672	2.920	84.458						
10	.638	2.773	87.231						
11	.494	2.148	89.380						
12	.440	1.912	91.291						
13	.418	1.816	93.107						
14	.333	1.448	94.555						
15	.299	1.301	95.856						
16	.253	1.098	96.954						
17	.217	.945	97.899						
18	.154	.669	98.568						
19	.114	.498	99.066						
20	.093	.406	99.472						
21	.059	.256	99.728						
22	.048	.211	99.939						
23	.014	.061	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which QUAL É A RELAÇÃO COM O MERCADO DE TL? = PRESENTE are used in the analysis phase.

component matrix <sup>a,b</sup>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
informação reduzida sobre oportunidades de negócio	.189	.338	.470	.443	.502	-.031
insuficientes apoios à internacionalização	.578	-.152	.426	.372	-.043	-.197
dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	.634	-.301	.305	.326	-.402	.129
escassez de recursos financeiros	.618	-.392	.217	-.100	-.240	.137
falta de mão-de-obra qualificada	.601	.582	.092	-.083	-.014	.282
sistema fiscal timorense	.737	-.412	.167	-.299	.216	.005
concorrência no mercado timorense	.470	-.368	-.049	.120	.444	.370
direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	.612	.110	.349	-.141	.353	.265
burocracia para tratar de documentação	.516	.270	.337	-.135	-.405	-.039
distância geográfica	.672	.331	-.057	-.327	.303	-.232
escassez de recursos materiais	.474	.672	-.089	-.254	-.003	-.137
infraestruturas inadequadas	.509	.590	.035	-.284	-.157	-.024
instabilidade política	.598	-.189	-.336	-.275	.141	.129
legislação local	.755	-.300	.301	.010	-.116	-.141
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	.431	.095	-.514	.289	.263	-.451
custo de crédito local	.603	.160	-.429	.111	-.182	.026
poder de compra dos clientes / consumidores	.403	-.029	-.422	.597	-.299	.164
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	.641	-.161	-.404	-.085	-.047	.322
falta de mão-de-obra falante de português	.336	.619	.098	.117	-.295	-.021
transporte de produtos demasiado dispendioso	.688	.094	-.334	.068	-.019	.121
custo das matérias-primas	-.130	.603	.048	.522	.207	.167
condições de investimento externo	.760	-.206	-.064	.204	.231	-.146
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	.600	-.308	-.013	.029	-.068	-.518

extraction method: principal component analysis.

a. 6 components extracted.

b. only cases for which qual é a relação com o mercado de tl? = presente are used in the analysis phase.

rotated component matrix <sup>a,b</sup>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
informação reduzida sobre oportunidades de negócio	.127	.164	.112	-.168	.851	.112
insuficientes apoios à internacionalização	.066	.759	.077	.072	.302	.184
dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	.053	.833	.122	.373	.024	-.134
escassez de recursos financeiros	.086	.666	.362	.126	-.249	-.096
falta de mão-de-obra qualificada	.773	.096	.294	.195	.232	-.099
sistema fiscal timorense	.104	.541	.689	-.133	-.200	.204
concorrência no mercado timorense	-.203	.187	.753	.182	.167	.049
direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados	.375	.301	.624	-.144	.280	-.054
burocracia para tratar de documentação	.609	.496	-.056	.026	-.060	-.111
distância geográfica	.628	.091	.417	-.123	.013	.475
escassez de recursos materiais	.832	-.074	.072	.032	.048	.246
infraestruturas inadequadas	.835	.074	.074	.044	-.021	.063
instabilidade política	.180	.095	.616	.214	-.308	.240
legislação local	.168	.788	.307	.042	-.077	.183
não haver possibilidade de aquisição de propriedade	.090	-.030	.103	.353	.114	.811
custo de crédito local	.377	.116	.189	.580	-.115	.279
poder de compra dos clientes / consumidores	-.014	.195	.003	.867	.093	.120
baixo preço dos produtos / serviços asiáticos	.187	.136	.570	.507	-.268	.082
falta de mão-de-obra falante de português	.666	.130	-.219	.229	.215	-.025
transporte de produtos demasiado dispendioso	.354	.161	.394	.494	-.045	.246
custo das matérias-primas	.182	-.282	-.181	.214	.728	-.071
condições de investimento externo	.078	.468	.464	.240	.121	.477
dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	.053	.584	.100	.052	-.202	.575
extraction method: principal component analysis.						
rotation method: varimax with kaiser normalization.						
a. rotation converged in 9 iterations.						
b. only cases for which qual é a relação com o mercado de tl? = presente are used in the analysis phase.						

## APÊNDICE 15 – CONTINGÊNCIA E ASSOCIAÇÃO (OUTPUT SPSS)

Teste do Qui-quadrado					
Relação da empresa com o mercado de timor-leste * Em relação ao mercado do sudeste asiático, qual a situação com a qual se reveem? Crosstabulation					
			Em relação ao mercado do sudeste asiático, qual a situação com a qual se reveem?		
			Não existe contacto	Existe contacto ou negócio	Total
RELAÇÃO DA EMPRESA COM O MERCADO DE TIMOR-LESTE	Presente no Mercado de Timor-Leste	Count	13	29	42
		Expected count	18.5	23.5	42.0
		% within RELAÇÃO DA EMPRESA COM O MERCADO DE TIMOR-LESTE	31.0%	69.0%	100.0%
		% within EM RELAÇÃO AO MERCADO DO SUDESTE ASIÁTICO, QUAL A SITUAÇÃO COM A QUAL SE REVEEM?	44.8%	78.4%	63.6%
		% of Total	19.7%	43.9%	63.6%
	Interessada no mercado de Timor-Leste	Count	16	8	24
		Expected count	10.5	13.5	24.0
		% within RELAÇÃO DA EMPRESA COM O MERCADO DE TIMOR-LESTE	66.7%	33.3%	100.0%
		% within EM RELAÇÃO AO MERCADO DO SUDESTE ASIÁTICO, QUAL A SITUAÇÃO COM A QUAL SE REVEEM?	55.2%	21.6%	36.4%
		% of Total	24.2%	12.1%	36.4%
Total	Count	29	37	66	
	Expected count	29.0	37.0	66.0	
	% within RELAÇÃO DA EMPRESA COM O MERCADO DE TIMOR-LESTE	43.9%	56.1%	100.0%	
	% within EM RELAÇÃO AO MERCADO DO SUDESTE ASIÁTICO, QUAL A SITUAÇÃO COM A QUAL SE REVEEM?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	43.9%	56.1%	100.0%	

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7.908 <sup>a</sup>	1	.005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6.525	1	.011		
Likelihood Ratio	7.998	1	.005		
Fisher's Exact Test				.009	.005
Linear-by-Linear Association	7.789	1	.005		
N of Valid Cases	66				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.55.

b. Computed only for a 2x2 Tabela

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-.346	.005
	Cramer's V	.346	.005
	Contingency Coefficient	.327	.005
N of Valid Cases		66	

