

JOSÉ MANUEL AFONSO SANCHES

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS
CABO-VERDIANAS**

**Orientadores: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Professor Doutor António Afonso Delgado**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

JOSÉ MANUEL AFONSO SANCHES

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS
CABO-VERDIANAS**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 25 de Outubro de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº325/2016 de 3 de Outubro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freitas
Brasão Amador

Arguente: Professor Doutor Eduardo Manuel Machado
de Moraes Sarmiento Ferreira

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira
da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

AGRADECIMENTOS

A concretização da presente dissertação de Mestrado é o resultado de dois excelentes anos de verdadeiro espírito académico e amizade para com os colegas e professores do Mestrado em Gestão de Empresas.

A excelência do corpo docente e do conteúdo programático em conjugação com a minha experiência profissional ao nível de Promoção de Investimentos, permitiu a escolha de um tema com exigência e atualidade, como é o caso da Internacionalização das Empresas Cabo-verdianas.

Agradeço a Deus pela vida, força e coragem, por estar no meu caminho, iluminando-me, tanto nos bons como nos menos bons momentos, indicando sempre melhores escolhas.

Expresso ainda os meus agradecimentos e reconhecimento ao meu Orientador Professor Doutor António Afonso, ao Coorientador Professor Doutor António Costa, ao Professor Doutor Domingos Sousa que, apesar da distância que nos separa sempre me deu bons conselhos, pela sua superior qualidade e deontologia profissional ao longo do período em que decorreu todo o Mestrado, que considero terem contribuído de forma decisiva para a minha evolução académica e profissional.

Os meus agradecimentos aos Doutores, Celso Ribeiro, Hermínia Curado, João Brito, Paulo Ferreira, Simão Paulo, e, aos Engenheiros, Barroso Gonçalves e Emanuel Lopes.

Por último, gostaria de dedicar a presente dissertação de Mestrado à minha família, em especial à minha mãe, razão da minha existência, à minha filha Sandra e a todos os amigos que me deram muita força, dispensando o seu tempo em prol deste trabalho, incentivando-me a levar em frente este projeto e a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta me ajudaram a concretizar este sonho.

A todos, um muito obrigado!

José Manuel Afonso Sanches

Autor da dissertação com o título *Internacionalização das Empresas Cabo-verdianas* declara que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do seu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia, 20 de Outubro de 2016.

RESUMO

O objetivo central deste trabalho consiste em estudar os principais desafios/constrangimentos enfrentados pelas empresas cabo-verdianas no processo de internacionalização. De modo geral foi analisado o processo de internacionalização das empresas cabo-verdianas inseridas nas mais diversas atividades comerciais, mais especificamente os motivos que estão na sua base e os seus desafios, as políticas e estratégias adotadas para o efeito, bem como as medidas de incentivo a melhorias neste processo.

Com vista a atingir os objetivos preconizados, a abordagem metodológica seguida integrou a análise de dados secundários disponíveis, recolha de dados primários através de entrevistas e inquéritos às empresas, suportadas num questionário elaborado para o efeito, e recorrendo a análise fatorial com recurso ao *software* SPSS.

Concluiu-se que a motivação para a internacionalização é sustentada na necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico e ter habilidade para diversificar produtos para o mercado internacional, aproveitando assim a mais-valia oferecida por esse mercado.

Palavras-chave: Economia Cabo-verdiana, Internacionalização de empresas e da economia, Análise Fatorial.

ABSTRACT

The central objective of this work is to study key challenges/constraints faced by the Cape Verdean companies in the internationalization process. Overall analyzed the process of internationalization of Cape Verdean companies inserted in various business activities, more specifically the reasons that are at the base and its challenges, policies and strategies adopted for this purpose, and the incentive measures the improvements in this process.

In order to achieve their stated objectives, the methodological approach followed integrated analysis of available secondary data, primary data collection through interviews and business surveys, supported a questionnaire drawn up for this purpose, and using factor analysis using the SPSS software.

It was concluded that the motivation for internationalization is supported in the need to reduce the dependence of the domestic market and have the ability to diversify products to the international market, taking advantage of the added value offered by this market.

Keywords: Cape Verdean Economy, Economy and Enterprises Internationalization, Factorial Analysis.

INDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
Relevância do trabalho.....	2
Questão de Partida	2
Objetivo principal	2
Objetivos específicos	3
Estrutura do trabalho.....	3
PRIMEIRA PARTE	5
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E DAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS	5
CAPITULO I.....	6
REVISÃO DA LITERATURA	6
1.1. Comércio Internacional	6
1.2. Abordagens Alternativas Sobre o Comércio Internacional	7
1.3. Internacionalização Das Empresas	8
1.4. Fundamentos a Internacionalização.....	13
1.4.1. Barreiras à internacionalização das empresas	14
1.4.2. Estratégias e modelos de internacionalização	16
CAPITULO II.....	19
A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA CABO-VERDIANA	19
2.1. Enquadramento Internacional	20
2.2. Importantes Fatores de Internacionalização da Economia Cabo-verdiana	21
2.3. Visão e Eixos Estratégicos.....	24
2.4. Medidas de Políticas e Estratégias à Internacionalização da Economia Cabo-verdiana	25
2.5. Desafios Macroeconómicos	26
CAPITULO III	29
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS	29
3.1. Enquadramento Legal e Institucional.....	30
3.1.1. A Internacionalização e os Setores de Atividades Empresariais	34
3.1.2. O Ambiente Turístico em Cabo Verde.....	36
3.1.3. Promoção das Exportações	39
3.1.4. Investimento Direto Estrangeiro	46
3.1.5. Desafios à Internacionalização.....	51
3.2. Políticas Públicas e Estratégias de Internacionalização das Empresas.....	53

3.2.1. Inserção das Empresas Cabo-verdianas no Mercado Internacional.....	55
3.2.2. Modelo Clusters	56
3.2.3. Propostas Visando a Melhoria da Internacionalização das Empresas Cabo-verdianas	58
SEGUNDA PARTE	62
DIMENSÃO EMPÍRICA DO ESTUDO	62
CAPÍTULO IV	63
PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	63
4.1. Delineamento de Investigação	65
4.1.1. Tratamento e Análise de Dados	65
4.2. Análise Fatorial	66
4.2.1 Técnica de Análise Fatorial.....	68
4.2.2. Fases de Análise Fatorial	68
4.2.3. Dados Obtidos Através do Questionário.....	70
4.3. Análise de Dados	72
CAPÍTULO V	80
ENTREVISTA	80
CONCLUSÕES	84
Conclusões	84
Constrangimentos Verificados no Âmbito da Internacionalização	85
Sugestões	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
LISTA DE ANEXO	i
LISTA DOS APÊNDICES	v
A. Descrição da empresa	vi
B. Processo de Internacionalização (para a sua empresa)	vi
Guião de Entrevista.....	ix
Diagnóstico Sobre a Exportação no Âmbito da África (CEDEAO), Estados Unidos da America (AGOA) e União Europeia (UE)	xi

ÍNDICE DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1: Questões básicas sobre o processo de internacionalização de uma empresa.....	10
Figura 2: Evolução do comércio externo em percentagem do PIB	23
Figura 3: Distribuição geográfica das exportações de mercadorias	23
Figura 4: Distribuição geográfica das importações de mercadorias.....	24
Figura 5: Crescimento real do PIB	27
Figura 6: Evolução de exportação de mercadorias 2000-2012.....	40
Figura 7: Evolução das exportações inerente ao sector de serviços 2000 a 2013.	41
Figura 8: Evolução das exportações no ano 2013	42
Figura 9: Exportação por países de destino	43
Figura 10: Evolução de Investimento Direto Estrangeiro em Cabo Verde (em milhões de CVE).....	47
Figura 11: Setores chaves do IDE	48
Figura 12: Representando o I.D.E. por países (Europa).....	49
Figura 13: Investimento Direto Estrangeiro, por Ilhas de maior relevância em Cabo Verde. .	49
Figura 14: Investimento Direto Estrangeiro, por Setor de Atividades	50
Figura 15: Processo de Internacionalização	71
Figura 16: O gráfico de ESCARPA.....	78
Figura 17: Ilustração do componente em espaço rotacionado.....	79
Tabela 1: Alguns indicadores do sector do turismo e IDE.....	36
Tabela 2: Hóspedes segundo ano, por país de residência habitual dos hóspedes, 2010-2012 .	37
Tabela 3: Dormidas, de acordo com o ano, por tipo de estabelecimento hoteleiro, 2010-2012	38
Tabela 4: Hóspedes de acordo com o ano, por Ilha, 2010-2012	38
Tabela 5: Exportação de mercadorias por tipo de Produtos (em milhões de escudos)	42
Tabela 6: Distribuição Geográfica do comércio externo de mercadorias (em milhões de escudos)	43
Tabela 7: Investimento Direto Estrangeiro em Cabo Verde – por países de origem	43
Tabela 8: Investimento Direto Estrangeiro por Ilhas de destino	44
Tabela 9: Investimento Direto Estrangeiro por Sectores de Atividades.....	48
Tabela 10: Estatística descritiva	72
Tabela 11: Teste de KMO e Bartlett.....	72
Tabela 12: Matriz de Correlações ^a	73
Tabela 13: Comunalidades	74
Tabela 14: Matrizes anti-imagem.....	75
Tabela 15: Variância total explicada	76
Tabela 16: Matriz de componente	Erro! Marcador não definido.
Quadro 1: Índice KMO.....	69
Quadro 2: Verificam-se os resultados da análise efetuada, destacando-se as variáveis principais, caracterizadoras dos fatores.	78
Quadro 3: Benefícios Fiscais concedidos no âmbito do CIN	ii

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

ADEI – Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação

AJEC – Associação de Jovens Empresários

BAD – Banco Africano de Desenvolvimento

BCV – Banco de Cabo Verde

BEI – Banco Europeu de Investimento

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BM – Banco Mundial

BUI – Balcão Único do Investidor

CI – Cabo Verde Investimentos

CCISB – Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Barlavento

CCISS – Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Sotavento

CEDEAO- Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CIN – Centro Internacional de Negócios

CPLP – Comunidade dos Países da Língua Portuguesa

DEF – Departamento de Engenharia Florestal

DGC – Direção Geral do Comércio

DGT – Direção Geral do Turismo

FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura

FIDA – Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola

FMI – Fundo Monetário Internacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MCA – Millenium Challenge Account

MCC – Millenium Challenge Corporation

MFAP – Ministério das Finanças e Administração Pública

MIGA – Agência de Garantia de Investimentos Multilaterais

INDP – Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMC – Organização Mundial do Comércio

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OTEC – Processo de Conversão de Energia Térmica Oceânica

PNLP – Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PMA – Países Menos Avançados

PESI – Programa Estratégico para a Sociedade de Informação

PWC – Price Waterhouse Coopers

RTC – Rádio Televisão Cabo-verdiana

UA – União Africana

UE – União Europeia

UFV – Universidade Federal de Viçosa

INTRODUÇÃO

A partir de meados do século XX, muitos países começaram a despertar interesse na expansão das suas atividades económicas, direcionando-as para outras paragens. Daí o início da discussão do tema da internacionalização das empresas e a consequente expansão das atividades económicas além-fronteiras. Este tema tem aparecido na literatura aplicado às empresas estrangeiras, às multinacionais, às transnacionais e mais recentemente, às empresas globais.

No entanto, a entrada em novos mercados geográficos é um processo que enfrenta desafios nem sempre consensual quanto à sua abordagem, na medida em que as crescentes interações regionais e globais, mais intensas nas últimas décadas, proporcionaram às empresas novas oportunidades, mas também novos desafios competitivos, quer dos concorrentes locais quer dos concorrentes internacionais. Constatou-se que as diferentes linhas de pensamento sobre a internacionalização têm sido alvo de discussão e críticas, tornando possível a progressão e a constante atualização deste conceito, face às novas condições que se fazem sentir nas empresas e no mundo globalizado.

Para Levitt (1990), o fenómeno ocorre em função da tecnologia que impulsiona a popularização das comunicações, dos transportes e das viagens, tornando os produtos e serviços mais baratos e acessíveis, até em lugares mais isolados do mundo. Tal circunstância determina o surgimento de uma nova realidade comercial. As empresas que direcionam suas ações para a nova realidade geram economias de escala em produção, distribuição, marketing e administração.

Em Cabo Verde é hoje consensual a ideia de que a internacionalização das empresas é fundamental para o desenvolvimento da economia do país. Esta temática tem vindo a assumir um crescente destaque numa discussão que é percebida de forma clara com a crescente relação comercial externa.

Em 1990, com a abertura ao multipartidarismo, o mercado Cabo-verdiano liberalizou-se, abrindo-se ao exterior e as empresas começaram a operar livremente tomando consciência do real mercado da concorrência. Face a um novo cenário globalizado, ainda que de forma incipiente, os empresários nacionais começaram a pensar na atividade exportadora.

No entanto, são ainda insuficientes os estudos e a informação sobre esta temática, verificando-se a imperiosa necessidade, de uma maior investigação do setor, a elaboração de uma política clara e eficaz de promoção da internacionalização, bem como o real conhecimento das necessidades das empresas, e um apoio efetivo aos empresários por parte das entidades responsáveis por este setor.

O presente trabalho tem como objetivo estudar o processo de internacionalização das empresas cabo-verdianas determinadas em manter as suas posições não só no mercado nacional mas também marcar presença com os seus produtos fora do espaço geográfico cabo-verdiano.

O presente estudo apresenta algumas reflexões sobre os fatores determinantes do processo de internacionalização, com as quais esperamos contribuir para uma melhor perceção do tema quer ao nível académico quer empresarial. O entendimento sobre a complexidade da gestão das empresas que se internacionalizam é um desafio para todos os atores envolvidos nessa questão.

RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O presente estudo aborda, de entre outras, duas perspetivas essenciais: a científica, como não podia deixar de ser, dada a natureza da investigação inserida nos estudos académicos de mestrado, e a perspetiva empresarial, procurando compreender as políticas e estratégias utilizadas pelas empresas cabo-verdianas e a sua inserção e posicionamento no mercado internacional.

QUESTÃO DE PARTIDA

A nossa questão de partida consiste na identificação dos principais constrangimentos enfrentados pelas empresas cabo-verdianas no processo de internacionalização.

OBJETIVO PRINCIPAL

O objetivo principal do presente trabalho consiste em responder à questão de partida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo em vista a concretização do objetivo principal, estabelecemos os principais objetivos específicos, a saber:

- a) Pesquisar as principais abordagens sobre o comércio internacional;
- b) Analisar o processo e os motivos de internacionalização da economia cabo-verdiana;
- c) Estudar as estratégias adotadas pelas empresas cabo-verdianas na sua internacionalização;
- d) Examinar as medidas, políticas públicas, estratégias e constrangimentos ligados à internacionalização;
- e) Caracterizar os constrangimentos com que se deparam as empresas no processo de internacionalização;
- f) Indicar os caminhos que levam à melhoria das empresas no seu processo de internacionalização;
- g) Realizar um estudo empírico sobre a internacionalização das empresas cabo-verdianas.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho segue a seguinte estrutura: está dividida em duas partes e cinco capítulos.

No primeiro capítulo (I) fez-se um levantamento teórico de revisão da literatura, abrangendo o comércio internacional, a internacionalização das empresas, os fatores que desencadeiam a internacionalização no mundo empresarial, e as teorias existentes sobre a internacionalização das empresas. Seguidamente procedeu-se a uma análise comparativa entre os principais aspetos enfatizados, nomeadamente, a *born global* e empresas tradicionais.

Os capítulos segundo (II) e terceiro (III) são dedicados à internacionalização da economia e das empresas cabo-verdianas, onde foram abordados as políticas e estratégias seguidas bem como os fatores de internacionalização. O enfoque centrou no enquadramento legal e institucional, nos desafios do processo de internacionalização, no ambiente turístico cabo-verdiano e nas propostas e sugestões visando a melhoria da internacionalização das mesmas.

Na segunda parte, quarto capítulo, segue a dimensão empírica do estudo com incidência nos procedimentos metodológicos, análise de dados e introdução da análise fatorial. O quinto capítulo é reservado a entrevistas e questionários dirigidos às principais entidades envolvidas no processo de internacionalização em Cabo Verde. Por último, apresentamos as nossas conclusões finais seguidas de sugestões.

PRIMEIRA PARTE

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E DAS EMPRESAS
CABO-VERDIANAS**

CAPITULO I

REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma referência histórica relativa à teoria do comércio internacional, que surgiu da necessidade de explicação das trocas internacionais. As abordagens teóricas em destaque remontam aos autores clássicos e neoclássicos.

De seguida são abordados processos da internacionalização das empresas, onde, a composição das teorias de base contemplada na presente revisão é apresentada a partir de uma discussão sobre as origens históricas e a sua aplicabilidade em termos internacionais.

Para o fecho desta revisão são apresentados os fundamentos, as barreiras, as políticas e as estratégias, bem como os modelos inerentes à internacionalização da economia.

1.1. COMÉRCIO INTERNACIONAL

O estabelecimento de contatos entre as nações tem sido um fenómeno utilizado desde há muito, sobretudo, quando os homens sentiram a necessidade de se aproximarem uns dos outros, para trocas comerciais, culturais, diplomáticas e de experiências. Com o comércio internacional, a economia abre-se para o exterior, facto esse que é suscetível de modificar os preços dos fatores de produção. A teoria do comércio internacional aproveita para estudar a influência deste sobre a repartição dos rendimentos. (Medeiros, R. 1992).

A abertura do comércio internacional e o surgimento dos mercados emergentes, na atual conjuntura da globalização económica e das tecnologias, impulsionaram o envolvimento das empresas nas operações internacionais, direta ou indiretamente. Isto fez do processo de internacionalização uma ferramenta eficaz para responder às novas necessidades e desafios.

Muito se tem discutido sobre as teorias e os modelos que explicam os efeitos das medidas tomadas no âmbito do comércio internacional, nomeadamente, o modelo clássico de Adam Smith (1776) e de David Ricardo (1817).

O objetivo da teoria do comércio internacional centra-se na necessidade de explicar as trocas verificadas internacionalmente e, é esse o interesse propriamente dito pela temática do comércio internacional que remonta ao século XVIII. Segundo o Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) e Gabinete de Planeamento Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) (2011) a abertura ao exterior ao longo dos anos foi assumida como condição essencial, para um país se afirmar num contexto internacional, o que faculta a criação de uma posição vantajosa neste domínio.

A criação oficial da Organização Mundial do Comércio – OMC, em 1 de janeiro de 1995, com o acordo de Marrakech, tem facilitado as trocas entre países, procurando criar acordos e normas que os países devem seguir. Trata-se pois, de um espaço que permite aos Estados-membros tentar resolver problemas de comércio que existam entre si (OMC, 2013).

1.2. ABORDAGENS ALTERNATIVAS SOBRE O COMÉRCIO INTERNACIONAL

Vários autores deram os seus contributos para o enriquecimento do estudo sobre o comércio internacional, expondo as suas ideias, sendo algumas vezes díspares e outras coincidentes. Adam Smith (1776) na sua obra “A Riqueza das Nações”¹ demonstra a possibilidade de obtenção de vantagens e benefícios económicos para todas as nações através do livre comércio e da comercialização de produção excedentária. Os autores Heckscher e Ohlin (1919) e, posteriormente, Samuelson (1948) desenvolveram o modelo H-O-S, que foca a sua análise no lado da oferta, considerando a especialização ao nível dos fatores e construindo desta forma um conceito alternativo. O modelo pressupõe que a produção dos bens requer diferentes quantidades de cada um dos fatores (intensidade fatorial dos bens), em que os países caracterizam-se por diferentes dotações fatoriais (abundância fatorial dos países).

¹Adam Smith é considerado o fundador da moderna teoria económica. Na sua obra *A Riqueza das Nações* escrita em 1776, procurou diferenciar a economia política da ciência política, a ética e a jurisprudência, criticando a política mercantilista e a sua intervenção irrestrita na economia. Porém, a teoria principal defendida nesta obra é a de que o desenvolvimento e o bem-estar de uma nação advêm do crescimento económico e da divisão do trabalho.

As teorias Keynesiana, Myrdal (1957) e Kaldor (1970), tiveram grandes contributos na história do comércio internacional. Estes autores consideravam os seus modelos de “causalidade circular e cumulativa” alicerçados num círculo virtuoso de crescimento e incentivado por um contexto de liberdade de circulação. O modelo, segundo Borges (2011), defende que o fluxo de fatores de produção às regiões favorecidas influencia decisivamente o crescimento económico a longo prazo.

Na década de 70 e 80, surgiram novos modelos que se debruçaram sobre o fenómeno do comércio entre as nações, tendo por base a relevância das interações estratégicas entre empresas. O modelo de Helpman e Krugman (1985) consubstancia-se no princípio de concorrência imperfeita, apresentando de uma forma simplificada, a existência de dois fatores de produção (capital e trabalho), dois tipos de produtos (manufaturados e alimentos) e dois países que comercializam os produtos entre si. No modelo o mercado segue uma estrutura típica dos produtos manufaturados em concorrência monopolística (Borges, 2011).

Porter (1990) desenvolve a sua abordagem de forma independente, apresentando uma visão com enfoque nas estratégias empresariais no interior das nações, enquanto mecanismo preponderante para o fomento do comércio entre as nações. O autor considera as práticas administrativas e a política macroeconómica de um país como fatores relevantes para a sua competitividade, mas não como determinantes e prioritários (Borges, 2011).

1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A abertura ao exterior tem-se assumido, ao longo dos anos, como condição vital para um país que queira afirmar-se no contexto internacional, procurando a criação de uma posição vantajosa a esse nível. No entanto, segundo Borini e Fleury (2007), os estudos sobre a internacionalização estão bastante adiantados nos países desenvolvidos mas, nos países emergentes o movimento da internacionalização ocorreu de forma tardia, por enquanto, imaturo e tímido.

Ao referir este conceito, Lima (2005) afirma que “o processo de internacionalização resulta de mudanças sociais, políticas e económicas, em todos os setores, trazendo transformações significativas para a gestão e o crescimento das empresas”. Para enfrentar essa

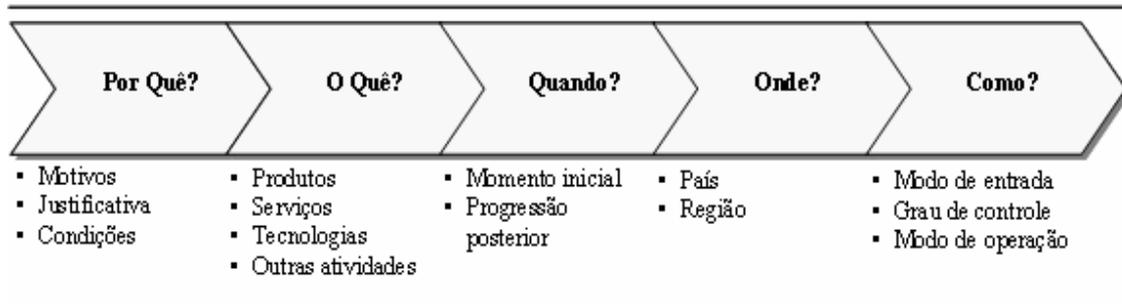
realidade, as organizações procuram alternativas para a sua sobrevivência e para a oferta de novos produtos e serviços, além do ingresso em novos mercados.

Da extensa literatura existente, destacam os seguintes conceitos da internacionalização de empresas:

- a) Segundo Fernandes (2013), de um ponto de vista mais estratégico do que operacional, Martín, L.A.G e López, J.E.N (2007) afirmam que a decisão de internacionalização é, por si só, uma estratégia corporativa ao implicar uma reformulação da atividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, de um ponto de vista geográfico.
- b) Teixeira e Diz (2005) defendem que a internacionalização de uma empresa é um conjunto de fases, pelas quais as empresas devem passar. Para estes autores, a medida que uma empresa demarca para se tornar internacional, deve passar por 4 fases distintas, tomando diferentes denominações: i) internacional, ii) multinacional, iii) global e, iv) transnacional.
- c) Simões (2011) considera existirem diversas definições de internacionalização, alicerçadas essencialmente em duas dicotomias: a oposição micro-macro, confrontando a ótica da economia nacional com a da empresa, e a polarização “*inward/outward*”, que opõe as operações a partir do interior para o exterior (exportações, investimento no estrangeiro, *franchising*, licenciamentos no exterior) e as operações a partir do exterior para o mercado doméstico (importações, aquisição de tecnologias estrangeiras e investimento direto estrangeiro – IDE).
- d) Na ótica de Freire (2011), o processo de internacionalização de uma empresa representa a extensão das suas estratégias e produtos nos mercados internacionais, e a sua integração vertical para outros países. Isto conduz a uma replicação total ou parcial da sua cadeia de valor, não podendo, todavia, ser observada apenas como um processo de progressão crescente, atendendo que existem possibilidades de se verificarem retrocessos no processo de internacionalização de uma empresa.

e) Carneiro e Dib (2007) propõe que as principais dúvidas acerca do processo de internacionalização de empresas sejam sintetizadas em cinco questões básicas: *por quê, o quê, quando, onde e como* as empresas se internacionalizam.

Figura 1: Questões básicas sobre o processo de internacionalização de uma empresa



Fonte: Carneiro e Dib (2007:7)

Embora o processo de internacionalização seja interativo e não necessariamente linear, a Figura 1 pode ser entendida como uma representação didática deste processo. Seguidamente é apresentada como cada pergunta pode ser respondida, na ótica dos autores.

a) Porquê internacionalizar?

Segundo Carneiro e Dib (2007) na ótica dos autores Jhoanson e Valhline (1977a) e Dunning (1988) as empresas devem internacionalizar-se como forma de procurarem novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos estão saturados ou em vias de saturação. Já na perspetiva de Dunning (1988) e Porter (1986) a internacionalização permite explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades, bem como nos esforços de redução de custos de mão-de-obra ou de energia. Outros autores, como Madsen (1998), defendem que a internacionalização poderia ter motivações estratégicas, como retaliar ações prévias dos competidores ou posicionar-se em mercados potenciais.

b) O quê internacionalizar?

Os objetos da internacionalização podem ser produtos ou serviços finais, bens intermediários (como tecnologia e capacitações gerenciais), algumas atividades (por ex.: montagem, vendas, serviços de apoio) ou recursos financeiros (Carneiro e Dib, 2007).

c) Quando internacionalizar?

Normalmente as empresas podem tornar-se internacionais mais cedo ou mais tarde ao longo do seu desenvolvimento, ou ficarem restritas apenas ao seu mercado doméstico. De acordo com Hymer, S. (1960/1976), as empresas internacionalizam-se quando perceberem que as oportunidades para fortalecer a sua posição no mercado doméstico deixaram de existir. Já Johanson, J e Mattson, L (1986), assumem que as empresas se internacionalizariam ou aumentariam o seu envolvimento internacional, de acordo com as exigências das suas redes de relacionamentos.

d) Onde internacionalizar?

Para a internacionalização, torna-se imprescindível a decisão empresarial referente à decisão de sair do seu mercado doméstico, para de igual modo decidir a sua entrada num outro espaço geográfico. Johanson, J e Vahlne (1977b) citaram dois fatores a serem considerados na tomada de decisão de internacionalização: a “distância psíquica” e o “tamanho de mercado potencial”. Se o entendimento do tamanho de mercado é direto, podendo um mercado potencial ser considerado grande ou pequeno, o entendimento da distância psíquica é mais complexa. Ela pode ser influenciada por “fatores prevenindo ou perturbando os fluxos de informação entre a empresa e o mercado”. Para Hymer (1960/1976) as empresas irão internacionalizar-se para onde houver possibilidade de conluio ou de concentração do seu mercado.

e) Como internacionalizar?

Em relação aos modos de entrada no estrangeiro, segundo Carneiro e Dib (2007), as empresas podem escolher entre simplesmente exportar (com ou sem um representante de

vendas local), licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento estrangeiro direto, com propriedade total sobre sua subsidiária no estrangeiro ou numa “*joint venture*” com outra empresa. O novo operador no mercado também pode optar entre o crescimento orgânico (*greenfield*) ou a aquisição de empresa que já atue no mercado estrangeiro. Deve escolher entre internalizar todas as atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via *franchising*.

1.3.1. BORN GLOBAL E A SUA COMPARAÇÃO COM AS EMPRESAS TRADICIONAIS

Num estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado, conduzido na Austrália, Rennie, M. (1993), batizou-o com alcunha de “*born global*” (nascimento global). Ao identificar um número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiam competir com sucesso, contra participantes maiores e já estabelecidos na arena global.

As *born global* são fruto de um cenário competitivo, caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico. Tipicamente são empresas jovens de pequeno ou médio porte, concentradas, não exclusivamente, em sectores de alta tecnologia. As *born global* dependem de suas *networks*, estabelecendo desde muito cedo acordos de cooperação para terem acesso a financiamento, recursos, mercados e credibilidade.

Comparando a *born global* e as empresas tradicionais, Oviatt e McDougall (1994) identificaram algumas características de sucesso das *born global* e entre elas pode-se citar: visão global desde início do nascimento; gerentes com prévia experiência internacional e compreensão dos riscos cambiais; forte redes internacionais de negócios; superação das desvantagens de economias de escala, por possuir valioso produto ou serviço; manutenção da originalidade do produto ou serviço, geralmente, por meio do conhecimento; contínua inovação, o que permite a uma pequena empresa uma exploração incessante do seu nicho de mercado.

Neste sentido, também Bell (1995) em suas investigações encontraram algumas características das *born global* e compararam com as características das empresas tradicionais em relação à internacionalização. Em relação à motivação para internacionalizar as empresas

tradicionais se destacam por serem reativas, adversas a condições de mercado interno, gestores relutantes e os custos de novos processos de produção obrigam o início da exportação. Já as *born global* são proativas, granjeadores de ativos, gestores comprometidos e internacionais desde a sua conceção.

Quanto aos objetivos internacionais, as empresas tradicionais buscam crescimento e sobrevivência da firma, incremento dos volumes de venda, ganhar participação de mercado e estender o ciclo de vida do produto. Por outro lado, as *born global* procuram por vantagem competitiva, são as primeiras a moverem-se, observam os clientes e buscam rápida penetração em nichos globais.

As empresas tradicionais adotam um modelo de expansão internacional focado primeiramente na expansão doméstica, caracterizados por mercados “psíquicos”, *Lowtech* menos sofisticados e limitada evidência de redes.

Nas *born global* o método de distribuição acontece de forma flexível, pelo uso de agentes ou distribuidores, mas também, a evidência de integração com os canais de clientes, uso de licenças, *joint-ventures*, produção no estrangeiro. A estratégia internacional, utilizada nas empresas tradicionais, destaca-se por ser *ad-hoc* e oportunista, evidência de uma contínua conduta reativa às oportunidades de exportação e expansão atomizadas com novos clientes/mercados não relacionados. Em contraste, as *born global* adotam estratégia de internacionalização estruturada, evidência de planeamento da expansão internacional e expansão de redes internacionais.

Entretanto, como o entendimento inicial sobre as *born global* foi obtido principalmente através de estudos de casos, segundo Oviatt e Mcdougall (1994), é difícil generalizar com o adequado grau de confiabilidade as suas características e as implicações da sua existência para as teorias de internacionalização de empresas. A única certeza é que o fenómeno *born global* não se encaixa com facilidade nos modelos e teorias tradicionais sobre internacionalização (Carneiro e Dib, 2007).

1.4 FUNDAMENTOS A INTERNACIONALIZAÇÃO

Toda e qualquer empresa para se internacionalizar terá de ter razões para o exercício de tal prática. Zinga e Coelho (2012) defendem que a pressão para internacionalizar é sentida por todas as empresas independentemente da sua natureza, dimensão e idade.

A procura do sucesso empresarial poderá ser um dos grandes motivos que impulsionam as empresas a enveredarem para a internacionalização. Martin, L.A.G. e Lopez, J.E.N. (2007) destacaram a redução de custos, o alcance do tamanho mínimo eficiente, a procura de recursos, a diminuição do risco global e a exploração de recursos e capacidades, como as principais razões (externas à empresa) que podem levar uma empresa à procura de um novo mercado.

Para Deresky, H (2004), há distintas razões para uma empresa se internacionalizar, algumas reativas e outras proativas. As razões reativas podem ser oriundas da concorrência global, de barreiras comerciais, de regulamentação e restrições impostas pelos governos e de reação às exigências do consumidor. Entre as razões proativas, podem-se destacar: obtenção de economia de escala, oportunidades de crescimento, acesso aos recursos e economia de custos e incentivos (isenções de impostos fiscais, subsídios).

1.4.1. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Da mesma forma que as empresas estão sujeitas a estímulos e motivações para iniciar o seu processo de internacionalização, também, estas enfrentam barreiras e dificuldades, sendo por isso, necessária ponderação e, de uma forma responsável, medir o seu peso nas decisões que irão ser tomadas no quadro internacional.

No início dos anos setenta Johanson, J e Wiedersheim-Paul (1972) identificaram como os maiores obstáculos à internacionalização a falta de conhecimentos e de recursos. Já Lindqvist (1991) defende que os obstáculos à internacionalização em nada estão relacionados com características estruturais da empresa, tais como o seu tamanho ou a intensidade de I&D.

Tendo em conta apenas barreiras relacionadas com a exportação, Okpara e Koumbiadis (2009) defendem que são estas que representam maior influência no processo de internacionalização de uma empresa. No seu estudo, e citando outros autores como Aharoni's, P (1966), Bilkey e Tesar (1977) e Suarez-Ortega (2003) é possível identificar um conjunto de fatores que se apresentam como barreiras relacionadas com o conhecimento. Assim, estes

autores identificaram o pouco conhecimento de um determinado mercado como uma das principais barreiras para a entrada em mercados estrangeiros. A obtenção de informações escassas sobre a mão-de-obra, matérias-primas ou condições do mercado em termos de produção, pode levar as empresas que pretendem entrar nesses mesmos mercados a cometerem erros dispendiosos (Acs et al, 1997).

Todavia, os obstáculos à internacionalização não estão somente confinados às informações que a empresa detém. Estes podem ainda estar relacionados com os recursos internos da empresa, que passam pelos recursos financeiros ou dificuldades na obtenção de financiamento necessário para o início do processo de internacionalização, segundo Okpara e Koumbiadis (2009).

Os custos de um processo de internacionalização representam obstáculo para as empresas. Para Eriksson, K e Johanson, J. (1997) estes custos estão relacionados com o custo direto de começar a desenvolver um negócio num novo mercado, com os custos associados às mudanças dentro da própria empresa, que implicam treino e formação dos funcionários e mudanças de rotinas, de sistemas e de procedimentos.

Acs et al (1997) resumem as seguintes barreiras que as empresas enfrentam na entrada num novo mercado, as barreiras: i) criadas pelas empresas sediadas no mercado estrangeiro – destinam-se a manter as suas próprias posições no mercado e dificultar a entrada de novos concorrentes. Estas barreiras estão relacionadas, por exemplo, com preços predatórios que afastam os novos concorrentes; ii) criadas pelos governos – são as que maiores implicações económicas têm nas empresas. São normalmente associadas a regulamentos e restrições, questões logísticas, impostos e corrupção e aumentam significativamente os custos de uma empresa se estabelecer num novo mercado; e, iii) criadas pelos problemas de financiamento das próprias empresas – estão associadas à necessidade que a empresa tem de crescer de uma forma rápida, que é importante para o seu processo de internacionalização (Henriques, 2014).

Ao falar dos obstáculos que as empresas enfrentam no momento de se internacionalizarem, é preciso denotar que para além das barreiras existentes a nível da empresa, existem ainda barreiras técnicas, que segundo a Organização Mundial do Comércio - OMC (2013) devem ser consideradas pelas empresas. As barreiras técnicas incluem as

regulamentações técnicas e padrões definidos por cada um dos países, e que de certa forma dificultam as operações dos produtores e dos exportadores (Henriques, 2014).

No estudo efetuado pela UNCTAD (2012) existem alguns pontos identificados pela academia e pelo setor privado como sendo entraves à internacionalização, dos quais se destacam:

- Elevado custo de capital para financiar as operações internacionais;
- Elevada carga tributária no país de origem;
- Volatilidade cambial, que não permite planeamento de médio e longo prazo;
- Inexistência de incentivos e programas de apoio do governo que possam minimizar os custos da operação no exterior, como prospeção de mercado, instalação física, apoio jurídico, marketing, reconhecimento de marca, normas técnicas;
- Ausência de celebração dos acordos bilaterais de proteção e promoção de investimentos;
- Limitado acesso ao financiamento;
- Tributação sobre ganhos decorrentes de variação cambial do valor dos ativos no exterior; e,
- Limitação da compensação do imposto de renda pago ou assumido pela controlada no exterior.

1.4.2. ESTRATÉGIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As abordagens estratégicas inerentes ao processo de internacionalização diferem de empresa para empresa, dependendo da identificação dos produtos, dos mercados a atingir e dos modos de acesso e presença mais adequados, ou seja, a estratégia de internacionalização está baseada no *trade-off* investimentos *versus* grau de controlo da presença externa. Mações e Dias, (2001).

A escolha do método de entrada é uma das decisões mais críticas na opção de se internacionalizar. Segundo Marlon, D. (2009) quando se decide o modo de entrada em mercados internacionais tomam-se decisões voltadas às estratégias de marketing

internacional, tendo em conta o envolvimento da liberdade de ação da empresa nestas estratégias. Assim, o autor indica as diferentes opções de estratégias de internacionalização:

- Exportação indireta – ocorre quando compradores intermediários, nacionais ou estrangeiros, compram os produtos no país de origem e os exportam, não tendo a empresa nenhuma interferência no processo de exportação, como tramitação aduaneira, câmbio de divisas entre outras operações resultantes da operação. Normalmente é utilizada por empresas que se encontram no início de internacionalização.
- A exportação direta – verifica-se quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro.
- Licenciamento – é uma concessão de alguns ativos da empresa em troca de pagamento de *royalties*. O licenciamento oferece o benefício a empresas com poucos recursos para se investirem em instalações no exterior. Por outro lado, as receitas decorrentes de um acordo de licenciamento podem ser reduzidas em relação a outros modos de entrada. A empresa internacional é denominada licenciadora, que por sua vez concede uma licença para uma empresa nacional, denominada licenciada.
- Exportação através de uma *jointventure* – acontece quando uma empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios para estabelecer uma nova entidade no país alvo. Uma das vantagens dessa estratégia é a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, por exemplo, capacidade de comercialização e de fabricação.
- IDE – representa o nível máximo de internacionalização que uma empresa pode alcançar, no qual a empresa investe 100% do capital requerido em uma subsidiária no exterior.

As estratégias de internacionalização, segundo Marlon, D. (2009), segmentam-se em dois níveis:

a) Estratégias competitivas ocorrem no âmbito de cada negócio no qual a empresa está envolvida. Estas podem ser do tipo:

- Liderança de custos – apropriação mais intensa de economia de escala e da vantagem competitiva baseada em custos menores do que a média do mercado;
- Diferenciação – trata-se da vantagem competitiva baseada em oferecer produtos diferentes, resultando em preços mais alto do que os praticados pela média do seu mercado, mas com maior valor agregado.
- Focalização – especialização em algum segmento de mercado em detrimento de uma abordagem mais generalista.

b) Estratégias corporativas, no contexto das decisões referentes à alocação de recursos entre os vários negócios, bem como da relação entre *holding* e as várias unidades de negócios.

Relativamente às estratégias corporativas de internacionalização derivam do facto de a empresa operar em vários segmentos e em vários países/regiões, e estas dividem-se em: Estratégias multidomésticas; Estratégias globais; e, Estratégias transacionais.

Enquadrado na estratégia de internacionalização, existem os modelos da internacionalização de empresas. De acordo com Duning (1988), a internacionalização tem como motivações principais a procura de recursos naturais, de mercados, de eficiência e de ativos estratégicos.

No entanto, para se internacionalizar, torna-se importante identificar algumas teorias e modelos consagrados na própria internacionalização, a destacar: Teoria do Poder de Mercado, Teoria de Internalização, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Perspetiva de Networks e Empreendedorismo Internacional, sendo a mais recente a teoria de *born global*.

Em síntese, segundo Carneiro e Dib (2007) nenhuma destas teorias consagradas sobre a internacionalização é abrangente o suficiente para incluir respostas completas para as cinco questões elencadas: Por quê, o quê, quando, onde e como as empresas se internacionalizam.

Importa realçar ainda, que tais questões não esgotam as dúvidas sobre o processo de internacionalização, tendo em conta que se trata de questões complexas e que a exatidão da sua definição suscita ainda várias pesquisas e uma constante aprendizagem. Constatou-se que a exportação é a ação dominante em direção ao mercado internacional, a qual se baseia nas

relações estabelecidas com os distribuidores ou representantes locais nos mercados importadores (Carneiro e Dib, 2007).

CAPITULO II

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA CABO-VERDIANA

O presente capítulo faz uma abordagem sobre a economia cabo-verdiana, modelo e sua internacionalização, com realce para os principais aspetos ligado a economia internacional visão e eixos estratégicos, medidas e políticas adotadas e desafios inerentes à sua internacionalização.

Cabo Verde está situado em pleno Oceano Atlântico, é formado por dez Ilhas e alguns Ilhéus e ocupa uma superfície de 4.033 km². A posição geográfica de Cabo Verde é privilegiada, no centro das principais rotas de navegação marítima e aérea pelo Atlântico, o que fez, desde sempre, do país um importante centro de circulação de pessoas e mercadorias. Esta localização privilegiada conduz a um conjunto alargado de alternativas e opções em matéria do desenvolvimento.

O setor terciário é o principal setor de desenvolvimento económico em Cabo Verde. O modelo da economia cabo-verdiana deve responder aos desafios primários, resultantes dos efeitos dimensão, insularidade e pobreza, bem como da sua histórica dependência do rendimento externo. Estes fatores dificultam a obtenção de economias de escala em alguns

setores e podem dificultar um crescimento robusto do PIB per-capita. Em consequência disso, as famílias possuem baixo rendimento disponível, as empresas nacionais estão em constante dilema sobre o investimento versus saturação do mercado e o país está em constantes sobressaltos de choques externos (Brito, 2013).

Analisando o processo de internacionalização de economia cabo-verdiana, este tomou dimensão bastante complexa nos últimos anos, e exige constante aprendizado, nomeadamente, tomada de medidas inerentes às diferentes políticas traçadas pelo governo no sentido de alavancar a economia, melhorando desta forma a performance económica do país.

A abertura da economia cabo-verdiana ao exterior proporciona ao país a diversificação de mercados, conhecimento de outros nichos de mercados, aumento da competitividade e entrosamento com novos operadores económicos.

O sucesso da internacionalização segundo CCISS (2013), implica a existência de alguns fatores, como: ter a informação necessária para melhor agir nos mercados emissores e mais recetivos; possuir recursos, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC - avançada); obter uma aplicação (capacitação necessária) para receber e gerir reservas a longo prazo; deter estruturas de cobrança moderna; e, pertencer a redes internacionais de operadores que direcionam clientes para o seu negócio.

Os instrumentos de políticas públicas têm um papel importante, no desenvolvimento do tecido empresarial cabo-verdiano, em especial, neste contexto de crise internacional, onde a própria política exige um sentido estratégico na atração de atividade económica, dinamizado através de redes globais geradoras de valores.

Porém, segundo os investidores, o país precisa de um ambiente político favorável a reformas institucionais importantes, para a melhoria da administração da justiça, para a eficiência da administração pública, para a reforma fiscal, para a consolidação das finanças públicas e estruturação da confiança na economia interna, com vista a sua projeção internacional (CCISS, 2013).

2.1. ENQUADRAMENTO INTERNACIONAL

O enquadramento externo da economia cabo-verdiana nos últimos anos tem sido desfavorável, em resultado das consequências da recente crise económica, não obstante alguns tímidos sinais de recuperação da zona Euro, o principal parceiro externo de Cabo Verde.

Segundo dados do Banco de Cabo Verde (BCV) (2014), Cabo Verde tem sofrido alguns constrangimentos que urge ultrapassar e os últimos dados apresentados indicam uma baixa taxa de crescimento do PIB real (2,7% em 2014), insuficiente para gerar a criação de emprego e reduzir a pobreza. O desemprego é elevado (15,8% em 2014) e a dívida pública atingiu 114,7% do PIB no final do ano 2014.

Não obstante haver sinais de desaceleração do programa de investimentos públicos, o governo deve continuar com políticas económicas para mantê-lo sustentável. A recomendação consta do comunicado final de uma missão do Grupo de Apoio Orçamental – GAO, que recomenda a redução do peso da dívida pública, elemento “crucial” para o país aceder aos mercados financeiros internacionais, o que se assume como sendo importante na medida em que se assiste à redução da ajuda pública ao desenvolvimento.

2.2. IMPORTANTES FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA CABO-VERDIANA

O Governo identifica os seguintes fatores no processo de internacionalização da economia cabo-verdiana:

- A capacidade e estratégia de atuação no mercado internacional;
- As oportunidades de crescimento;
- O acesso aos recursos e economia de custos e incentivos (isenções de impostos e benefícios fiscais, subsídios), bem como o tipo de vantagens que a empresa poderá ter sobre os seus competidores e que justifiquem o investimento direto no exterior.

Em termos estratégicos existem oportunidades. Rosário (2014) afirma que a localização geográfica de Cabo Verde, com destaque para a Europa, e por ser o continente Europeu o maior mercado emissor de turistas do mundo, considerando a integração da economia a norte do globo um dos eixos importantes e estratégicos na internacionalização da

economia cabo-verdiana por ser de potencial turístico, tendo o seu *core business* (a parte central do negócio) na Europa, pelo que o país não deve desperdiçar esta oportunidade.

Para Brito (2013), a inserção de Cabo Verde na CEDEAO, tem um grande valor económico para o país, fazendo luz sobre a componente vocação africana da economia cabo-verdiana e valorizando a sua manutenção na organização e redinamiza a sua pertença.

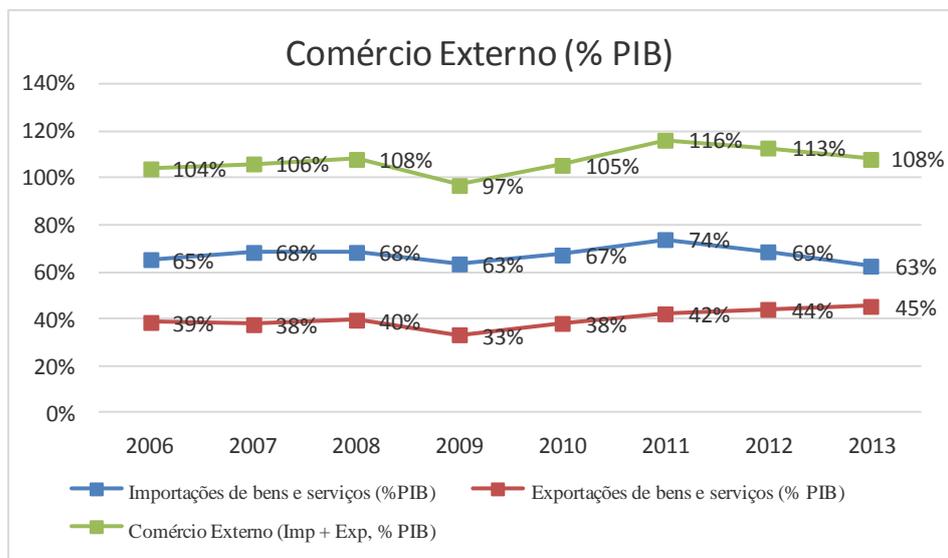
O grau de abertura da economia nacional, avaliado pela soma das importações e exportações de bens e serviços em função do PIB é muito significativo, como ilustra a figura 2, a média anual do período analisado (2003-2006) é de 107% do PIB, sendo o valor mais baixo verificado em 2009 (97 % do PIB) e o mais elevado em 2011 (116% do PIB). As importações representam a maior fatia do grau de abertura comercial, com peso médio anual de 67% do PIB. A partir de 2011 há um ligeiro decréscimo no grau de abertura comercial, tendo atingido 108% do PIB em 2013. Este decréscimo é explicado pela redução nas importações que passou de 74% do PIB (em 2011), para 63% do PIB (em 2013). Quanto às exportações, apresentam uma tendência crescente desde 2009, passando de 33% do PIB para 45% do PIB em 2013. Esta grande abertura comercial e o comportamento positivo das exportações são fatores importantes para internacionalização da economia cabo-verdiana (BCV, 2014).

Analisando a distribuição geográfica das exportações e importações de mercadorias (figuras 3 e 4) é fácil constatar que a Europa constitui o principal parceiro comercial de Cabo Verde. No período em análise, cerca de 90% das exportações de mercadorias e 85% das importações de mercadorias tiveram como destino/origem Europa, respetivamente. No período 2006-2008 o continente africano era o segundo na lista de principal recetor das exportações de mercadorias de Cabo Verde, mas de 2009 a 2013 o continente americano passou a ocupar a segunda posição. Quanto às importações de mercadorias, no período em análise a segunda posição é ocupada pela América, sendo 8,5% das importações com origem deste continente.

Pelos dados analisados, concluímos que a inversão do contributo relativo às importações e exportações para o comércio externo cabo-verdiano afigura-se como uma necessidade premente. Para isso, terá que haver uma estreita articulação entre a projeção da exportação e a internacionalização da economia cabo-verdiana, dependendo em larga escala de um forte engajamento do governo, da classe empresarial cabo-verdiana, das entidades

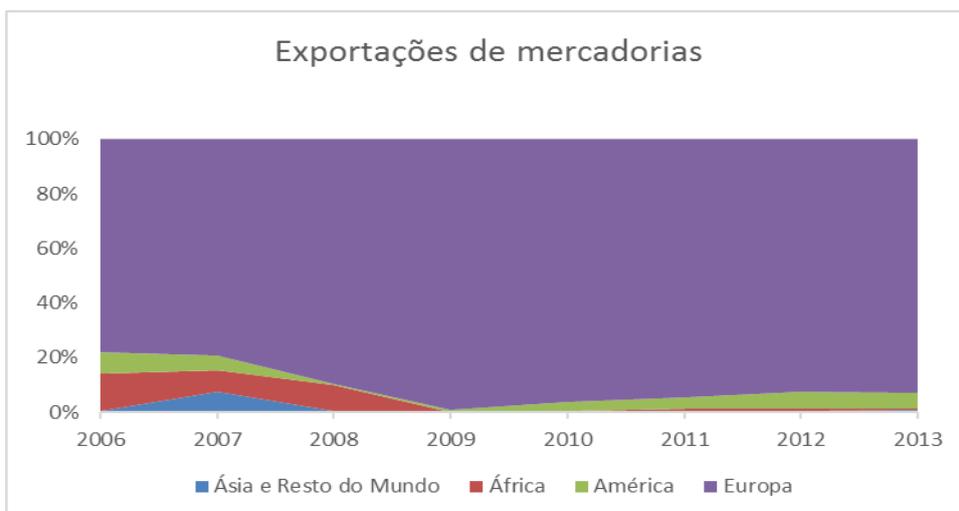
públicas e privadas bem como de toda a sociedade civil. Por outro lado, Cabo Verde deve apostar na diversificação do seu mercado, pois constatamos uma forte concentração das exportações e importações de mercadorias da Europa, principalmente, do mercado espanhol e português. No período 2010-2013 cerca de 72% das exportações de mercadorias foram para a Espanha e no mesmo período cerca de 50% das importações de mercadorias tiveram como origem Portugal.

Figura 2: Evolução do comércio externo em percentagem do PIB



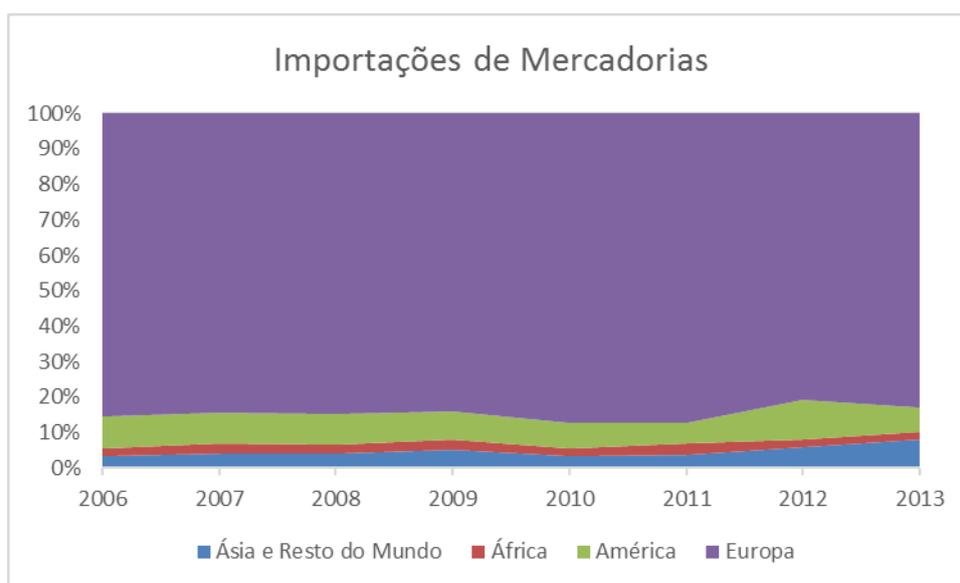
Fonte: BCV (2009; 2014)

Figura 3: Distribuição geográfica das exportações de mercadorias



Fonte: BCV (2009; 2014)

Figura 4: Distribuição geográfica das importações de mercadorias



Fonte: BCV (2009; 2014)

2.3. VISÃO E EIXOS ESTRATÉGICOS

Cabo Verde dispõe de uma estreita janela de oportunidades devido à escassez das matérias-primas e às características de pequeno país insular e arquipelágico, pelo que, Cabo Verde deve optar pela especialização internacional, que também é estreita. As indústrias devem basear-se em áreas de exigência de matérias-primas nacionais e em outros pilares estratégicos para ganhar competitividade. Cabo Verde goza de uma boa localização geoeconómica no atlântico médio, de valores estruturais como a segurança, ética, identidade cultural e democracia, que perante as incertezas em África, podem potenciar serviços e a dotação de fatores potencialmente geradores de competitividade (Brito, 2013).

Em termos de crescimento económico, partindo de uma conjuntura de aceleração do comércio externo a nível mundial e particularmente da procura externa dirigida à economia

cabo-verdiana, as exportações do país deverão manter um crescimento relativamente elevado, suportado pelo significativo aumento das exportações de pescado, forte recuperação das reexportações de combustíveis e contínuo aumento da procura turística (BCV, 2014).

As importações, por sua vez, deverão inverter a tendência de queda para suportar o crescimento previsto da procura e reposição de *stocks*. As necessidades de financiamento da economia (medidas pelo saldo global das balanças corrente e de capital) deverão aumentar em consequência, apesar da previsão de recuperação das remessas e de crescimento das exportações (BCV, 2014).

A atual situação económica, não obstante as expectativas de alguma recuperação no curto prazo, e os desafios de financiamento da economia no futuro, impõem a busca de soluções alternativas de financiamento e obrigam à inovação e ao desenvolvimento do sistema financeiro (BCV, 2014).

2.4. MEDIDAS DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA CABO-VERDIANA

O governo elencou um conjunto de medidas e políticas com vista à recuperação da economia cabo-verdiana, nomeadamente, a implementação de uma política macroeconómica visando minimizar o quadro regulamentar das instituições financeiras, e medidas de política monetária visando a estabilidade dos influxos dos capitais externos. Entre outras medidas, destaca-se a reforma do crédito, modernização de diplomas do setor segurador, revisão do código de valores mobiliários, revisão da sua política de promoção das exportações, conceção de um conjunto de incentivos fiscais e aduaneiros às empresas cuja produção se destine à exportação.

A estratégia nacional de desenvolvimento de Cabo Verde baseia-se na inserção da economia internacional, no setor privado como motor do desenvolvimento e no desenvolvimento e afirmação da cultura nacional. Sendo o primeiro elemento a incidir essencialmente numa melhor e maior integração de Cabo Verde na economia mundial, com uma forte aposta na exportação de serviços, setor que o próprio governo entende como futuro

da economia cabo-verdiana, e desenvolvimento do investimento estrangeiro, ambos com grande aposta no turismo.

O segundo elemento, que entende o setor privado como alavanca para o desenvolvimento da economia, aposta no fortalecimento do tecido empresarial, que por sua vez, passa pelo desenvolvimento das mentalidades e capacidades empresarias, para além da implementação de incentivos de acordo com os objetivos preconizados.

O último elemento a ter em conta é o desenvolvimento da cultura nacional como sendo um dos elementos para empreender o desenvolvimento global, reforçando a identidade nacional e a abertura à modernidade, reafirmando o governo que as empresas nacionais terão de começar de dentro para fora, como forma de terem um bom desempenho no mercado nacional, para posteriormente, prestarem um bom serviço a outros países (BCV, 2013) e (MFP, 2014).

2.5. DESAFIOS MACROECONÓMICOS

O governo de Cabo Verde tem enfrentado alguns desafios nestes últimos anos com vista à sustentabilidade da economia. Desafios esses, fruto de constrangimentos verificados a nível da economia mundial e que continua a repercutir na economia cabo-verdiana. Os ramos da economia mais afetados foram as transferências correntes, a ajuda externa e as remessas dos emigrantes (Brito, 2013).

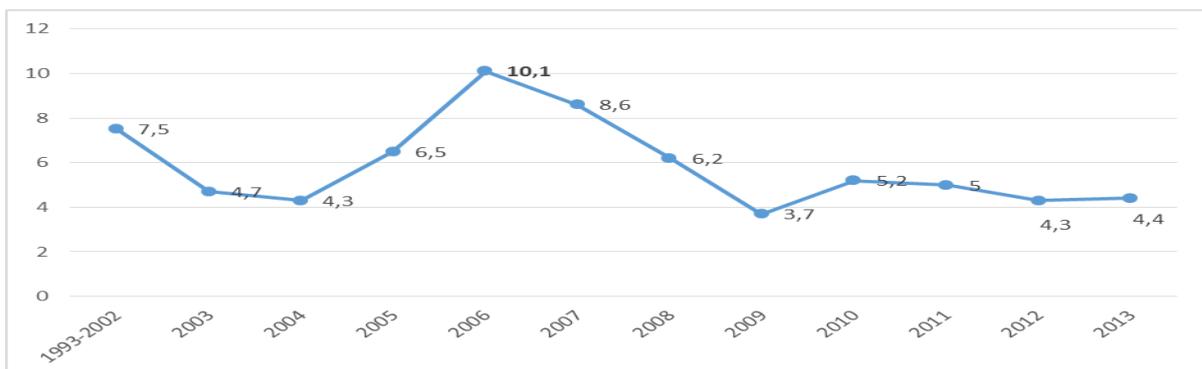
Desde 2002 notou-se uma redução do peso das transferências correntes no PIB, passando de 25% em 2002 para 16,5% em 2012. Essa tendência poderá continuar nos próximos anos e resulta da graduação de Cabo Verde a País de Desenvolvimento Médio. Apesar disso, e segundo os empresários cabo-verdianos, o Governo não fez reformas para melhorar a competitividade do país e criar capacidades para exportar bens e serviços e atrair IDE em ritmo e volume suficientes para compensar e substituir de forma duradoura a perda das rendas do exterior (INE, 2013).

A quebra do investimento privado e do consumo privado são os principais fatores do fraco crescimento económico dos últimos anos. Esta situação está intimamente ligada à política fiscal do Governo que, como adiantam os indicadores do BCV e como tem sido

referido pelas associações de empresários e câmaras de comércio, está a sufocar as empresas e a afetar os rendimentos dos cidadãos, com ineficiências, estrangulamentos e elevados custos em setores vitais como a energia, a água, os transportes aéreos e as operações portuárias (INE, 2013) e (BCV, 2013).

O Turismo não tem tido efeitos multiplicadores sobre as economias locais. Torna-se necessário haver políticas e articulação de setores para criar capacidade de oferta local ao mercado turístico ao nível de produtos agroalimentares, do artesanato, do entretenimento e do lazer e da cultura, como foi explicado por diversos estudos. O PIB conheceu um crescimento médio de 5,8% nos últimos cinco anos, com ciclos alternados de crescimento robusto e de crescimento menos dinâmico, como o dos últimos três anos, em que a média de 4,8% está muito longe da média de 7,5% da década 1993-2002 ou dos 7,2% do período 2004-2008 (FMI, 2011).

Figura 5: Crescimento real do PIB



Fonte: FMI (2011) e BCV(2011)

A persistência de uma inadequada formação da força do trabalho, burocracia do aparelho governamental, altas taxas de impostos e infraestruturas inadequadas, constituem grandes desafios no processo de crescimento da economia cabo-verdiana.

No entanto, apesar dos reais constrangimentos verificados a nível da estrutura do país, o desempenho global da economia cabo-verdiana apresenta resultados satisfatórios quer ao nível das contas externas, onde o défice da Balança de Pagamentos se encontra controlado, apesar do forte desequilíbrio da Balança Comercial e do fraco peso das exportações que cobrem apenas 4% das importações e menos de 12% do serviço da dívida externa, quer ao nível do crescimento do PIB, do controlo da inflação e do défice do Orçamento de Estado. O

desempenho do setor financeiro, durante a crise internacional, foi positivo, quer na ótica do financiamento da economia como no concernente à estabilidade do sistema.

CAPITULO III

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS

A internacionalização das empresas tem sido marcada pela forma como encaram a entrada em novos mercados geográficos e as decisões que tomam no âmbito desta experiência. Este fenómeno tomou dimensão bastante complexa nos últimos anos, arrastando consigo exigência e uma constante aprendizagem. Convém realçar que, se os estudos sobre a internacionalização estão bastante adiantados nos países desenvolvidos, em Cabo Verde o movimento de internacionalização das empresas encontra-se ainda na sua fase inicial.

No presente capítulo são analisadas as principais estratégias da internacionalização, com incidência sobre o enquadramento legal e institucional, abarcando a internacionalização e os setores de atividade empresariais, os desafios à internacionalização, o investimento direto estrangeiro, a promoção das exportações, apresentação de propostas visando a melhoria da internacionalização das empresas, a inserção das empresas no mercado internacional, bem como o modelo *Cluster*.

Cabo Verde, dotado de uma excelente posição geoestratégica, assinou acordos comerciais com a Europa no âmbito de sistema generalizado de preferências (SGP), acordo de Cotonou, com os Estados Unidos – “*African Growth Opportunity Act*” (AGOA), com o Canadá (Nova Iniciativa para África) e China. Pelo que, não podia deixar cair por terra suas ambições em expandir a sua economia além-fronteiras, procurando através desta, internacionalizá-la, assumindo na plenitude como país atlântico, cuja relação económica se estabelece com vários parceiros, com particular destaque para os países localizados no atlântico.

Numa altura em que o fenómeno da globalização se impõe a nível mundial, como uma ordem económica inevitável, um grande desafio se coloca ao empresariado nacional para

transformar a sociedade de informação e a economia centrada no conhecimento de uma realidade. Para isso, o país, deve organizar-se, abrir à mudança, promover a criatividade e a inovação, e explorar ativamente as oportunidades do mercado interno e externo, incluindo a procura ativa de parceiros estratégicos, de oportunidades de “*joint-venture*” e de fontes alternativas de financiamento das suas atividades e negócios, visando a sua expansão tanto a nível interno como internacional. E, o Governo enquanto parceiro do setor privado deve criar as condições básicas com vista ao apoio deste sector (Lima, 2014).

3.1. ENQUADRAMENTO LEGAL E INSTITUCIONAL

A crescente inserção de Cabo Verde no processo de globalização da economia mundial, bem como a tendência cada vez maior para a articulação mundial entre economias e entre sociedades, constitui fator essencial para que a internacionalização das empresas cabo-verdianas seja um dos objetivos assumidos pelo Governo como prioritários em termos de política económica. As funções do Estado deverão, contudo, ser redefinidas e redimensionadas face às novas exigências da sociedade civil e do sector privado, no quadro da reforma do Estado e da Administração Pública.

Para tal, o Governo decidiu-se publicar leis que regulam a concessão de incentivos de natureza fiscal e financeira a projetos de investimento, com vista à internacionalização das empresas cabo-verdianas.

Aprovou-se em Janeiro de 2013, uma legislação considerada relevante, com diplomas estruturantes de grande impacto no ambiente de negócios, equiparando os investidores estrangeiros aos nacionais, concedendo-lhes o mesmo tratamento, a fim de garantir a segurança e proteção aos investimentos².

² Para que o investimento seja beneficiário de incentivos excecionais no âmbito de uma Convenção de Estabelecimento, deverá preencher os seguintes requisitos:

- a) Envolver a criação de cem (100) postos de trabalho direto no prazo três anos ou cinquenta postos diretos no prazo de um ano e meio, no caso de investimentos realizados fora dos concelhos urbanos da Praia, Sal e Boa Vista.
- b) Deverá ser um investimento relevante para o crescimento e desenvolvimento da economia ou que já esteja incluído no programa do Governo.
- c) O investimento elegível deverá ser superior a dez (10) milhões de contos ou 5 milhões de contos, cabo-verdianos, no caso de investimentos realizados fora dos concelhos urbanos da Praia, Sale Boa Vista.

Foram aprovados vários diplomas com o objetivo de incentivar a internacionalização das empresas, dos quais se destacam:

1. O Decreto-Lei nº 3/99 de 29 de Março que aprova o Código das Empresas Comerciais - reforma e moderniza o enquadramento jurídico das empresas comerciais em Cabo Verde, já com a preocupação implícita de promover uma maior competitividade do setor privado, subentendida como motor importante de crescimento económico;

2. O Decreto-Lei nº 01/02/11 de 31 de Janeiro, que cria o Centro Internacional de Negócios de Cabo Verde – este diploma, tem como principais finalidades promover o comércio internacional e fomentar os investimentos com potencial exportador. O diploma confere um conjunto de incentivos, a nível de benefícios fiscais para as empresas (redução do IUR de 90% entre 2011 a 2018 e de 85% de 2019 a 2025), benefícios fiscais para os sócios (isenção de IUR), incentivos aduaneiros (isenção de direitos sobre um conjunto de bens pré-definidos) e liberdades de importação e exportação;

3. O Decreto-Lei nº 02/2011 de 21 de Fevereiro de 2011, que regula a concessão de incentivos de natureza fiscal e financeira, condicionados e temporários, a projetos de investimento com vista à internacionalização das empresas cabo-verdianas; entretanto, pouco tempo depois da publicação desses dois diplomas (os Decretos Lei nºs 01 e 02/2011), os benefícios nele incluídos foram revogados e transferidos para o Código de Benefícios Fiscais, que entrou em vigor a partir de 01 de Janeiro de 2013.

4. A Lei nº 26/VIII/2013 de 21 de Janeiro, que aprovou o Código de Benefícios Fiscais – sintetizando numa única legislação vários incentivos que estavam dispersos em vários dispositivos.

Destacam-se ainda os incentivos concedidos pelo governo, nomeadamente:

- Crédito fiscal em sede de Imposto Único sobre o Rendimento (IUR) correspondente a 50% dos investimentos relevantes realizados nas áreas do turismo, indústria da promoção turística, transportação aérea e marítima, energias renováveis ou tecnologias de informação;

Para além dos procedimentos legais, setoriais e gerais em vigor no país, a concretização de um investimento obriga a uma autorização prévia; no entanto, sempre que se trate de transferências financeiras para o exterior, as operações terão que ser registadas no Banco de Cabo Verde. C.I. (2014).

- Crédito fiscal em sede de IUR correspondente a 30% dos investimentos relevantes realizados em outras áreas;
- Isenções de Imposto Único sobre o Património (IUP), Imposto de Selo (IS) e direitos aduaneiros relativamente à aquisição de imóveis e outros ativos destinados ao projeto de investimento, bem como ao financiamento do mesmo;
- Benefícios fiscais de natureza contratual, a conceder pelo Conselho de Ministros, através de convenção de estabelecimento, a projetos de investimento superior a 10 milhões de contos para o desenvolvimento da economia cabo-verdiana suscetíveis de criar pelo menos 100 postos de trabalho no prazo máximo de 3 anos; estão previstos benefícios fiscais em sede de IUR, IS, IUP e direitos de importação.

Benefícios fiscais à internacionalização: aos investimentos elegíveis para efeitos de incentivos fiscais à internacionalização podem ser concedidos os seguintes benefícios:

- Redução até 50% da taxa de IUR aplicável até ao termo da vigência do contrato de concessão de incentivos;
- Isenção de IUR aplicável aos rendimentos obtidos pelos colaboradores qualificados e expatriados;
- Isenções de IVA, direitos e taxas aduaneiros, IUP e emolumentos.

Benefícios fiscais ao setor financeiro:

Aplicações financeiras:

- Exclusão de tributação em sede de IUR até 75% do rendimento de certificados de depósito ou depósitos de longo prazo.

Fundos de poupança:

- Isenção de IUR sobre os rendimentos dos fundos de poupança-reforma (FPR,) constituídos nos termos da legislação cabo-verdiana;
- Crédito de imposto correspondente a 25% dos valores aplicados no exercício em planos de poupança reforma ou educação, com o limite de ECV 50.000\$00 (i.e., aproximadamente € 450);

- Isenção de IUR sobre as importâncias pagas por FPR, FPE e FPE até ao valor anual de ECV 30.000\$00 (i.e., aproximadamente € 270).

Mercado de valores mobiliários:

- Tributação dos rendimentos de obrigações ou produtos de natureza análoga (exceto de títulos da dívida pública cotadas em bolsa) auferidos até 31 de Dezembro de 2017 à taxa liberatória de IUR de 5%;
- Isenção de IUR sobre dividendos de ações cotadas em bolsa colocados à disposição dos respetivos titulares até 31 de dezembro de 2017.

Fundos de investimento:

- Isenção ou redução da taxa de IUR relativamente aos rendimentos obtidos por fundos de investimento mobiliário e imobiliário;
- Isenção de IUR sobre os rendimentos derivados de unidades de participação detidas por sujeitos passivos em fundos de investimento mobiliário e imobiliário.

Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS):

- Não concorrem para a formação do lucro tributável da SGPS as mais-valias e as menos-valias realizadas por SGPS de participações sociais detidas por um período não inferior a 12 meses, bem como os encargos financeiros suportados com a sua aquisição;
- Excluem-se desta regra as participações sociais que tenham sido adquiridas a entidades com as quais existam relações especiais ou a entidades sujeitas a um regime de tributação mais favorável.

Benefícios fiscais de carácter social e aduaneiro, para os seguintes casos:

- Contratação de jovens;
- Concessão de bolsas de estudos;
- Formação de jovens;
- Importação de materiais e equipamentos destinados à exploração das áreas da indústria, aeronáutica, transporte marítimo, comunicação social, entre outros.

Do ponto de vista subjetivo, os projetos de investimento são elegíveis:

- Quando os promotores possuem capacidade técnica e financeira necessária para a realização de projetos e possuam capacidade para assegurar recursos humanos necessários à realização do projeto;
- Cumpram as regras legais e regulamentares de acesso e exercício da atividade a desenvolver no âmbito do projeto;
- São elegíveis os projetos com viabilidade técnica e económica, suportados por um plano de negócios, que contribuam para a criação direta de, pelo menos, 3 postos de trabalho, e que impliquem investimento relevante (investimento em ativos fixos de valor superior a cinco milhões de escudos ou investimento no acesso a mercados e formação de valor superior a um milhão de escudos, em pelo menos uma das seguintes rubricas: no acesso a novos mercados externos (países onde o promotor não tenha presença direta ou indireta), ou no reforço da presença em mercados em exploração; em fatores de competitividade para suporte à internacionalização. Assim sendo as empresas exportadoras começaram a sentir um certo conforto e conseqüente motivação para o reforço de contatos fomentando assim a exportação dos seus produtos e serviços (CI, 2014)

3.1.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS SETORES DE ATIVIDADES EMPRESARIAIS

No início dos anos 2000 e 2001, foram estabelecidas diversas indústrias de transformação, especialmente de têxteis e calçados, no quadro das vantagens oferecidas por programas como o AGOA (que concede a exportadores africanos isenção de direitos nas suas exportações para os Estados Unidos). Estes empreendimentos sedeados em Cabo Verde, na sua maioria de capital estrangeiro, procuram oportunidades de exportar para os EUA. No entanto, o poder de competição, a forte concorrência em termos de quantidade, qualidade, preço ou prazos de entrega com outras indústrias vocacionadas para a exportação industrial nomeadamente, a China, Índia, Malásia e Brasil, ditaram a “paralisação” destes empreendimentos sedeados na Ilha de S. Vicente. Contudo, convém realçar a sobrevivência de algumas dessas empresas que agora estão a dar sinais de vida.

Nos setores da construção e dos serviços técnicos (estudos, projetos, fiscalização, etc.) existem cenários mais promissores para a internacionalização das empresas, na medida em que, importantes obras foram já adjudicadas as construtoras de obras públicas, existem gabinetes que negociaram parcerias e operam no exterior. Já existe inclusive alguma dinâmica institucional nomeadamente, nos espaços da CEDEAO e CPLP – que visa promover as trocas inter-regionais, segundo o Diagnóstico sobre a Exportação, Ministério da Economia Crescimento e Competitividade (2009).

Atualmente verifica-se uma afluência de empresas Cabo-verdianas ligadas ao setor industrial, de entre outros, a Inpharma, a Frescomar a investirem no exterior em busca de aumento da sua competitividade, ampliação da economia de escala ou estabelecimento de plataformas de exportação.

Para as empresas do setor de serviços, metade das motivações apresentadas foram concentradas em aumento da competitividade internacional da empresa e redução da dependência do mercado doméstico.

O consumidor cabo-verdiano atento à fraca estrutura deste mercado tem-se articulado entre os agentes económicos, o que, de uma certa forma tem ganhado novos contornos. Apesar dos constrangimentos verificados, o país não tem cruzado os braços pois, tem procurado adotar uma visão estratégica com vista a ultrapassar outras dificuldades, nomeadamente, a taxa de desemprego, algo preocupante tanto para o governo como para o investidor cabo-verdiano (DGCI, 2013).

Segundo representante da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Sotavento CCISS, a Instituição, tem organizado missões empresariais para a Guiné-Bissau, Angola (para além de participar em outros eventos regionais), e todas foram muito concorridas pelos associados, fundamentalmente do setor da construção e serviços subjacentes. Isto porque, os operadores ao se aperceberem que não vão ter massa crítica para uma concorrência internacional massiva, sabem que existem nichos no mercado global onde eles podem concorrer competitivamente. Cabo Verde sempre exportou *expertise* técnico em formato individual para países como Angola e Guiné-Bissau. Agora, com empresas de construção com vinte anos de experiência, poderá estruturar-se para exportar esses “*expertise*” em formato empresarial (Lima, 2014).

Cabo Verde sustenta uma visão de desenvolvimento audaciosa assente num sistema produtivo dinâmico. A exequibilidade da visão clama por uma capacitação humana sustentada na tecnologia e cultura, inserida num contexto de desenvolvimento regional equilibrado, de solidariedade, justiça social, democracia e consciência ambiental. Essa exequibilidade é expressa por registos de realizações significativas que vão desde a estabilidade democrática, boa governação, elevado índice de desenvolvimento humano, melhorias nas relações laborais, proteção social e redução da pobreza até à expansão do rendimento *per-capita* (GOP, 2011).

3.1.2. O AMBIENTE TURÍSTICO EM CABO VERDE

O setor de turismo é um dos principais setores da economia, com forte contribuição para o emprego e exportações. Este setor na sua globalidade representa uma quota significativa da riqueza gerada pelas nações. Sendo um setor fortemente exportador e exposto ao mercado global, apresenta ainda um forte efeito de alavanca económica e social.

É de realçar que as alterações sociodemográficas as estruturas familiares, a evolução tecnológica e dos transportes, as mudanças climáticas e a sustentabilidade ambiental, a geopolítica e a geoeconomia, as questões associadas à segurança, às relações internacionais e à globalização competitiva, colocam continuamente novos desafios às empresas do setor, quer por se traduzirem em novos desafios às empresas cabo-verdianas ligadas a este setor, quer por se traduzirem em novos e diversificados hábitos de consumo, quer pela oportunidade de aparecimento de novos modelos de negócio e alteração da distribuição da geração da riqueza na cadeia de valor, quer pelo surgimento de novos mercados.

Assim sendo, cabe ao governo através da C.I, definir estratégias com graus de flexibilidade que lhe permite melhor responder os desafios e oportunidades que se colocam pela nova contextualização em constante mudança, criando melhores condições para um melhor ambiente turístico nas Ilhas e conseqüentemente atrair maior número de turistas para o arquipélago.

A tabela em baixo mostra a evolução recente do IDE e Turismo no período de 2009-2011, relevantes para as projeções e objetivos quantificados no horizonte de 2017.

Tabela 1: Alguns indicadores do sector do turismo e IDE

Anos	2009	2010	2011	Média
Nº de Quartos	6.367	5.891	7.901	6.719,7
Nº de Camas	11.720	11.987	14.076	12.594,3
Rácio Cama/ Quarto	1,8	2,0	1,8	1,9
Pessoal ao Serviço	4.120	4.058	5.5178	21.118,7
Rácio Pessoal/ Quarto	0,65	0,69	0,66	0,7
Nº de Visitas de Turistas	330.319	381.831	475.294	395.814,7
IDE (milhões de ECV)	9.491	9.282	7.277	8.683,3
Receitas Viagens Turismo (milhões de ECV)	20.913	22.023	108.807	50.581,0
IDE acumulados Turistas (milhões de ECV)	279,3	265,9	228,9	258,0
Receita viagem/ Turista	63,3	57,7	58,6	59,9

Fonte: Adaptado do INE, estatística do Turismo (2011)

De acordo com a tabela 2 o Reino Unido, Portugal, Alemanha e França lideram o *ranking* dos grupos dos países que mais hóspedes trazem para Cabo Verde. Quando desagrega-se o número de hóspedes de acordo com o local de residência habitual verifica-se que o hóspede de Reino Unido lidera o grupo dos países que mais hóspedes traz para Cabo Verde com um peso de 20% e uma variação 27,4% apontada para evolução do ano 2011 a 2012. O segundo país deste *ranking* é Portugal com um peso 13,9% do total de hóspedes de seguida vem a França e a Alemanha.

Tabela 2: Hóspedes segundo ano, por país de residência habitual dos hóspedes, 2010-2012

País de residência habitual	2010	2011	2012	Peso (%)	Variação (%) (11/12)
Cabo Verde					
Cabo-verdianos	39.117	42.656	49.358	9,4	15,7
Estrangeiros	6.628	4.375	2.525	1,0	-48,5

Estrangeiros					
África do Sul	218	2.819	278	0,2	-90,1
Alemanha	48.920	60.495	67.306	12,7	11,3
Áustria	962	1.772	1.571	0,3	-11,3
Bélgica+Holanda	21.655	24.920	34.608	5,8	43,2
Espanha	7.514	13.787	12.714	2,4	-7,8
Estados Unidos	3.188	3.711	4.906	0,8	32,2
França	43.496	66.641	69.593	12,9	4,4
Reino Unido	72.019	90.481	115.238	20,0	27,4
Itália	40.717	56.378	30.345	9,2	-46,2
Portugal	60.277	65.693	67.790	13,9	3,2
Suíça	2.054	6.008	3.767	0,9	-37,3
Outros Países	35.066	36.319	74.151	10,5	104,2
Total	381.831	475.294	533.877	100	12,3

Fonte: Adaptado do INE, movimentação de hóspedes

Constata-se na tabela seguinte que os hotéis são os estabelecimentos turístico que mais dormidas ocupa no *ranking* e na segunda posição fica o aldeamento turístico e de seguida os residenciais.

Tabela 3: Dormidas, de acordo com o ano, por tipo de estabelecimento hoteleiro, 2010-2012

Tipo de estabelecimento	de	2010	2011	2012	Peso (%)	Variação (%) (11/12)
Hotéis		2.143.311	2.605.654	3.059.596	82,2	17,4
Pensões		49.246	58.965	70.764	1,9	20,0
Pousadas		13.986	7.079	9.696	0,3	37,0
Hotéis – Apartamentos		19.019	22.929	28.050	0,7	22,3
Aldeamento Turísticos		43.934	79.911	93.941	2,3	17,6
Residenciais		72.792	53.024	72.228	2,1	36,2
Total		3.334.275	2.827.562	3.334.275	100,0	17,9

Fonte: Adaptado do INE, movimentação de hóspedes

De acordo com a tabela 4 as ilhas de Boa Vista e Sal são as ilhas que mais hóspedes receberam no ano 2012, apresentado assim um peso nos anos 2010, 2011 e 2012 de 36,9% para a Ilha de Boa Vista e 36,7% para a Ilha do Sal.

Tabela 4: Hóspedes de acordo com o ano, por Ilha, 2010-2012

Ilhas	2010	2011	2012	Peso (%)	Variação (11/12)
São Vicente	25.233	29.453	34.725	6,4	17,9
Sal	154.115	168.322	188.175	36,7	11,8

Boavista	125.575	184.878	203.329	36,9	10,0
Santiago	52.110	59.693	69.114	13,0	15,8
Restantes Ilhas	24.798	32.948	38.535	6,9	17,0
Total	381.831	475.294	533.877	100,0	12,3

Fonte: Adaptado do INE, movimentação de hóspedes

Fazendo uma análise relativa à oferta mundial, Freire (1990, pgs. 213 e 214), afirma que a indústria turística mundial é constituída por um conjunto alargado de entidades produtoras de serviços e entidades de intermediação. No grupo de intermediação estão os operadores turísticos e as agências de viagens, que combinam os serviços prestados pelas diferentes empresas a montante para apresentar soluções à medida das necessidades dos turistas.

Destacando as principais cadeias operacionais do sector do Turismo, elenca a hotelaria, aviação comercial, parques temáticos e outros como sendo fatores muito importantes para a condução do destino turístico. Considera a hotelaria como sendo o subsector de mais peso e mais importante do grupo dos produtores de serviços, captando mais de metade das receitas totais da indústria, tendo em conta que os maiores competidores a nível mundial deste subsector serem originários de países emissores de turistas, beneficiando assim de notoriedade alcançada no mercado doméstico para expandir para o exterior (Freire, 1990).

Outra área em que essas Ilhas apresentam forte competência e potencial exportador tem a ver com as energias renováveis, graças ao forte investimento feito pelo governo e que coloca o país na vanguarda dos países do continente africano nessa matéria, com cerca de 30% de penetração de energias limpas e com fortes perspectivas de crescimento (Chefia do Governo, GEP.2015).

3.1.3. PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES

Com vista à atração de um maior número de investidores, o governo decidiu liberalizar as exportações e reexportações em Cabo Verde, livres de quaisquer direitos e não carecem de autorização prévia. Entretanto, há que cumprir as formalidades destinadas ao controle das operações cambiais, das normas de qualidade, das regras de origem e de todas as

outras regras ou condições exigidas pela lei cabo-verdiana ou por quaisquer acordos internacionais ratificados por Cabo Verde.

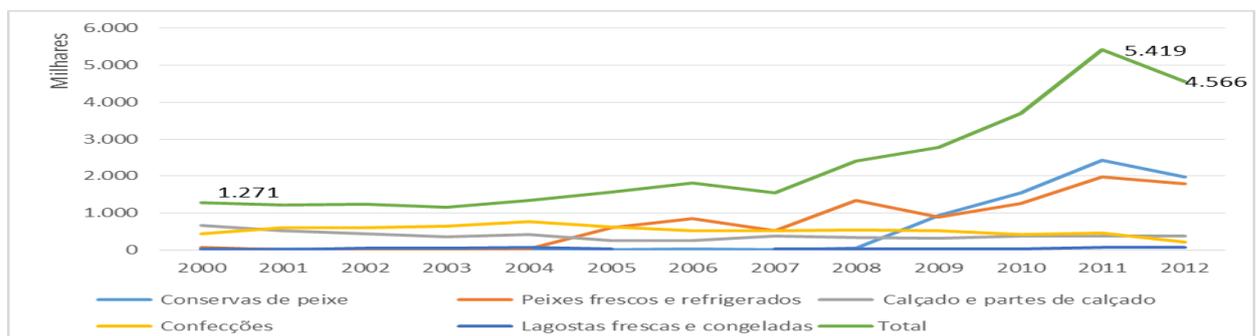
Relativamente a exportações de bens e serviços estas dividem-se em dois grupos: produtos tradicionais e produtos transformados. Os produtos tradicionais agregam produtos agrícolas praticamente sem expressão significativa e produtos do mar constituídos por peixe enlatado, congelado, fresco e crustáceos. Os produtos transformados são basicamente vestuário, calçado e seus componentes e, componentes eletrónicos.

O gráfico a seguir ilustra um acréscimo do valor das exportações de mercadorias, excluindo reexportações de combustíveis, a partir de 2008, em CVE, com um aumento de exportação verificado desde o ano 2000 e os produtos responsáveis por essa evolução são as conservas de peixe e o peixe fresco e congelado, os quais constituem 83% das exportações totais de mercadorias (excluindo reexportações de combustíveis). Em sentido inverso, o calçado e as confeções diminuíram em valores absolutos e relativos, representando apenas 13% das exportações em 2012 contra 87% em 2000.

Em valores absolutos, as exportações de bens em 2012 correspondem apenas a 4,2 milhões de contos, e a diversidade é muito reduzida. De acordo com dados da Direção Geral das Alfândegas, em 2012, o leque de produtos diferenciados exportados foi de apenas 24.

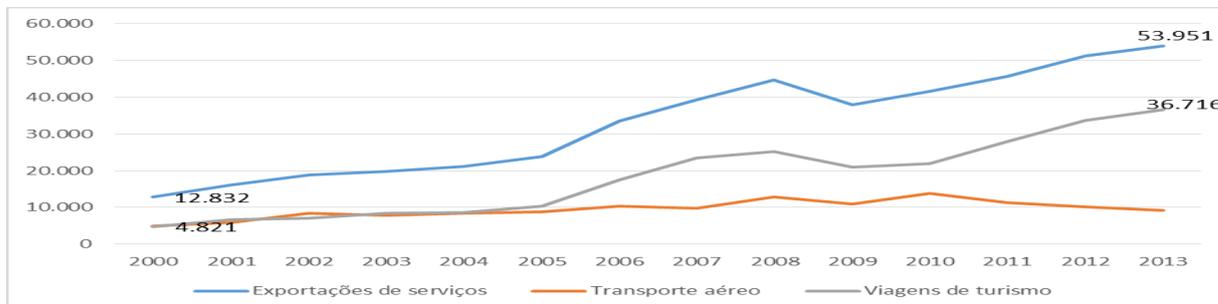
A diversificação da base nacional de exportação de mercadorias afigura-se, assim, indispensável, como suporte ao aumento global das receitas de exportação, o que requer um maior esforço da promoção do país para o estabelecimento de indústrias viradas para a exportação. O percurso das exportações de serviços é mais significativo em valores absolutos e relativos. O valor das exportações de serviços em 2012 era muito superior ao valor das exportações de mercadorias (exclui reexportações de combustíveis), verificando uma acentuada subida a partir dos anos 2000 até 2013 em especial as associadas às viagens de turismo.

Figura 6: Evolução de exportação de mercadorias 2000-2012.



Fonte: DGA - Direção Geral das Alfândegas

Figura 7: Evolução das exportações inerente ao sector de serviços 2000 a 2013.



Fonte: BCV (2014)

Em contrapartida ao que foi referido no gráfico, as exportações de mercadorias foram pouco significativas e têm uma base muito pouco diversificada, dependendo largamente dos produtos do mar. As exportações de serviços têm um impacto muito mais importante nas contas externas, mas dependem igualmente de um único vetor, o turismo, área em que o país possui vantagens comparativas, e cujo potencial de crescimento está, ainda, muito longe de ser atingido.

Em termos estratégicos, afigura-se, pois, necessário, apostar ainda mais no turismo para tirar partido das vantagens competitivas do país nesse setor de atividade, ao mesmo tempo que se procura alargar e diversificar a base exportadora do país, tanto de bens como de serviços.

Na verdade, apontam para a necessidade de um reajuste estratégico e organizacional da Agência Cabo-verdiana de Investimentos e Exportação - CI, organização vocacionada para a atração do Investimento Externo e exportação, de forma a inverter a tendência negativa do investimento direto estrangeiro (IDE).

Exportação por produto. Inserido no campo da exportação, verifica-se que Cabo Verde tem apresentado uma crescente variedade de produtos no que tange a exportação dos mesmos. Atualmente o setor do pescado, em conjunto tem vindo a afirmar-se como sendo o mais exportador em Cabo Verde.

Os produtos congelados são os mais exportados, apresentando 53,9% do total dos produtos exportados e 51,1% no total do peso dos produtos do mar, ocupando assim a

liderança dos produtos exportados. A segunda posição é atribuída a produtos enlatados, com um peso de 39,1% no total dos produtos exportados e 46,2% dos produtos do mar.

Tabela 5: Exportação de mercadorias por tipo de Produtos (em milhões de escudos)

Rúbricas	Ano 2013			
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Produtos do Mar				
Enlatado	406,8	554,7	643,6	628,1
Congelado	275,0	681,2	829,0	685,6
Fresco	3,5	4,7	8,3	10,8
Crustáceos	31,6	39,8	1,2	32,1
Total de Produtos Tradicionais	716,9	1.280,4	1.482,1	1.356,6
Calçado	108,5	108,2	112,3	90,6
vestuário	81,9	93,6	67,5	111,8
Outros Produtos	17,9	22,8	17,0	46,0
Total de Produtos Transformados	208,3	224,6	196,8	248,4
Total de mercadorias Exportados	925,2	1.505,0	1.678,9	1.605,0

Fonte: adaptado do BCV (2014)

A figura 8 demonstra a evolução dos produtos do mar durante o ano 2013 e constatar que durante o terceiro trimestre houve uma evolução positiva do pescado, quer dos produtos enlatados, quer os produtos congelados que tem mais peso no total dos produtos do mar.

Figura 8: Evolução das exportações no ano 2013



Fonte: Adaptado de BCV (2013)

A capacidade de exportação de Cabo Verde está fortemente condicionada pelo IDE espanhol e português. Quando se correlaciona o IDE com as exportações, identifica-se que a maioria das exportações cabo-verdianas é feita através de empresas cujo capital é estrangeiro. Estas empresas são Calvopesca (ES), Frescomar (ES), a ICCO (PT), a Verdeveste (PT), e a Cavibel (ex-Ceris) (ES). Essas empresas exportaram entre 2007 e 2009 quase 5,3 bilhões de ECV e 32,7 mil toneladas de produtos, contribuindo assim para o PIB nacional.

Exportação por Destino. Para esta, o destaque vai para Portugal e Espanha que têm sido um dos principais parceiros comerciais de Cabo Verde nos anos 2011, 2012 e 2013.

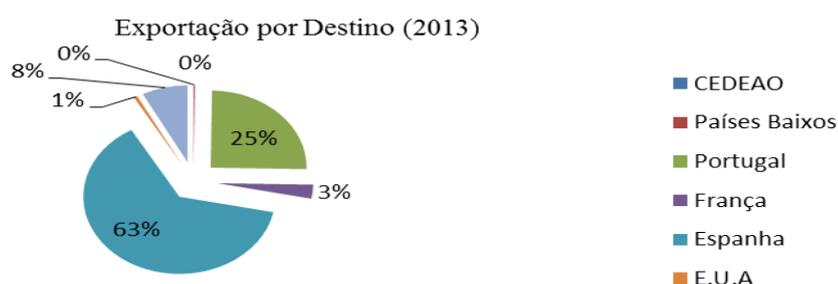
Entretanto, no decorrer da última década, as relações do meio empresarial com o mercado espanhol vieram a desenvolver-se de uma forma extremamente significativa, sendo que em 2013 as exportações para este mercado atingiram os 3.849,5 milhões de escudos cabo-verdianos, liderando assim o topo dos países com que Cabo Verde mantém relações comerciais e de cooperação.

Tabela 6: Distribuição Geográfica do comércio externo de mercadorias (em milhões de escudos)

Países	Exportação de mercadorias (ano 2013)			
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
CEDEAO	-	0,8	-	5,4
Países Baixos	2,1	3,7	3,3	2,9
Portugal	232,0	250,9	186,2	254,4
França	27,0	-	167,7	1,3
Espanha	587,0	1.126,3	1.173,1	963,1
E.U.A	5,7	9,1	17,7	27,5
Outros Países	71,4	114,2	130,8	350,4
Total	925,2	1.505,0	1.678,8	1.605,0

Fonte: Adaptado de BCV (2013)

Figura 9: Exportação por países de destino



Fonte: Adaptado de BCV (2013)

O IDE cabo-verdiano tem acompanhado a evolução das tendências mundiais e os principais parceiros são Espanha e Portugal conforme mostra a tabela em baixo.

Tabela 7: Investimento Direto Estrangeiro em Cabo Verde – por países de origem

Rúbricas	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013
Em milhões de escudos Cabo-verdianos			
Realizações no Período	12.152,5	4.919,7	1.554,1

Posição de IDE (stock)	119.519,5	124.439,2	125.993,3
Países de Origem (em %)			
Espanha	58,3	4,6	1,1
Itália	11,1	1,9	2,4
Inglaterra	2,7	6,3	4,6
Irlanda	2,0	2,0	1,3
Portugal	11,2	20,1	50,7
Outros	14,7	65,1	39,9

Fonte: Adaptado do BCV (2014)

As Ilhas de Santiago, Sal e São Vicente lideram o topo das ilhas que mais exportam para os países, com que Cabo Verde mantém parcerias a nível de exportação dos seus produtos.

Tabela 8: Investimento Direto Estrangeiro por Ilhas de destino

Rúbricas	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013
Ilhas de Destino (em %)			
Maio	-	0,1	-
Boavista	0,1	2,0	0,2
Sal	73,5	8,4	10,1
Santiago	20,1	78,6	86,2
São Vicente	5,1	6,7	10,3
Outros	1,2	4,2	6,8

Fonte: Adaptado do BCV (2014)

Os setores de Turismo e Imobiliária e outros serviços vêm liderando o grupo de setores de atividades pelo qual as empresas cabo-verdianas exploram e exportam os seus produtos e/ou serviços para os diferentes países.

Exportação para Africa (CEDEAO), UE (Europa) e USA (AGOA)

AGOA - Lei de Crescimento e Oportunidade para África (African Growth and Opportunity Act) tem por objetivo promover o crescimento e o desenvolvimento económico da África Subsaariana através da exportação de bens para o mercado americano com isenção de direitos aduaneiros e sem quotas, numa pauta que inclui mais de 6000 produtos.

Com a implementação do AGOA, foi instituído o *TradeHub*, projeto da Agência dos E.U.A. para o Desenvolvimento Internacional (USAID), para apoiar o comércio na África Ocidental, com incumbências de capacitar e prestar assistência técnica aos governos e exportadores, de forma a poderem retirar o maior proveito possível das potencialidades do AGOA.

Cabo Verde já conta com dois centros de informação sobre o AGOA acolhidos na CI, sendo um na Praia e outro no Mindelo, e que tem como objetivos principais:

- A disseminação de informações junto às empresas acerca dos regulamentos e das oportunidades inerentes ao mercado dos E.U.A;
- Trabalhar junto à Administração Pública, nomeadamente as finanças, comércio e indústria e as alfândegas, na implementação de políticas e melhores práticas em sectores com maiores potencialidades de crescimento e internacionalização;
- Disponibilizar, aos operadores económicos, informações relativas às normas e regulamentos técnicos exigidos para exportar para o mercado dos Estados Unidos.
- Trabalhar junto ao West África *TradeHub* na assistência aos exportadores, provendo informações e regulamentos sobre segmentos industriais específicos, participação em feiras internacionais e pesquisas de mercado; e servir de elo de ligação com as embaixadas dos E.U.A., e outros parceiros, trabalhando em áreas similares.

Trata pois, de um importante instrumento para internacionalização da economia cabo-verdiana, e o facto de Cabo Verde ser elegível constitui uma oportunidade para o incremento das exportações, (CI, 2012).

Em 2014 as empresas cabo-verdianas exportaram mercadorias no valor de um milhão e 720 mil dólares para os Estados Unidos da América, segundo dados do Departamento do Comércio Norte-americano. Uma queda de 27 por cento quando comparado com 2013 (há dois anos o volume de exportações foi de 2,36 milhões de dólares). No mesmo relatório pode ler-se que os principais produtos que chegaram às lojas norte americanas foram vestuários e acessórios (um milhão de dólares), bebidas alcoólicas (grogue e ponche, 297 mil dólares) e, curiosamente, brinquedos (208 mil dólares).

Cabo Verde à semelhança de outros países deverá apostar em medidas estratégicas com vista a reforçar a sua exportação para os Estados Unidos da América; e uma dessas

medidas é a criação do departamento de exportação e internacionalização das empresas, que tem como objetivo capacitar companhias cabo-verdianas para beneficiarem deste tipo de acordos. No entanto, esse aproveitamento passará sempre pela vontade política do governo.

Estudos sobre diagnóstico de exportação sobre AGOA (2013) têm demonstrado que, o fraco desempenho de Cabo Verde em matéria de exportação, no geral, e no âmbito do AGOA, em particular, se deve, em última análise, à inexistência de uma estratégia ativa de promoção das exportações.

Em termos genéricos, convém realçar que as hipóteses de exportação são muito reduzidas para um operador agroindustrial, originário de Cabo Verde, que dificilmente terá o território, o clima, a cultura técnica ou os recursos financeiros para produzir e exportar em massa. Para isso o país bem como os operadores precisam de ter a visão para definir muito bem o seu nicho de mercado possível de exportação (Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade, 2009).

Com o alargamento anunciado pelo Governo Norte-americano do AGOA por mais dez anos, espera-se que Cabo Verde atribua maior vivacidade a política de internacionalização empresarial, e redefina a sua estratégia a nível de exportação com vista a um melhor aproveitamento das oportunidades que o AGOA possa oferecer (Montezinho, 2015).

Referente à União Europeia - UE, Cabo Verde, baseada nos requisitos defendidos pela Organização Mundial do Comércio-OMC, designadamente a decisão relativa ao tratamento diferenciado e mais favorável, adotada ao abrigo do Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio (*General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*) em 1979, viu a sua posição reforçada pela Comissão Europeia em Bruxelas, com o acesso a Sistema de Preferência Generalizada (SPG), concedendo ao país tarifas aduaneiras preferenciais, o que representa um passo marcante para o fortalecimento das relações comerciais entre Cabo Verde e a UE que, poderá apoiar a sua integração no sistema económico internacional.

3.1.4. INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

Das pesquisas efetuadas durante este trabalho, constatou-se que a internacionalização das empresas pode ter como resultado final o investimento direto estrangeiro. Perante esta situação, as empresas ambiciosas em ampliarem as suas atividades internacionais podem fazê-

la tanto na horizontal, alargando as suas atividades, como na vertical, entrando em novas atividades ou adquirindo novas empresas em novos mercados.

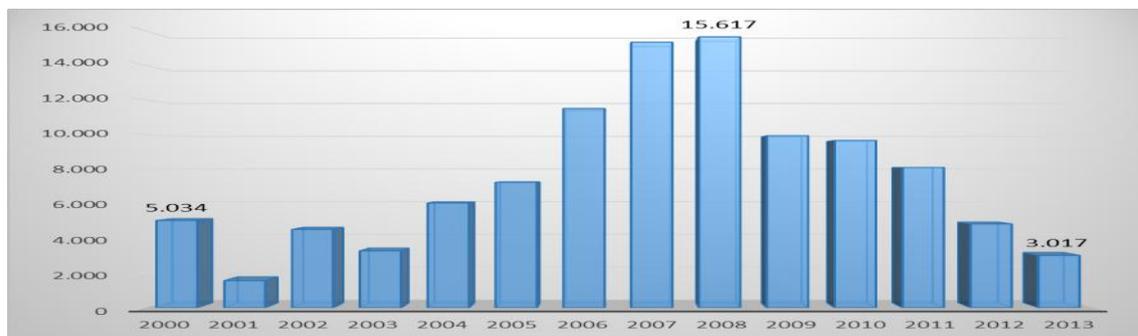
Para Viana e Hortinha (2009), estas opções envolvem investimentos e evidenciam a empresa a procurar internalizar vantagens existentes noutras empresas desses mercados ou pode levar a executar as suas atividades produtivas ou comerciais nos mercados externos se possuir vantagens próprias como uma marca ou uma tecnologia inovadora.

O governo cabo-verdiano, através das mais diversas instituições envolvidas no processo de atração de IDE, tem procurado atrair parceiros, investidores nacionais e estrangeiros, a investirem em Cabo Verde, proporcionando-lhes incentivos e regalias como forma de internacionalizarem.

No entanto, com base nos dados apresentados na figura 10, relativamente à evolução de IDE, estes demonstram que os níveis de investimentos vêm diminuindo a partir do ano 2008, em que se tinha registado o seu máximo. Contrariamente, de 2000 a 2008, assistiu-se um grande crescimento de IDE em Cabo Verde.

Esta tendência recente é preocupante, visto que o IDE está diretamente associado ao sector do turismo, que tem um contributo importante no crescimento da economia cabo-verdiana.

Figura 10: Evolução de Investimento Direto Estrangeiro em Cabo Verde (em milhões de CVE)



Fonte: BCV (2013)

Como se pode observar, na figura acima, entre 2000 e 2008, o fluxo anual do IDE foi multiplicado por cinco, essencialmente devido aos investimentos em infraestruturas hoteleiras nas ilhas do Sal e da Boa Vista.

Segue-se uma queda brusca em 2009, possivelmente relacionada com a crise financeira internacional, e uma diminuição contínua até 2013, ano em que o fluxo de IDE representa menos de 20% do pico atingido em 2008.

Em 2013, segundo dados da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD, referido numa análise da *Bloomberg*, indica que Cabo Verde recebeu em 2013, apenas 39 dólares *per-capita* de investimentos estrangeiros, ocupando portanto uma modesta posição na lista de captação de investimentos da UNCTAD.

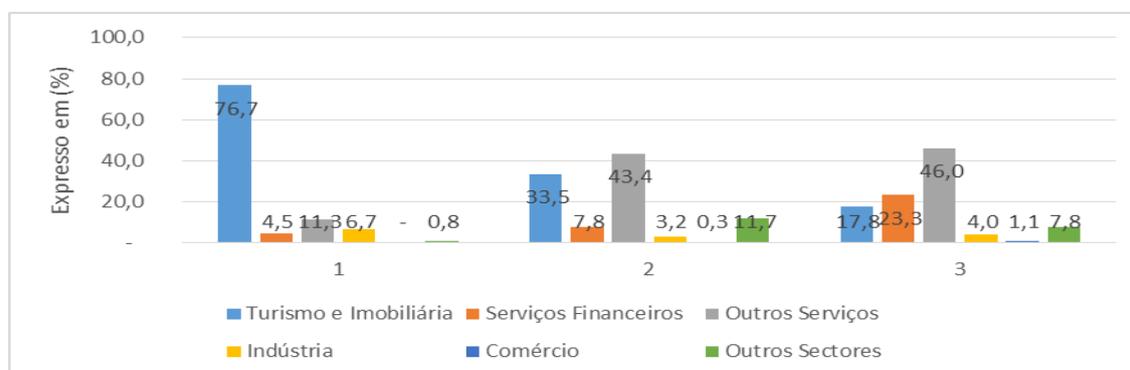
A tabela a seguir elucida, em percentagem, os investimentos efetuados por setores de atividades referentes aos anos, 2011, 2012 e 2013.

Tabela 9: Investimento Direto Estrangeiro por Sectores de Atividades

Rúbricas	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013
Sectores (em %)			
Turismo e Imobiliária	76,4	33,5	17,8
Serviços Bancários	4,5	7,8	23,3
Outros Serviços	11,3	43,4	46,0
Indústria	6,7	3,2	4,0
Comércio	-	0,3	1,1
Outros Sectores	0,8	11,7	7,8

Fonte: Adaptado do BCV (2014)

Figura 11: Setores chaves do IDE

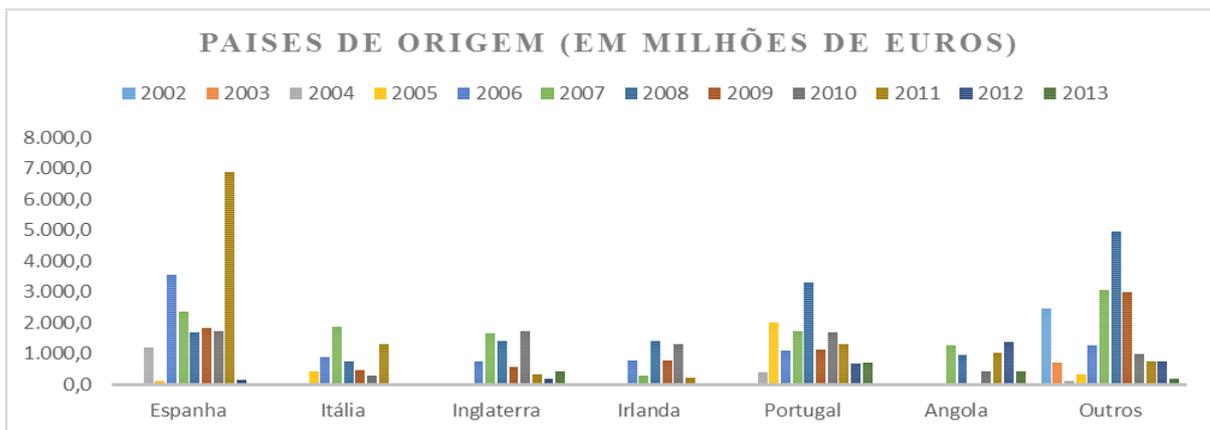


Fonte: adaptado de BCV (2013)

O turismo, a plataforma marítima e a plataforma aérea constituem três domínios fundamentais da economia cabo-verdiana, com um potencial de oportunidades importantes.

A figura em baixo apresenta o IDE por países da Europa. Denota-se que de entre esses países os maiores investimentos foram feitos pela Espanha tendo obtido em 2011 cerca de 6.881 milhões, entretanto nos anos seguintes (2012 e 2013) houve uma quebra significativa, justificada em parte pela crise económica mundial. Portugal ocupa a segunda posição em termos de investimentos feitos, e em 2012 atingiu 662 milhões e em 2013 o montante foi e 715,8 milhões. Segue-se um conjunto de países, denominado no gráfico de OUTROS, que investiram de forma sequencial, sendo os maiores investimentos nos anos 2008 e 2009.

Figura 12: Representando o IDE por países (Europa)



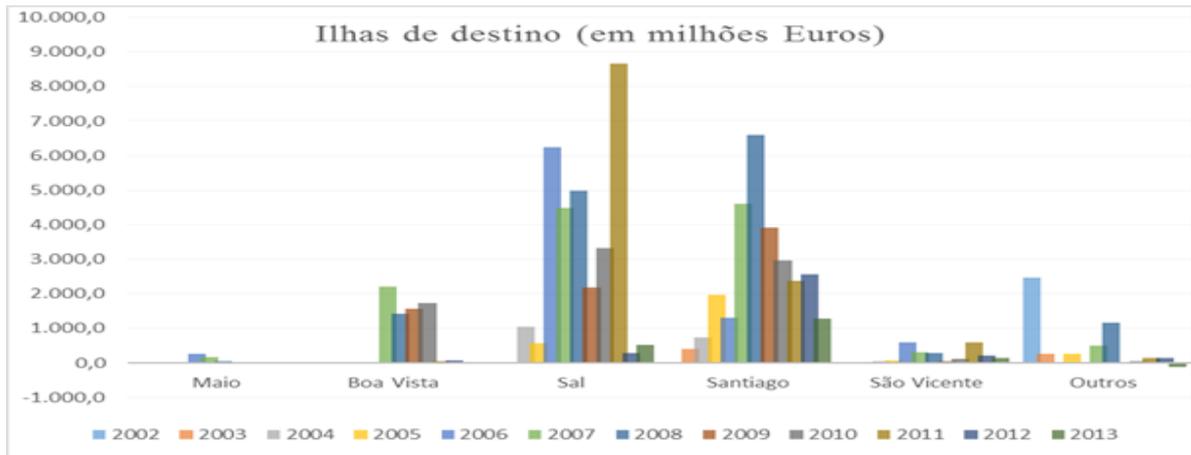
Fonte: BCV (2014)

Concernente ao IDE, por Ilhas, verifica-se na figura em baixo, as de maior relevância em Cabo Verde e destacam-se as seguintes:

- A ilha do Sal com um total de 32.300 milhões de euros durante doze (12) anos, seguido da ilha de Santiago que obteve 28.759 milhões de Euros;
- Embora não alcançado os 10 milhões, a Boa Vista segue em terceiro lugar com 7.091 milhões;

Relativamente às outras ilhas, o IDE foi menos significativo não atingindo os 10 milhões.

Figura 13: Investimento Direto Estrangeiro, por Ilhas de maior relevância em Cabo Verde.

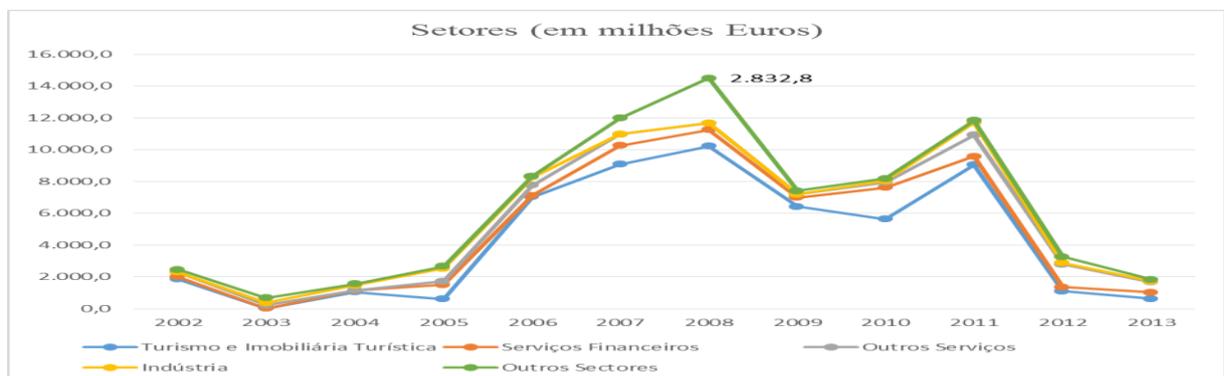


Fonte: BCV (2014)

Relativamente ao IDE, por Setor de Atividades com maior relevância destacam-se:

- O Turismo e Imobiliária Turística alcançando durante o período em análise um total de 52.625 milhões.
- Os Serviços Financeiros posicionam-se em segundo lugar com um IDE de 7.165 milhões.
- E em terceira posição figuram Outros Serviços, embora não especificados atingiram um total de 6.474 milhões de Euros de IDE.

Figura 14: Investimento Direto Estrangeiro, por Setor de Atividades



Fonte: BCV (2014)

3.1.5. DESAFIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Os desafios à internacionalização são vários e Cabo Verde, a semelhança de outros países, também enfrenta desafios inerente ao processo de internacionalização das suas empresas, com destaque para o arranque e fecho de um negócio, de proteção de investidores, de obtenção de licenças de construção, de acesso a eletricidade e a financiamento, de ineficiências do mercado laboral. Estes constrangimentos colocam Cabo Verde na posição 122^a, entre 185 países avaliados no *Ranking Doing Business 2013* do Banco Mundial. Posição essa que deve ser repensado sobretudo num contexto em que o modelo de crescimento económico adotado até agora (baseado principalmente nos donativos, nas remessas de emigrantes e no investimento público) está em vias de esgotar-se e o país deve passar a assentar o seu crescimento na vertente promoção do investimento privado e atração de investidores.

Cabo Verde, cujo mercado de trabalho atualmente é marcado por uma forte componente de desemprego, algo estruturante cujo volume da atividade económica é insuficiente, não cresce a ritmo suficiente para absorver a mão-de-obra disponível o que tem preocupado o consumidor cabo-verdiano. A própria política de desenvolvimento do país tem evoluído num contexto de constrangimentos estruturais aliada a algumas limitações. De entre elas destaca-se o setor de água e energia, os transportes e a própria geografia do país, que foi identificada como um sério constrangimento para o crescimento económico, dado ao seu impacto sobre a agricultura, os transportes inter-ilhas, bem como a estrutura fragmentada do mercado interno (Relatório *Doing Business*, 2013).

Na mesma ótica, convém realçar que a própria instalação de unidades industriais é demorada, levando com que o setor industrial tenha reduzidas oportunidades de internacionalização: o país é arquipelágico, o território, a população e o mercado são limitados; o país não produz matérias-primas ou combustíveis e todos os outros fatores de produção têm um custo elevado para o operador, a disponibilidade de terrenos nem sempre é imediata. Os parques industriais da Praia foram transformados em zonas comerciais e de serviço, o de S. Vicente só agora irá ser reformatado com vista a Instalação do Centro Internacional de Negócios-CIN e dar resposta à necessidade de exportação (Dias, 2013).

A ausência de estratégias de desenvolvimento dos potenciais setores industriais não permite o aproveitamento de todas as oportunidades e potencialidades do país. Por exemplo, a pesca deveria ser um setor de referência no quadro das exportações, mas, a captura ainda em alguns casos é feita de forma tradicional. Há unidades industriais que ainda importam grande parte da sua matéria-prima, outras interrompem as suas atividades por falta de matéria-prima. O aproveitamento de potencialidade no domínio das pescas deve passar por uma organização integrada de toda a cadeia de valor das pescas, isto é, captura, conservação, processamento e comercialização; pois, espera-se a sua melhoria com a instalação de uma unidade de frio, inaugurada a bem pouco tempo em Mindelo S. Vicente (INDP, 2014).

Internamente o país tem enfrentado alguns obstáculos inerentes a internacionalização das suas economias. No relatório da CCISS (2014) encontram-se alguns destes obstáculos mais relevantes:

- a) Excessiva burocracia respeitante a solicitação de isenção aduaneira com vista a exportação para países membros da Comunidade dos Estados da Africa Ocidental-CEDEAO,
- b) Demora considerada excessiva por parte do Governo na regulamentação de alguns diplomas, nomeadamente, o Fundo de Apoio à Internacionalização das Empresas, e a Implementação efetiva do Centro Internacional de Negócios – CIN, criada através do (D/Lei 01/2011 de 31/01/11), o Código de benefícios fiscais à Internacionalização (Lei nº.26/VIII/13) e outras eventuais regalias previstas pelo governo que ainda não concretizaram, tem levado alguns empresários menos audazes a adiarem as suas pretensões, visto que o funcionamento efetivo da internacionalização das suas empresas passa necessariamente pela criação de condições indispensáveis ao apoio e incentivo à classe empresarial, criando mecanismos para o efeito.
- c) Ausência de financiamento mesmo para estudos exploratórios;
- d) Inovação – a inexistência de um ecossistema próprio leva a que o nível de inovações na economia cabo-verdiana seja comparativamente baixo, fazendo com que as exportações se concentrem em produtos de baixa tecnologia;
- e) Transportes – um deficiente serviço de transportes inter-ilhas e internacional (quer marítimo quer aéreo), coloca sérios entraves ao comércio externo. Além de irregularidade das carreiras (com impacto importante a nível da planificação e

previsibilidade – elemento crucial para a competitividade), o custo elevado, e ainda complexa burocracia sobretudo nos portos e aeroportos e a deficiente adequação das soluções logísticas às características e necessidades do país, limitam a movimentação de bens inter-ilhas e entre o país e o exterior.

3.2. POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A implementação de instrumentos de políticas públicas tem um papel importante no desenvolvimento do tecido empresarial cabo-verdiano, em especial neste contexto de crise internacional e da intensa competição entre regiões e mercados. Isto exige um sentido estratégico de políticas na atração de atividade económica.

Cabo Verde tem procurado adotar essas políticas, através da criação de Instituições com vocação para o efeito, nomeadamente, a Agência Cabo-verdiana de Promoção de Investimentos e Exportação designadamente, Cabo Verde Investimentos – CI, Agência do Desenvolvimento Empresarial e Inovação – ADEI, Fundo de Apoio a Internacionalização das Empresas – FAI, Centro Internacional de Negócios – CIN, Leis de Incentivos fiscais e aduaneiros, com vista a atrair e proporcionar os Investidores a expandirem as suas atividades comerciais além-fronteiras.

A CI, criada através do Decreto Regulamentar 12/2009 (B.O. n.º. 29 I Série), tem desenvolvido um papel importante no processo de Internacionalização da Economia Cabo-verdiana, sendo “*front office*” de contacto para qualquer investimento em Cabo Verde. É a organização responsável pela promoção e facilitação de investimento em Cabo Verde. A instituição está presente na definição de estratégia com vista a implementação de Centro Internacional de Negócios, promovendo igualmente ações no âmbito da “Diplomacia Económica” desenvolvidas em articulação com o Ministério das Relações Exteriores, - MIREX, procurando desta o estreitamento de relações e acesso a mercados de outros países, atraindo Investimentos Estrangeiro para o país.

O reforço da internacionalização das empresas cabo-verdianas, das suas atividades exportadoras e a afirmação do país como um destino atrativo para o IDE passa necessariamente pela disponibilização de incentivos financeiros e fiscais, proporcionadas pela

CI e por uma forte aposta na atividade promocional, através de participação em eventos internacionais.

Nos processos de captação de IDE, desde a fase inicial da intenção de investimento à implementação do projeto e subsequente atividade do promotor, a CI presta um serviço “*Aftercare*” de apoio e acompanhamento dos projetos instalados ou em fase de angariação mas também na coordenação de contactos com entidades com responsabilidades em matéria de apoio ao investimento no país.

A criação do Balcão Único do Investidor – BUI, é um importante instrumento criado a nível da CI, cuja missão é apoiar e facilitar a vida aos Investidores, centralizando num único só balcão tudo o que necessitam para a implementação das suas empresas e consequente obtenção do Estatuto de Investidor.

Com a criação do manual de Regulamentação do Investimento e funcionamento do Balcão Único, a CI viu-se dotada de um verdadeiro instrumento informativo, instrutivo e orientador que permita aos utilizadores a compreensão rápida e correta do quadro legislativo e regulamentar que enforma a tramitação do investimento, informando com exatidão os investidores e aplicar com eficácia as regras e procedimentos requeridos para os processos de aprovação, cujo tratamento está agora centralizado na Instituição (Relatório de Atividades Cabo Verde Investimentos, CI, 2014).

Com vista a dar satisfação às necessidades dos operadores económicos que demandam os serviços da CI, criou-se o Centro Internacional de Negócios – CIN, através do D/Legislativo n.1/2011 de 31 de Janeiro. Este Centro irá contribuir para o surgimento de novas atividades industriais, comerciais e de prestação de serviços, visando, por sua vez, a promoção do comércio internacional em Cabo Verde e de fomento de investimentos com potencial exportador, que permita simultaneamente, o desenvolvimento económico e social de Cabo Verde.³

³ Ver o Quadro 15 em Anexo para mais informações.

3.2.1. INSERÇÃO DAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Existem várias formas das empresas se inserirem no mercado internacional, dependendo do ramo das atividades desenvolvidas por cada uma delas, e das condições estabelecidas pela própria empresa.

Os empresários cabo-verdianos têm optado por uma internacionalização proativa e planeada, sendo a exportação, a opção mais utilizada, não obstante os constrangimentos verificados tanto na região da CEDEAO, Europa como nos Estados Unidos. Assim sendo, a ampliação do portfólio de produtos exportados para esses mercados estão sendo trabalhada adaptando-se às necessidades dos clientes locais (Évora, 2014).

O ponto focal dessa internacionalização via exportação tem a ver, numa primeira etapa, com o desenvolvimento de contactos com a diáspora cabo-verdiana, o que tem sido benéfico. A emigração cabo-verdiana tem desempenhado um papel fundamental na exportação de produtos cabo-verdianos e servido de elo de ligação com outros parceiros estrangeiros, o que tem proporcionado o aumento de parceiros bilaterais. Com isso a motivação dos empresários cabo-verdianos na internacionalização dos seus produtos, tem crescido e, conseqüentemente, gerado alguns lucros.

O engajamento e coordenação entre as mais diversas entidades públicas, com responsabilidades na internacionalização das empresas, nomeadamente, a Cabo Verde Investimentos, a Direção Geral do Turismo, as Câmaras de Comércio (Sotavento e Barlavento), Associações Comerciais, Direção Geral do Comércio e Indústria, Alfândega, bem como a Empresa Nacional dos Portos - Enapor e o Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual-IGQPI são imprescindíveis para a promoção de sinergias que certamente contribuirão para o aumento das exportações (Relatório diagnóstico sobre exportação, 2009).

Relativamente à sub-região Africana, mais concretamente à CEDEAO, espaço onde Cabo Verde se encontra inserida e parte integrante daquela Comunidade, existe um grande mercado a explorar. Apesar do Governo considerar a CEDEAO um "mercado importante", para os operadores privados cabo-verdianos as relações comerciais entre o arquipélago e os

restantes países da sub-região continuam a ter um peso ainda pouco significativo no total do comércio externo cabo-verdiano (Brito, 2014).

Cabo Verde para além de exportação dos seus produtos tem apostado na internacionalização da sua cultura, nomeadamente, a música, a arte e a escrita (Sousa, 2015).

A empresarialização nos agentes culturais, nos organizadores de espetáculos, bem como à formulação de um quadro legal que permita a proteção dos direitos dos criadores e uma melhor articulação entre os produtores da cultura e o público, tem sido a preocupação do governo. O Governo tem adotado incentivos aos criadores e aos difusores da cultura, através da implementação do Fundo Autónomo de Apoio à Cultura, medidas de incentivos fiscais, de apoio, através da ADEI, ao empreendedorismo cultural, da concessão de subvenções aos gestores das pequenas salas de animação cultural e de um sistema de incentivos para exportação de produtos culturais.

Na música o governo tem investido em "políticas públicas" de apoio à internacionalização de músicos locais. Por sua vez, os escritores têm reclamado mais apoios nos seus processos de internacionalização.

3.2.2. MODELO CLUSTERS

De acordo com Porter (1990), ao falarmos de "*cluster*" devemos ter em mente aglomerações de empresas, pois, trata-se precisamente, de um conjunto de empresas e setores ligados, através de relações verticais (cliente-fornecedor) e horizontais (tecnologia), numa determinada região, "sendo que a concentração geográfica dos rivais, clientes e fornecedores promove a inovação e a competitividade do cluster".

Cabo Verde dotado de uma economia virada para o exterior, proporciona o país, a diversificação de mercados através da expansão internacional da sua cadeia de valor, conhecimento de outros nichos de mercados, com vista a ser mais competitivo, conhecer novos operadores económicos e conseqüentemente nova clientela.

Assim sendo, o governo, através dos documentos estratégicos orientadores de governação do país elegeu a estratégia dos *clusters* para suportar os níveis de crescimento e de desenvolvimento económico, internacionalizando-o. Para isso, a continuidade da agenda é

desenvolver o turismo, os transportes aéreos e marítimos, as economias criativas, as tecnologias informacionais, as finanças, todos os *Clusters* propostos e continuar na senda do desenvolvimento do país.

Das discussões havidas, foram elencados os seguintes *clusters*:

- **Cluster do Agronegócio**, o Governo, através do Centro de Políticas Estratégicas (CPE), em parceria com a CCISS, analisou com o Setor Privado, as oportunidades do *Cluster* do Agronegócio que foi definido como um dos motores para a agenda de transformação de Cabo Verde.
- **Cluster do Aeronegócio** é identificado como sendo um dos setores de interesse, dada a capacidade competitiva do país e sua localização geográfica na encruzilhada dos continentes, africano, europeu e americano (Paixão, 2015).
- Relativamente ao *Cluster* do mar, este que durante séculos tem sido um caminho de chegadas e partidas e fonte de riqueza de conhecimento e de desenvolvimento dos povos. A importância do mar para Cabo Verde é amplamente reconhecida e constitui um eixo importante na estratégia de transformação económica da nação. O *cluster* do mar está centrado nas seguintes dimensões: Centro de Economia Portuária e Marítima; Segurança, Ambiente e Gestão do Atlântico; Centro Tecnológico e de Conhecimento; Centro Regional de Serviços de Pesca; Centro Internacional de Negócios do Mar; e, Turismo Atlântico e Cultura.⁴ Considerado como sendo o motor da economia cabo-verdiana, a atividade turística tem sido uma das apostas do governo. E neste momento um dos objetivos prioritários do governo é a construção no Porto Grande em S. Vicente de um cais terminal do cruzeiro, como forma de proporcionar aos turistas um melhor acolhimento.
- **Cluster das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC**. O conhecimento tornou-se o recurso chave da economia global do século XXI. Para Brito (2011) o *cluster* das TIC é parte da estratégia de inovação, de criação de emprego e de atração e desenvolvimento de talento e tecnologia, tendo por base os seguintes objetivos: i) Encontrar novas fontes de produção, exportação, emprego e receita fiscal na economia de Cabo Verde; ii) Promover a competitividade económica de

⁴ O quadro em anexo ilustra leis de incentivos criados pelo governo com vista a atrair a classe privada, as instituições público-privadas a se apostarem no projeto *cluster* do mar.

CV na economia global do conhecimento, incluindo a apresentação económica da diáspora.⁵

Com a implementação das TIC's, o país deu passos importantes na governação eletrónica. A criação da Agência Nacional de Comunicações-ANAC em 2006 permitiu regular a atuação por parte das empresas e utilizador comum, projetando caminhos a seguir no uso das TIC e a fixação dos preços a serem praticados pelas empresas operadoras no país. Foi criado o programa “Mundo novu” com o objetivo de criar um sistema único de gestão escolar, a nível do ensino secundário e ensino básico, em todo o território nacional.

3.2.3. PROPOSTAS VISANDO A MELHORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS

O Estado deverá ter o setor privado como sendo o espelho do desenvolvimento de Cabo Verde. Para isso, é essencial que se desenvolvam as competências de gestão das cadeias de valor, tendo em vista o provimento de produtos e serviços *made in* Cabo Verde, que se consigam afirmar pela qualidade/preço.

O papel do setor privado é por isso fulcral na criação e instalação de empresas e na promoção de parcerias com investidores externos. O Estado por sua vez terá um papel de facilitador e regulador através da implementação de um quadro institucional que assegure a adequação das estruturas administrativas, que promova a reforma da legislação laboral, e que aposte fortemente no desenvolvimento da formação técnica e profissional nas áreas identificadas. Relativamente a *clusters* prioritários, podem-se identificar os seguintes objetivos:

- a) A escolha de mercados-alvo, por onde a empresa se irá internacionalizar é uma decisão que deve ser vista cuidadosamente, sendo que o mesmo passa por dois momentos, segundo Lemaire, J. P.(1997):
 - O primeiro momento está na seleção de mercados potenciais, esta seleção é feita através de uma análise externa da empresa onde identificam um leque de mercados que se destacam;

⁵ Mais informações sobre *Cluster* das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) estão no anexo.

- O segundo momento está na seleção dos mercados finais a alcançar, sendo esta escolha feita através de uma triagem de acordo com os critérios específicos de cada empresa.
- b) Hill (2011) afirma que a seleção do mercado alvo deverá ter em conta o lucro potencial do país a longo prazo, tendo em conta a seleção do destino a redução dos custos de adaptação bem como a redução do risco associado à presença da empresa num determinado mercado externo.
- c) A organização das feiras agropecuárias e o desenvolvimento de uma pesca competitiva e sustentável tomam especial importância neste eixo, com vista ao fortalecimento do setor privado nestas áreas chave em que converge uma parte importante dos recursos plurianuais;
- d) No que toca à pesca procurar-se-á trabalhar com os operadores nacionais com ações de formação em gestão de negócio e também com medidas para melhoria do acesso ao crédito, para além da implementação de um sistema sólido de certificação.
- e) Nos agronegócios, a rentabilização do investimento realizado para mobilização de recursos hídricos, a fim de gerir de forma sustentável os novos perímetros irrigados para desenvolver fileiras de produtos agrícolas de alto valor acrescentado;
- f) O governo deverá, através de organização de feiras internacionais de Cabo Verde - FIC, e outros eventos, engajar os empresários nacionais, incentivando-os a exporem os seus produtos *made in Cabo Verde*; dirigir convites aos investidores estrangeiros a participarem no evento e proporcionar através das Câmaras de Comércio, conferências, debates e esclarecimentos acerca das vantagens que o país oferece aos investidores.
- g) O envolvimento dos empresários na comitiva governamental durante as deslocações no exterior é de capital importância; trata-se pois de mais uma forma dos empresários ampliarem os seus contactos e conhecimentos com outros empresários e investidores estrangeiros, é mais uma forma de estabelecerem trocas comerciais, organizarem bolsas de contactos e criarem nichos de mercado.
- h) Criar condições aos empresários interessados na internacionalização das suas empresas, disponibilizando incentivos financeiros e fiscais, apostando fortemente

na atividade promocional, através de concessão de créditos bancário a baixo juro como forma de os incentivarem a exportar os seus produtos.

Cabo Verde dispõe de empresas com algumas potencialidades e que precisam de ser desenvolvidas e consolidadas, para isso é preciso expandir, para que as empresas possam exercer o papel de financiador da economia, que substitua o Estado na economia, e crie empregos sólidos e concretos.

Neste sentido a CI, enquanto entidade encarregue de fomentar e atrair investimentos para o país, deve: Operacionalizar o mais rapidamente o CIN, conectando-o a mercados internacionais; analisar as necessidades e expectativas das empresas em relação ao mercado selecionado; verificar a prontidão dessas empresas para implementar seu processo de internacionalização nas áreas de negócios e gestão; fornecer orientações para a estruturação e a implementação da estratégia de internacionalização; desenvolver estudos de mercados e missões prospetivas para analisar a viabilidade do processo de internacionalização; e, oferecer suporte para instalação local, bem como a contratação de funcionários no exterior e de prestadores de serviços.

Com vista ao reforço da proposta de melhoria da internacionalização das empresas deve-se ter em conta a vertente formação e capacitação. O país deve apostar fortemente na formação, capacitação, reciclagem, valorização, capacitação de quadros para desenvolver estratégias negocial, empreender e executar uma boa negociação a nível internacional. Para isso, o Governo, deve apostar na obtenção de melhorias e qualificação dos recursos humanos como forma de melhor competir no mercado global, acelerando através desta o processo de transformação económica e de modernização do país, sustentando a continuação de crescimento económico que permita levar ao desenvolvimento humano e a redução substancial da pobreza e do desemprego. Só assim o sistema de educação/formação poderá realizar as mudanças indispensáveis para uma resposta ágil às necessidades profundas e em mutação do aparelho produtivo.

Na vertente linguística a língua, falada e escrita é um outro fator indispensável a uma boa negociação sobretudo a nível internacional, pelo que, o empresário cabo-verdiano ao pretender se internacionalizar deverá estar preparado para sustentar uma negociação. Para

isso, o Governo deverá incentivar e desenvolver sociedade do conhecimento, fomentando formação linguística.

SEGUNDA PARTE

DIMENSÃO EMPÍRICA DO ESTUDO

CAPÍTULO IV

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico utilizado para este trabalho, resulta de uma série de pesquisas, nomeadamente: i) pesquisa bibliográfica realizada através de consulta ao acervo bibliográfico, servindo essencialmente para a fundamentação teórica; ii) pesquisas de campo tendo em vista o levantamento das informações específicas, recorrendo à elaboração de questionários dirigidos às empresas e entrevistas aos dirigentes das empresas alvos deste estudo.

Optou-se pela abordagem quantitativa, sem perder de vista a dimensão qualitativa, pelo facto de permitir uma focalização pontual, permitindo assim a obtenção de respostas estruturadas, possibilitando, desta forma, uma análise direta dos dados e a generalização pela representatividade. Trata-se, pois, de uma abordagem detentora de força demonstrativa.

As técnicas de análise são dedutivas (isto é, partem do geral para o particular) e orientadas pelos resultados.

A pesquisa de campo feita nas principais Ilhas de Cabo Verde (Santiago, S. Vicente e Fogo) correspondeu à recolha de informações específicas com a elaboração de questionários destinados às empresas e entrevistas aos diretores gerais e de serviços das diferentes instituições, abarcando não só as Ilhas acima referidas mas também as da Boavista e Sal. Para a elaboração das questões foram analisados inquéritos de instituições disponíveis *on-line*, procedendo as adaptações necessárias e criando questões de raiz que correspondesse aos objetivos propostos.

A nossa amostragem foi de doze (12) empresas escolhidas através de uma amostragem por conveniência, representando 40% da população das Ilhas, o que é significativo. Entretanto, convém realçar que uma das grandes limitações para a implementação do inquérito consistiu em encontrar e enquadrar as empresas existentes que

respondem aos objetivos pretendidos. A aplicação do questionário, salvo em dois 2 (casos), foi feito via correio eletrónico, isto é, remetido as empresas para preenchimento e posterior devolução por essa via.

Como complemento ao inquérito/questionário, foi aplicada a técnica de entrevista, através de um guião dirigido às empresas, instituições e serviços. Estas decorreram num ambiente de muita descontração permitindo, desta forma, aos entrevistados expressarem livremente as suas opiniões concernentes às questões colocadas.

As perguntas relativas ao questionário e entrevista pretendem avaliar o grau de conhecimento que os intervenientes no processo da exportação têm sobre a internacionalização das empresas, identificar os principais constrangimentos à internacionalização e conhecer a capacidade técnica dos gestores das unidades exportadoras.

Quanto à análise de informação, optou-se pela **Análise Fatorial** com recurso ao *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), especialmente desenvolvido e utilizado por grande parte dos investigadores na área de ciências humanas.

A análise fatorial é uma metodologia que visa analisar a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões comuns subjacentes (fatores). Em rigor, requer variáveis métricas porque analisa correlações de Pearson, mas, em ciências sociais, é muito utilizada para analisar correlações entre variáveis medidas por meio de “escalas de avaliação” (Johnson e Wichern, 1988).

A decisão crucial e mais importante da análise fatorial envolve a escolha do número de fatores comuns (m). Amostras grandes e/ou dados com distribuição aproximadamente normal são adequadas para uso do modelo fatorial. Entretanto, o modelo fatorial poderá não ajustar-se, corretamente, para um pequeno número de fatores comuns, se o número de variáveis e de observações for grande. Frequentemente, a decisão final acerca do número de fatores comuns baseia-se nos seguintes pontos, segundo Johnson e Wichern (1988):

- a) A proporção da variância amostral total explicada;
- b) O conhecimento teórico da matéria em pauta;
- c) A racionalidade dos resultados.

4.1. DELINEAMENTO DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em vista o objetivo nuclear de realizar um trabalho de investigação real, procurou-se em primeiro lugar atuar sobre uma realidade próxima e a qual existia a possibilidade de acesso para obtenção de dados.

O universo escolhido foi as empresas de Cabo Verde que, quer por razões de ordem estratégia gerais, quer pela pequena dimensão do mercado nacional, poderão ter na sua internacionalização a oportunidade de expansão.

Esta opção voluntária apresentava riscos conhecidos, nomeadamente a exiguidade do universo de estudo. Situação agravada por muitas dessas empresas não explorar cabalmente os sistemas de informação com o potencial de dificuldade de obtenção de respostas às questões.

Não obstante estes riscos, pareceu ao autor que as desvantagens associadas seriam compensadas pela vantagem de trabalhar sobre um problema concreto com o valor acrescentado para o estudo derivado desse facto e ainda o de reforçar, nalguns casos iniciar, no universo destas empresas novas práticas de uso de ferramentas de gestão.

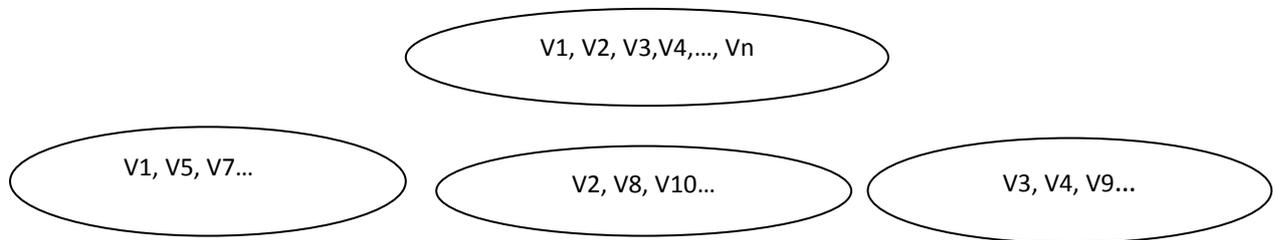
A opção tomada veio a confirmar os receios relativamente ao número limitado de respostas, mas simultaneamente o resultado positivo traduzido em conclusões reais sobre a situação atual e o pulsar empresarial nacional relativamente a esse objetivo de internacionalização.

4.1.1. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para realização do estudo recorreu-se a um modelo de Análise Fatorial. Tendo em conta que a pesquisa censitária por vezes inviabiliza o preenchimento total de um banco de dados, optou-se pela utilização de uma amostra. Como as variáveis são do tipo “categóricas” e não se conhece, à priori, a dispersão da população, admite-se o pior caso possível para o dimensionamento da amostra, que é o de 50% de respostas positivas e 50% de repostas negativas, em relação a determinado atributo.

4.2 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é uma técnica de redução de dados que serve para encontrar grupos homogêneos de variáveis a partir de um conjunto numeroso de variáveis.



Esses grupos homogêneos são formados com as variáveis que têm uma elevada correlação entre si e procurando, inicialmente, que os grupos sejam independentes entre si. Estes fatores são novas variáveis definidas por combinações lineares das variáveis em análise, as quais, em teoria, vão explicar como é que as variáveis iniciais estão correlacionadas. Grande parte do valor de cada uma das correlações entre as variáveis pode ser explicada em termos das influências dos fatores. O número de fatores é menor (normalmente muito menor) do que o número de variáveis.

Em muitos estudos, o número de variáveis consideradas é demasiado grande para ser tratável, tornando-se, muitas vezes, absolutamente necessário reduzir a dimensão da análise para que a situação se torne compreensível, isto é, torna-se necessário usar uma técnica de redução de dados.

A Análise Fatorial (ou Análise de Fatores Comuns) e a Análise de Componentes Principais são técnicas estatísticas cujo objetivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas (os fatores/componentes principais). Isto é, permite identificar novas variáveis (os fatores/componentes principais), em menor número que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto.

O propósito geral destas técnicas é encontrar uma maneira de condensar a informação contida num conjunto de variáveis originais, num conjunto menor de variáveis perdendo o mínimo possível de informação.

Tratam-se, portanto, de técnicas de redução de dados que investigam as correlações entre as variáveis e os descrevem, se possível, em termos de um menor número de variáveis chamadas fatores/componentes principais.

Objetivo

Consiste em encontrar, buscando o número mínimo de dimensões capaz de explicar o máximo de informação disponíveis nos dados. O procedimento de análise fatorial tem vários métodos de extração para a construção de uma solução.

Para a redução de dados, o método de extração de componentes principais começa por encontrar uma combinação linear das variáveis (um componente) que é responsável pela variação das variáveis originais tanto quanto possível. Em seguida, encontra outro componente que é responsável pela variação restante, tanto quanto possível e que não está correlacionada com o componente anterior, continuando desta forma até que o número de componentes atinja o número de variáveis originais. Normalmente, alguns componentes serão responsáveis pela maior parte da variação, e estes componentes podem ser usados para substituir as variáveis originais. Este método é mais frequentemente usado para reduzir o número de variáveis no ficheiro de dados.

Para a deteção de Estrutura, outros métodos de extração de análise fatorial vão um pouco mais longe, acrescentando o pressuposto de que alguma da variabilidade dos dados não pode ser explicada pelos componentes (normalmente chamados de fatores). Como resultado, a variância total explicada pela solução é menor; no entanto, a adição desta estrutura para o modelo fatorial faz com que estes métodos sejam ideais para examinar as relações entre as variáveis.

Com qualquer método de extração, as duas perguntas que uma boa solução deve tentar responder são: “Quantos componentes (fatores) são necessários para representar as variáveis?” e “O que esses componentes representam?”. Estes são os objetivos a alcançar com a análise fatorial:

- Obter um melhor entendimento sobre os critérios que os empresários utilizam para escolher o país para onde pretendem expandir o negócio;
- O que representam esses critérios;

- Estudar a possibilidade de reduzir o número de questões a serem colocadas, em pesquisas posteriores.

Variáveis

Na análise fatorial não existe variável dependente, à semelhança duma regressão linear e outras. Todas as variáveis da análise estão ao mesmo nível: todas elas são independentes no sentido de que não existe *à priori* uma dependência conceptual de umas variáveis sobre outras. As variáveis devem ser quantitativas a nível de intervalo ou da razão. Os dados categóricos, qualitativa (como a religião ou o país de origem) não são adequados para a análise fatorial.

Os dados devem ter uma distribuição normal bivariada para cada par de variáveis, e as observações devem ser independentes.

4.2.1 TÉCNICA DE ANÁLISE FATORIAL

Cada variável aparece como combinação linear de uma serie de fatores:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{ik}F_k + U_i$$

Onde: F são os fatores comuns a todas as variáveis e U é o único fator referente a parte da variável i que não se pode ser explicada pelos fatores comuns. Os A , são os coeficientes de cada um dos fatores. Os fatores únicos se assume que não estão correlacionados com o resto dos fatores únicos e com os fatores comuns. Cada fator é uma combinação linear das variáveis originais:

$$F_j = W_{j1}X_1 + W_{j2}X_2 + W_{j3}X_3 + \dots + W_{jp}X_p$$

Onde W_j são os coeficientes dos pesos fatoriais e P é o número de variáveis.

4.2.2. FASES DE ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial consta de quatro fases características:

1. O cálculo de uma matriz capaz de expressar a variabilidade conjunta de todas as variáveis;

2. A extração do número ótimo de fatores;
3. A rotação da solução para facilitar a sua interpretação;
4. A estimação dos pesos e as variáveis nas novas dimensões.

Para executar corretamente uma análise fatorial é necessário adotar algumas decisões em cada uma destas fases.

O Índice KMO

O índice KMO nos compara os coeficientes de correlação linear de Pearson obtidos com os coeficientes de correlação parcial entre as variáveis. É obtido a partir de:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} \sum r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} \sum a_{ij}^2} \quad (1)$$

Onde r_{ij} é o coeficiente de correlação linear de Pearson entre as variáveis i e j e a_{ij} é o coeficiente de correlação parcial entre as variáveis i e j .

Se a soma dos coeficientes de correlação parcial ao quadrado é muito pequeno, KMO será um índice muito próximo da unidade e portanto a análise fatorial será um procedimento adequado.

Verificação da aplicação da Análise Fatorial:

- 1) A matriz de correlação anti-imagem que é o valor negativo da correlação parcial deve ter valores pequenos.
- 2) Aplicar o teste esfericidade de Bartlett, uma medida da probabilidade de que a matriz de correlação tenha correlações significantes em pelo menos algumas variáveis.
- 3) Medida de adequação da amostra (MSA). Varia entre 0 e 1.

Temos o seguinte enquadramento feito para Kaiser:

Quadro 1: Índice KMO

KMO	Grau de ajuste à Análise fatorial
1 – 0,9	Muito Boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Media
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Cálculos do autor

Reduzir porque se calculam os *scores* para cada dimensão subjacente e substituem-se as variáveis originais. Existem diversos critérios para decidir o número de fatores a extrair, como:

- Valores próprios iguais ou superiores a 1, conforme sugerido pelo critério de Kaiser;
- Conhecimento *à priori* do investigador, em que este determina o número de fatores a extrair e dá ele informação destes;
- *Screeplot*, em que são considerados todos os pontos antes da tangente da curva ficar próximo da horizontal.

O teste de Esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística de “*chi quadrado*” e testa a hipótese nula (H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1 e todas as outras iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis. Valores de significância maiores que 0,100, indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão, assim a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula (SPSS, 1999 e Hair et al., 1998; Pereira, 2001).

O valor da estatística do Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (Hair *et al.*, 1998).

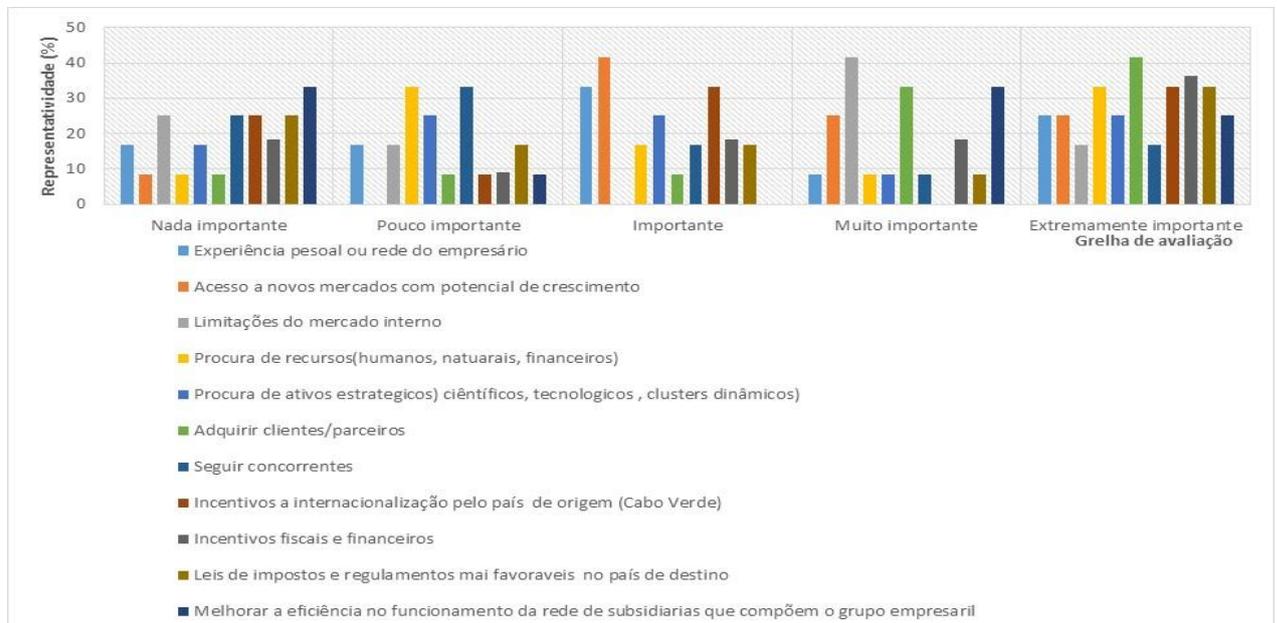
4.2.3. DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO

O inquérito, de acordo com a figura em baixo era composto por uma série de 11 questões sobre aspetos relacionados com a internacionalização das empresas, sendo cada questão, os inquiridos teriam de atribuir uma classificação de 1 a 5 que corresponde:

1. Nada Importante
2. Pouco Importante
3. Importante
4. Muito Importante
5. Extremamente Importante

As variáveis estudadas foram as apresentadas na figura seguinte e a classificação atribuída por cada inquirido conduziu a relação de importância atribuída no geral.

Figura 15: Processo de Internacionalização



Fonte: Cálculos do autor

Da análise do gráfico, as variáveis que mais se destacam são:

1.- O “**Acesso a novos mercados com potencial de crescimento**” é uma variável determinante. Das empresas integrantes da amostra, 95% considera-o como importante, muito e extremamente importante.

2.- “**Limitações do mercado interno**”, da sua análise, cerca de 60% dos inquiridos a consideram muito ou extremamente importante. Relativamente à “**Procura de recursos (humanos, naturais, e financeiros)**” é uma variável em que cerca de 45% dos inquiridos o analisam como sendo muito positivo (muito importante e extremamente importante).

3.- A Variável “**Adquirir clientes e parceiros**” apresenta um peso fundamental no sucesso da internacionalização das empresas inquiridas. Cerca de 80% das empresas inquiridas consideram este fator com muito e de extrema importância.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Tabela 10: Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio	Análise N
A. Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável)	3,0909	1,51357	11
C. Limitações do mercado interno	3,0000	1,61245	11
D. Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)	3,1818	1,53741	11
E. Procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos)	3,0000	1,54919	11
F. Adquirir clientes/parceiros	3,8182	1,32802	11
G. Seguir concorrentes	2,6364	1,50151	11
H. Incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde)	3,0909	1,70027	11
I. Incentivos fiscais e financeiros	3,4545	1,57249	11
J. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	2,9091	1,64040	11
K. Melhorar a eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial	3,0000	1,78885	11

Fonte: Cálculos do autor

No estudo, o valor da estatística KMO (0,613) permite concluir que se trata de uma análise de qualidade razoável, isto é, existe uma correlação razoável entre as variáveis.

Tabela 11: Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,613
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	124,166
	Gl	45
	Sig.	,000

Fonte: Cálculos do autor

Também, no nosso caso o valor da significância do teste de Bartlett, mostrou-se menor que 0,0001, o que permite mais uma vez confirmar a possibilidade e adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

As correlações parciais são pequenas e a Análise Fatorial em componentes principais podem ser utilizadas, pois foram asseguradas conclusões fiáveis.

Tabela 12: Matriz de Correlações^a

		A	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Correlação	A	1,000	,000	,637	,768	,357	,808	,579	,821	,527	,591
	C	,000	1,000	,161	,160	,607	,289	,255	-,079	,227	,139
	D	,637	,161	1,000	,924	,704	,768	,911	,748	,840	,800
	E	,768	,160	,924	1,000	,680	,817	,949	,821	,826	,902
	F	,357	,607	,704	,680	1,000	,465	,805	,618	,818	,716
	G	,808	,289	,768	,817	,465	1,000	,719	,628	,594	,633
	H	,579	,255	,911	,949	,805	,719	1,000	,768	,900	,921
	I	,821	-,079	,748	,821	,618	,628	,768	1,000	,832	,818
	J	,527	,227	,840	,826	,818	,594	,900	,832	1,000	,886
	K	,591	,139	,800	,902	,716	,633	,921	,818	,886	1,000
	Sig. (unilateral)	A		,500	,018	,003	,140	,001	,031	,001	,048
C		,500		,318	,319	,024	,194	,224	,409	,251	,342
D		,018	,318		,000	,008	,003	,000	,004	,001	,002
E		,003	,319	,000		,011	,001	,000	,001	,001	,000
F		,140	,024	,008	,011		,075	,001	,021	,001	,007
G		,001	,194	,003	,001	,075		,006	,019	,027	,018
H		,031	,224	,000	,000	,001	,006		,003	,000	,000
I		,001	,409	,004	,001	,021	,019	,003		,001	,001
J		,048	,251	,001	,001	,001	,027	,000	,001		,000
K		,028	,342	,002	,000	,007	,018	,000	,001	,000	

Fonte: Cálculos do autor. **Obs:** a. Determinante = 5,70E-010

É importante que todas as variáveis tenham, no mínimo um coeficiente de correlação significativo na matriz. E da análise do resultado podemos concluir que este pressuposto se verifica.

Verifica-se a existência de uma comunalidade significativa entre as variáveis; portanto acima de 1,000, levando em consideração as variáveis 6,37, 808, 768, 900, 924 etc.. todos com valores acima de 0000,5.

Para o 2º eixo Significância menor do que 0000,5. Portanto tudo o que é inferior a 000,5 é Significativa.

A cumunalidade de cada uma das variáveis iniciais (Tabela 13), que maior informação mantêm são procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos) (0,949), Incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde) (0,927) e a razão Adquirir clientes/parceiros (0,903). A que manteve menos informação foi a razão, seguir concorrentes (0,663).

Tabela 13: Comunalidades

	Inicial	Extração
A. Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável)	1,000	,738
C.Limitações do mercado interno	1,000	,855
D.Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)	1,000	,858
E.Procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos)	1,000	,949
F.Adquirir clientes/parceiros	1,000	,903
G.Seguir concorrentes	1,000	,663
H.Incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde)	1,000	,927
I.Incentivos fiscais e financeiros	1,000	,872
J.Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	1,000	,849
K.Melhorar a eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial	1,000	,845

Fonte: Cálculos do Autor

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Tabela 14: Matrizes anti-imagem

		A	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Covariância anti-imagem	A	,010	-,008	,001	-,005	,005	-,007	,004	-,006	,008	,013
	C	-,008	,019	,015	-,001	-,014	-,017	,005	,009	-,017	-,007
	D	,001	,015	,029	-,008	-,012	-,026	,010	,005	-,017	,014
	E	-,005	-,001	-,008	,005	,002	,009	-,006	,001	,002	-,010
	F	,005	-,014	-,012	,002	,011	,014	-,005	-,006	,012	,004
	G	-,007	-,017	-,026	,009	,014	,049	-,015	-,003	,011	-,010
	H	,004	,005	,010	-,006	-,005	-,015	,008	,001	-,006	,005
	I	-,006	,009	,005	,001	-,006	-,003	,001	,005	-,010	-,007
	J	,008	-,017	-,017	,002	,012	,011	-,006	-,010	,026	,001
	K	,013	-,007	,014	-,010	,004	-,010	,005	-,007	,001	,043
Correlação anti-imagem	A	,573 ^a	-,537	,075	-,676	,435	-,311	,385	-,835	,510	,636
	C	-,537	,153 ^a	,643	-,102	-,973	-,549	,425	,885	-,778	-,227
	D	,075	,643	,642 ^a	-,649	-,670	-,705	,616	,378	-,620	,388
	E	-,676	-,102	-,649	,695 ^a	,208	,574	-,837	,228	,160	-,672
	F	,435	-,973	-,670	,208	,525 ^a	,610	-,540	-,820	,717	,185
	G	-,311	-,549	-,705	,574	,610	,628 ^a	-,719	-,171	,317	-,223
	H	,385	,425	,616	-,837	-,540	-,719	,694 ^a	,119	-,388	,260
	I	-,835	,885	,378	,228	-,820	-,171	,119	,588 ^a	-,805	-,463
	J	,510	-,778	-,620	,160	,717	,317	-,388	-,805	,651 ^a	,033
	K	,636	-,227	,388	-,672	,185	-,223	,260	-,463	,033	,780 ^a

Fonte: Cálculos do Autor

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Na tabela 14, temos as matrizes anti-imagem de covariâncias e correlações entre todas as variáveis do exercício. Serão os negativos dos coeficientes de correlação parcial entre cada par de variáveis, neutralizando o efeito de todas as restantes. Sendo assim, o que nos interessa e com pertinência para análise são os que têm os coeficientes mais pequenos possíveis.

Tabela 15: Variância total explicada

Componente	Auto valores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,080	70,797	70,797	7,080	70,797	70,797	6,500	64,999	64,999
2	1,379	13,788	84,585	1,379	13,788	84,585	1,959	19,586	84,585
3	,791	7,915	92,500						
4	,373	3,728	96,228						
5	,180	1,802	98,031						
6	,115	1,150	99,181						
7	,045	,452	99,633						
8	,032	,316	99,948						
9	,003	,027	99,975						
10	,002	,025	100,000						

Fonte: Cálculos do autor.

A informação reduz-se a dois (2) principais eixos, sendo o primeiro eixo no valor de 64,999 e o segundo no de 19,586, o que somando, obtêm-se um valor total de 84,585.

Constata-se que o primeiro fator subjacente ao conjunto de atributos associados à melhoria da prática de internacionalização das empresas significativamente representado por cinco variáveis originais: Procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos); Incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde).

Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros); Melhorar a eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial e leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino. Analisando tais resultados, pode-se concluir que esse fator se refere a uma política fiscal favorável ao ambiente da internacionalização.

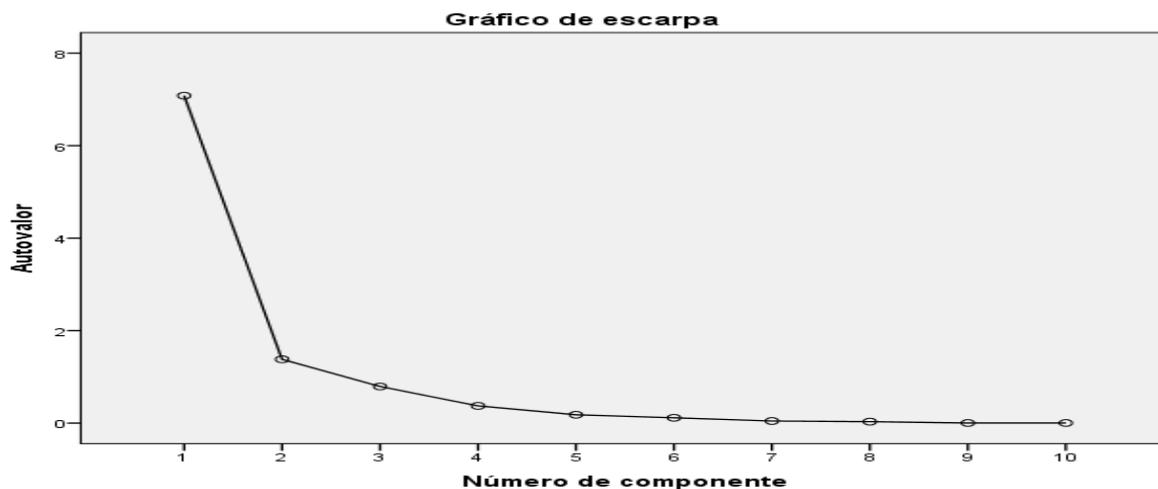
Tabela 16: Matriz de componente

	Componente	
	1	2
A. Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável)	,752	-,416
C. Limitações do mercado interno	,252	,890
D. Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)	,926	
E. Procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos)	,969	-,104
F. Adquirir clientes/parceiros	,794	,522
G. Seguir concorrentes	,809	
H. Incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde)	,959	
I. Incentivos fiscais e financeiros	,877	-,319
J. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	,916	,101
K. Melhorar a eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial	,919	

Fonte: Cálculos do autor. Obs: Método de Extração: Análise de Componente Principal.
a.2 Componentes extraídos.

O segundo fator é explicado fundamentalmente por duas variáveis: Limitações do mercado interno e adquirir clientes/parceiros. Desta forma o fenómeno da internacionalização contribui significativamente para a abertura do mercado interno e melhoria do ambiente de negócios, aumentando assim o número de potenciais clientes.

Figura 16: O gráfico de ESCARPA



Fonte: Cálculos do autor

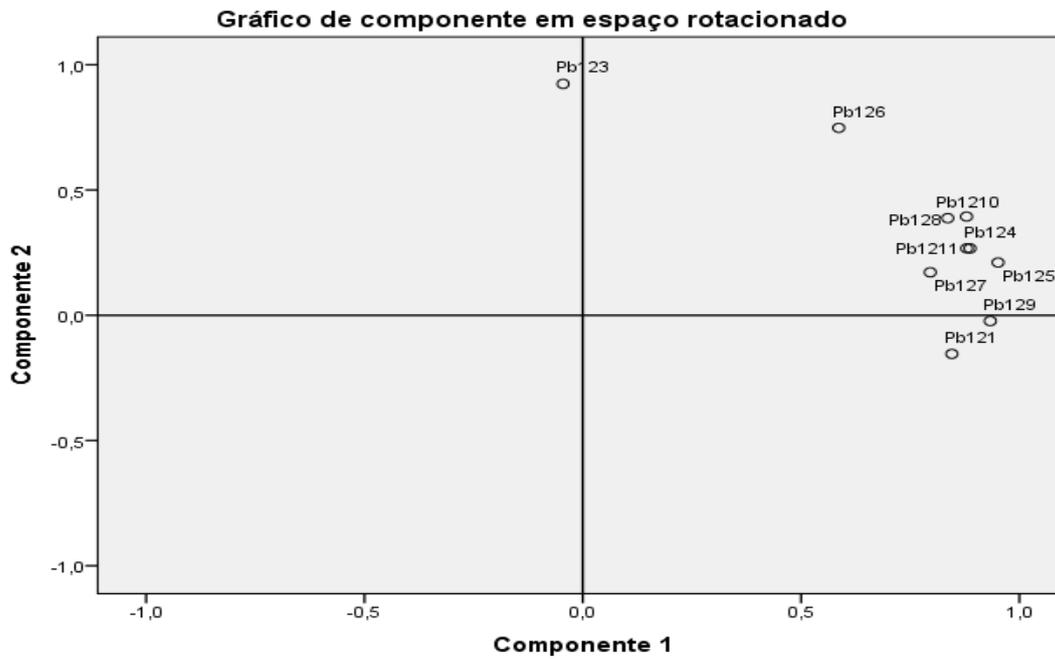
Verifica-se a declinação a partir do ponto 2. O que significa que tomamos o primeiro e o segundo eixo.

Quadro 2: Verificam-se os resultados da análise efetuada, destacando-se as variáveis principais, caracterizadoras dos fatores.

Ordem do factor	Denominação	Variáveis determinates
1	Politico	Económico
2	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiência de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos); - Fracos incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde); - Deficiente procura de recursos (humanos, naturais, financeiros); - Deficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial e Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações do mercado interno - Dificuldades em adquirir clientes/parceiros

Fonte: Cálculos do autor

Figura 17: Ilustração do componente em espaço rotacionado



Fonte: Cálculos do autor

CAPÍTULO V

ENTREVISTA

Como complemento ao inquérito/questionário, foi aplicada a técnica de entrevista, através de um guião dirigida às empresas, instituições e serviços. Estas decorreram num ambiente de muita descontração permitindo assim aos entrevistados emitirem livremente as suas opiniões concernentes as onze (11) questões colocadas. Pelo que, o resultado foi positivo. Considerou-se uma amostra constituída por intervenientes das diferentes fases do processo da exportação e dirigentes das associações comerciais, bem como individualidades ligadas ao processo de exportação e internacionalização das empresas. Neste sentido, foram entrevistados gestores de empresas que realizam ou realizaram exportações, Administrador da ADEI - Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação, das Câmaras de Comércio de Sotavento e Barlavento, Presidente do Instituto de Gestão de Qualidade e Propriedade Intelectual - IGQPI, Diretor de serviço da Direção Geral do Comércio e Indústria, das Casas Comerciais, P.C.A. da Sociedade de Desenvolvimento Turístico das Ilhas de Boa Vista e Maio – SDTIBM, Administrador do Banco de Cabo Verde e outras personalidades ligadas ao mundo comercial.

As perguntas relativas ao questionário e entrevista, como já fizemos referência, pretendem avaliar o grau de conhecimento que os intervenientes no processo da exportação têm sobre a internacionalização das empresas, identificar os principais constrangimentos à internacionalização e conhecer a capacidade técnica dos gestores das unidades exportadoras.

As empresas visitadas pertencem aos mais diversos setores industrial e de comércio, sector de vestuário, calçado, conserva do pescado, aguardente, conforme a lista em anexo. Um dos objetivos era entrevistar e questionar produtores do café, vinho e de alguns outros produtos tradicionais com potencialidades de penetrarem com êxito em mercados seleccionados estrangeiros, como o da diáspora cabo-verdiana. Para a Ilha do Fogo com a exceção do Fogo *Cofee Spirit* não foi possível questionar nem entrevistar as restantes firmas exportadoras. Isto porque a maior parte dos proprietários dessas empresas estão empenhados

na tarefa de reconstrução das suas propriedades e da adega de vinho de Chã das Caldeiras, ambas consumidas pelas lavas da última erupção vulcânica.

Para a primeira questão, **ponto 1**, como avaliar as oportunidades postas à disposição de Cabo Verde para exportar para os Estados Unidos - AGOA, Europa - UE e África-CEDEAO? A maior parte dos entrevistados (80%) consideram uma excelente iniciativa.

Concernente ao **ponto 2**, sobre as regras impostas pela AGOA, nomeadamente, a regra de origem e de exportação e as condições de Cabo Verde para aproveitar a exportação no âmbito do AGOA? Aqui, as opiniões divergem, e grande parte dos entrevistados revelam opinião negativa sobre esta questão, pois, são de opinião que o país precisa ter um tecido empresarial e escala, e que tem uma fraca exportação, carência de produtos para a exportação, e técnicos especializados com vista a implementação dos requisitos fundamentais de regra de origem.

Um pequeno número de entrevistados pensam que sim, que o país tem potenciais condições mas, que é preciso criar funcionalidade para as empresas e instituições.

Para o **ponto 3**, referente a avaliação de exportação de Cabo Verde para os Estados Unidos, Europa e África (CEDEAO)? À semelhança do ponto 2, também, surgiram divergências de opiniões. Os entrevistados afirmam que as exportações tanto para os Estados Unidos (AGOA) como para a África (CEDEAO) são quase nulas com a exceção da Europa, para onde é exportado o pescado. Outros defendem a imperiosa necessidade de fomentar este triângulo comercial criando sinergias. Outros consideram que a fraqueza de Cabo Verde deve-se à ausência de promoção de capacidade exportadora e da competitividade.

No **ponto 4**, como avaliar a divulgação das oportunidades de Cabo Verde para África, Europa e Estados Unidos? A opinião dos entrevistados continua divergindo, **do fraco**, alegando falta de divulgação no seio dos operadores económicos, e defendem um maior envolvimento dos organismos afetos ao programa, preparação dos agentes económicos, **para o razoável** em termos de divulgação. Outros pensam que a divulgação foi **suficiente** para que os interessados tomassem conhecimento das oportunidades.

Inerentes aos **pontos 5, 6 e 7** - Dificuldades em aproveitar as oportunidades do AGOA,CEDEAO E UNIÃO EUROPEIA?

Para o caso do AGOA, existe um fraco aproveitamento do tecido produtivo, baixa capacidade de promover exportação, falta de informação, reduzida capacidade produtiva, insuficiência de transportes para o escoamento das mercadorias. Para Africa (CEDEAO) a resposta dos entrevistados e que as dificuldades não deferem muito, pois, existem barreiras, nomeadamente, burocráticas, mercado desorganizado, dificuldade de produção em escala, entrave diplomático desinteresse de Cabo Verde em conhecer a realidade africana, insuficiência de transportes marítimos para a exportação. Para a Europa, as dificuldades assentam na fraca produção e desconhecimento de mercados, aliada a fraca competitividade e nichos de mercado pouco diversificado.

Relativamente ao **ponto 8** - Principais constrangimentos à exportação de produtos nacionais no geral? Os operadores entrevistados indicaram uma fraca base produtiva interna, fraca produção agrícola, insuficiente mercado de produção, falta de política e estratégia, elevado custo de fatores, fraca mentalidade tanto da administração como dos empresários, dificuldades de produção em escala, pequenez do mercado e fraca divulgação, sobretudo promocionais, bem como falta de apoio governamental.

No **ponto 9**, Concernente aos pacotes de incentivos oferecidos pelo governo para a exportação? Uns afirmaram ser razoável, mas grande parte deu nota negativa a este respeito, afirmando não possuírem conhecimento sobre pacotes de incentivos, outros sustentam maior privilégio em relação às divisas (câmbios diferenciados) oriundas das exportações e defendem a criação de condições facilitadoras em termo de incentivos.

Concernente à estratégia de promoção de exportação em Cabo Verde no **ponto 10** o que pensam?

As respostas são quase unânimes. A maioria dos entrevistados defenderam que, em primeiro lugar, deve-se averiguar as condições dos produtos a serem exportados e só depois preparar a estratégia e pedem a implementação imediata do Centro Internacional de Negócios CIN na vertente industrial. Incentivar a produção de qualidade, conhecer novos mercados e mais ações por parte dos órgãos competentes são outras sugestões apresentadas.

E por último, **ponto 11**, o que propunhas para a criação o melhoramento de ambiente de promoção e exportação em Cabo Verde?

Os entrevistados responderam que deve-se incentivar a produção de qualidade (com certificação internacional), conhecer novos mercados, criar unidade fabril em Cabo Verde, criar políticas públicas para a exportação, intervenção nas empresas com potencial de exportação e divulgar as oportunidades nos mercados recetores e a criação de centros de divulgação e acompanhamento das oportunidades na Europa, Estados Unidos e Africa. Uma maior articulação entre o setor público e privado, subsidio a alguns produtos cambiais com maior cotação, atribuição de prémios para melhor exportador, financiamento para as empresas participarem nos certames internacionais, nomeadamente, feiras do turismo e comercio, fazem parte das sugestões apresentadas. O governo por sua vez deve incentivar a produção de produtos destinados aos mercados de exportação.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

A motivação para a internacionalização é histórica para Cabo Verde. O país foi e continua a estar virado para o mundo através de emigração, sendo que esse contato com o exterior favoreceu, nos períodos primórdios, a internacionalização do produto cabo-verdiano ainda que em pequenas escalas. Assim, *step by step* começaram os contatos, e surgiram apetência e motivação para a internacionalização das suas economias de forma estruturada, via exportação, embora com alguma irregularidade, sobretudo, no que tange à escassez de transportes para escoamento dos produtos e de elevadas taxas alfandegárias para certos produtos.

De acordo com as informações expostas ao longo deste estudo, pode-se concluir que a conquista e o alargamento do espaço de penetração das empresas cabo-verdianas além-fronteiras são considerados relevantes. Ciente disso, Cabo Verde tem privilegiado o desenvolvimento da sua diplomacia económica, elevando o grau das suas relações económicas internacionais com países parceiros, procurando nichos de mercado e elevando assim o seu patamar económico. Em termos concretos, quando se apercebeu que nos EUA existe uma comunidade de cabo-verdianos que ultrapassa em número os residentes no território nacional e que procuram produtos *made in* Cabo Verde, desenvolveu-se uma dinâmica de exportações dos produtos como: o atum, o vinho, o tabaco, a aguardente, os instrumentos musicais e a música cabo-verdiana.

No entanto, a análise dos dados recolhidos permitiu-nos concluir que as empresas Cabo-verdianas iniciam a sua atividade internacional através da exportação. Igualmente usam meios próprios para iniciar as suas exportações. No entanto, quando as exportações perdem o carácter esporádico não recorrem aos distribuidores como seria de esperar de uma atitude inteiramente precavida, conforme a preconizada pelos teóricos de Uppsala.

Para as empresas cabo-verdianas as exportações têm uma importância superior em termos de volume de vendas e países de destino que a abertura de filiais no exterior.

Relativamente à parte prática do trabalho, Procedimentos e Metodológicos, convém realçar que esta resulta de pesquisas de campo feito nas principais Ilhas de Cabo Verde, (Santiago, S. Vicente e Fogo) que culminou com a recolha de informações específicas, nomeadamente, elaboração de questionários destinados às empresas e entrevistas aos diretores gerais e de serviços das diferentes instituições, cujas respostas não atingiram a plenitude da pesquisa.

Atendendo à conjuntura internacional e particularmente nacional, as empresas iniciais, a inserir na amostra, muitas delas não sobreviveram a atual crise. Sendo assim, uma das grandes limitações para a implementação do inquérito consistiu em encontrar e enquadrar as empresas existentes que respondem aos objetivos pretendidos. Por isso, o nosso limite só foi possível com apenas doze (12) empresas.

Com base nos pressupostos deste estudo, recorreu-se ao modelo de Análise Fatorial, suportado em *software* SPSS.

Em termos de síntese, partindo do pressuposto de que a operacionalização de conceitos em variáveis empiricamente observáveis é procedimento central para viabilizar a produção do conhecimento, essa pesquisa apresentou a lógica da análise fatorial a partir de uma abordagem intuitiva.

CONSTRANGIMENTOS VERIFICADOS NO ÂMBITO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Respondendo à nossa questão de partida, foram identificados os constrangimentos seguintes, no âmbito da internacionalização das empresas cabo-verdianas:

a) Excessiva burocracia respeitante à solicitação de isenção aduaneira com vista à exportação para os países membros, nomeadamente para a Africa-CEDEAO, para a Europa, apesar do acordo de Sistema de Preferência Generalizada – SPG, e burocracia na exportação de produtos para os Estados Unidos. O acordo estabelecido com os Estados Unidos no âmbito do AGOA não abrange a isenção de todos os produtos e as taxas aduaneiras são pesadas para produtos não contemplados no âmbito desse acordo.

b) Política ineficiente de incentivo à pesquisa e inovação, nomeadamente, a promoção do empreendedorismo, que deve incluir parcerias e relações estruturadas entre o Estado, as empresas, instituições de ensino, centros de pesquisa (públicos e privados) e o setor privado, para aumentar a empregabilidade da mão-de-obra qualificada e promover a inovação.

c) Apesar de excelente localização geoestratégica e do projeto do posicionamento do país como “*hub*” internacional, tanto no domínio da aviação civil como de interconexões marítimas, Cabo Verde padece ainda de ligações internacionais regulares capazes de garantir a entrega de mercadorias em tempo acordado. Por conseguinte, a resolução do problema do transporte passa impreterivelmente pela otimização dos componentes de exportação, principalmente, das mercadorias a exportar, em quantidade e regularidade, de modo a fazer com que as companhias vejam o transporte de mercadorias nacionais como uma oportunidade contínua de negócio.

d) Ausência de financiamento mesmo para estudos exploratórios e difícil acesso ao financiamento motivado pela elevada taxa de juro.

e) Pequenas e Médias Empresas desprovidas do apoio Governamental, o que tem conduzido à perda de capacidade expressiva para penetrarem e se afirmarem nos segmentos internos e externos.

f) Jovens empresários carentes de apoio governamental, nomeadamente, no que tange ao aval do governo para acesso ao crédito e taxas de juros flexível junto aos bancos;

g) Deficiente rede de energia e de abastecimento de água potável, precariedade no sistema de saneamento básico, assim como outras lacunas no âmbito do ordenamento do território, que poderão constituir entraves ao desenvolvimento do arquipélago.

Cabo Verde carece de um produto turístico definido, pelo que o principal desafio consiste em desenvolver turisticamente o país, que conta com um forte potencial.

Não obstante estes constrangimentos, as empresas têm adotado estratégias para a entrada nos mercados externos. Estratégias essas que passam pelo estabelecimento de contatos, agentes residentes no exterior e que fornecem informações concernente a aceitação ou não de determinados produtos no exterior, e daí o desencadear das relações comerciais

através de participação em feiras e outros eventos de crucial importância para a empresa sediada em Cabo Verde. Para além de contactos com agentes residentes no exterior, as prioridades também vão para a procura de mais nichos de mercados externos como forma de, ganhar economias de escala, aumentar as receitas, rentabilizar a sua unidade produtiva, estabelecer e posicionar-se no mercado de milhões de potenciais consumidores e adquirir mais *know-how*.

SUGESTÕES

Neste contexto e nos limites temporais disponíveis para a realização deste trabalho, são apresentadas as seguintes sugestões:

Cabo Verde tem a seu favor vários fatores positivos e que podem constituir elementos facilitadores da promoção de exportação. O país beneficia de acesso preferencial aos maiores mercados internacionais, como EUA e União Europeia, está inserido numa comunidade, CEDEAO, com bastantes potencialidades e que apresenta uma população turística em crescimento. Cabo Verde é membro da OMC, está dotado de uma excelente localização geoestratégica, possui uma vasta zona económica exclusiva, tem acordos de pesca com vários países vizinhos e com a União Europeia. Cabo Verde apresenta estabilidade política, económica e social e, por outro lado, existem vários processos de reforma nos setores económicos e sociais, e um conjunto de infraestruturas operacionais que se potenciados, poderão constituir elementos facilitadores ao incremento das exportações.

Para atingir o patamar almejado, Cabo Verde terá de enfrentar alguns desafios, nomeadamente: implementar estratégias de mitigação dos efeitos da exiguidade do mercado interno e da escassez de recursos naturais; criar um bom ambiente de negócios; criar infraestruturas com vista à geração de emprego e facilitador das exportações; apoiar a classe empresarial desejosos da internacionalização; e, desencadear campanhas de marketing a nível nacional e internacional, com vista a atração de investidores.

Com vista a solucionar alguns constrangimentos existentes, sugere-se a criação de um grupo de ação sob liderança da CI, constituído pelas principais instituições intervenientes no processo de exportação e atração de investimentos cujas missões serão:

a) Minimizar os constrangimentos que afetam o normal funcionamento das empresas, como a falta de financiamento, pela via de criação de linha de créditos bonificados;

b) Estruturar urgentemente o departamento responsável pela promoção da exportação, com competências, autoridade e meios adequados;

c) Elaborar e implementar uma estratégia ativa de promoção da exportação, tendo em conta que o fraco desempenho de Cabo Verde em matéria de exportação, no geral, e no âmbito da CEDEAO, AGOA, UE, se deve, em última análise, à inexistência dessas estratégias.

d) Mobilizar toda a assistência técnica e financeira disponibilizada no domínio da promoção das exportações;

e) Desenvolver todos os esforços no sentido de reinstalar Zonas Francas Industriais e Comerciais;

f) Fazer funcionar de uma forma eficaz todos os *clusters* em sectores com maior potencialidade de exportação, nomeadamente, nos domínios da agroindústria, do mar, do agronegócios, aeronegócios e das TIC's;

g) Criar um centro de formação técnico-profissional para o sector da indústria, vocacionado para a exportação;

h) Ter sempre em ativo a diplomacia económica.

Cabo Verde deverá apostar ainda numa oferta turística de maior sofisticação e grau de abrangência, o que seria uma mais-valia para o país. O futuro do turismo cabo-verdiano continuará a estar dependente do segmento sol e mar, e a aposta no lançamento e aprofundamento de outros produtos turísticos (p.e., turismo residencial, de montanha, oceânico, golfe e *corporate*) permitirão captar novos mercados africanos, europeus, asiáticos e americanos, por certo mais exigentes, mas de maior poder de compra.

Com efeito, para que os mercados internacionais coloquem Cabo Verde no mapa dos principais destinos turísticos mundiais, algum trabalho deverá ser realizado, nomeadamente, delinear estratégias, estabelecer balizas e abrir caminhos para futuras investigações, o que passa necessariamente por um estudo específico de internacionalização das empresas Cabo-verdianas como um todo.

É recomendável a realização de políticas especificamente direcionadas para a criação e desenvolvimento de redes de empresas. Debruçar-se sobre o estudo das empresas de outros países emergentes e o processo de internacionalização sob o enfoque das nascidas globais (*born global*) e do empreendedorismo internacional, se efetivamente se pretende levar a cabo uma política de internacionalização das empresas, com conseqüente aumento da capacidade exportadora tanto dos nacionais como dos estrangeiras sedeadas em Cabo Verde, o que pela certa, permitirá melhorar o saldo da balança de pagamentos, criando condições para um desenvolvimento económico sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acs, et all. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, vol.9 (1), pg. 7–20.

Agência Cabo-verdiana de Investimentos e Exportação – CI: www.cvinvest.cv (acessado a 30_de Jan. de 2015)

Agência Cabo-verdiana de Promoção de Investimento e Exportação- [CI] (2014a), Modelo de Planeamento Estratégico – Plano Estratégico (2015- 2017) [CI] (2014b) Manual de Balcão único do Investidor – Business and projects Promotion. Praia - Cabo Verde. www.cvinvest.cv

Agência Cabo-verdiana de Promoção de Investimentos e Exportação, - Cabo Verde Investimentos- CI. Criação: D/Regulamentar12/2009 (B.O. n.º.29 I Série),

Arenius, P. (2002). *Creation of Firm-Level Social Capital, its Exploitation, and the Process of Early Internationalisation*. Tese de Doutoramento, Universidade de Tecnologia de Helsínquia.

Banco de Cabo Verde – (2011, 2012, 2013). Dados Referentes à Importação/Exportação. <http://www.bcv.cv/vpt/publicacoes>.

Banco Mundial- [BM]. (2006).Disponível em: <www.worldbank.org>.

Bell, J. (1995).The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 8, p. 60-75. www.emeraldinsight.com/loi/ejm.

Benefícios Fiscais à Internacionalização (em sede do IUR) art. 17º. Lei n.º. 26/VIII/2013

Bilkley, J. e Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, v. 9, n. 1, p. 93-8. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/full/8490783a.html>

Borges, Paulo (2011). Conceito de Centralidade Económica uma aplicação a nível internacional – Dissertação submetida a obtenção do grau de Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional. ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa – Lisboa – PT.

Borini, F; Fleury (2007). Estudo de Caso da Indústria de Cimentos. Fleury, MT; Fleury, A. Internacionalização dos Países Emergentes. São Paulo, Atlas, (2007).

Brito, J. (2011). Fórum/seminário sobre *cluster* do mar. Identificação das oportunidades-Mindelo - S.Vicente.

Brito, L. J. (2013). Cabo Verde de uma economia de renda para um modelo de Economia Sustentável. Editora-Almedina. Coimbra.

Brito, L. J. (2014). Cabo Verde e a CEDEAO. In entrevista concedido a Agência de notícia Inforpress,

Câmara de Comércio Industria e Serviços de Barlavento - CCISB. (Jul 2011). As atividades de transformação do pescado. Mindelo- S. Vicente – Cabo Verde

Câmara de Comercio, Industria, Agricultura e Serviços de Barlavento- CCISB www.cciab.org. (acessado a 20 de Junho de 2015)

Câmara de Comércio, Industria, e Serviços de Sotavento- CCISS. www.cciiss.cv (acessado a 10 de Junho de 2015)

Carneiro, J. e Dib, L. A. (Jan/Jun.2007). Internacionalização de Empresas. Avaliação Comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM- Escola Superior de Propaganda Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo – Brasil. <http://www.espm.br/internext>

Centro Internacional de Negócios – CIN. D/Legislativo n.1/2011 de 31 de Janeiro. Benefícios fiscais concedidos no âmbito do CIN - Boletim Oficial nº.4 I Série Lei nº26/VIII/2013.

Chefia do Governo- GEP (2015)

Comunidade de Estados da Africa Ocidental – CEDEAO. www.parl.ecowas.int.(acessado em 20 de Fev. 2015)

Dalmoro, M. (2009) - Internacionalização de Empresa em Redes Horizontais: Uma análise a partir do projeto Sectorial Integrado – Wines from Brasil. Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Maria - UFSM- Brasil.

Decreto Legislativo nº 02/2011 de 21 de Fevereiro de 2011, que regula a concessão de incentivos de natureza fiscal e financeira.

Decreto Legislativo nº3/99 de 29 de Março que aprova o Código das Empresas Comerciais,

Decreto-Lei nº65/2003, de 30 de Dezembro “Isenções de IVA em conformidade com o Regulamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado.

Deresky, H. (2004) - Administração global: estratégica e interpessoal. Editora Bookman, Porto Alegre - Brasil.

Dias, P. (2013). Revisão do Estudo de Diagnóstico da Integração do Comércio de Cabo Verde. Capítulo IV. Ambiente de negócios para exportação- Praia, Cabo Verde.

Direção Geral do Comércio e Indústria – DGCI. www.mtide.gov.cv. (acessado a 20 de Agosto de 2015)

Duning, J. (1988) “Trade, Location of Economic activity, and the Multinational Enterprise: A search for an eclectic approach. Dunning J. H., Explanation International Production, Unwin Hyman, London.

Eriksson, K., e Johanson, J. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international Business Studies*.

Évora, G. (2014). Apresentação Processo de Internacionalização da Indústria Farmacêutica – INPHARMA- Praia – Cabo Verde.

Fernandes, A. (2013). Relatório de estágio. O processo de Internacionalização - As empresas tecnológicas. Faculdade de Economia Universidade Coimbra- Coimbra – PT. <http://hdl.handle.net/10316/24808>

FMI (2013) Perspetivas Económicas regionais

FMI e BCV (2011). Crescimento real do PIB. <http://www.bcv.cv>

Freire, A. (1990). Internacionalização – Desafios para Portugal, (I Ed.). Lisboa/S. Paulo- Editora Verbo.

Freire, C. (2011). Internacionalização de Empresas Brasileiras. Caso de O Boticário. Dissertação para obtenção do grau de Mestrado – Universidade Federal de Rio de Janeiro- UFRJ,

Gabinete de Estratégia e Estudos (2011). Ministério das Economia e da Inovação. Url-<http://www.gee.min-economia.pt>. mail- gee@gee.min-economia.pt

Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais – (2011). Ministério das Finanças e da Administração Pública. Url-<http://www.gpeari-min.financas.pt>.

Grandes Opções de Plano – Uma Agenda Estratégica. Documento apresentado pelo Governo (2001). Ministério das Finanças. [http:// www.minfin.gov.cv/](http://www.minfin.gov.cv/)

Hair et al., 1998; Pereira, (2001). - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO– Usado em análise fatorial. <https://docs.ufpr.br>

Heckscher e Ohlin (1919) & Samuelson Paul (1948). Economic Journal. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Economic_Journal.

Helpman, E. e Krugman, P. R. (1985). “Market Structure and Foreign Trade,” MIT

Henriques, C. (2014). Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras. Escola de Ciências Sociais- Departamento de Gestão – Universidade de Évora- Portugal.

Hymer, S. (1960/1976) - The international operations of national firms: a study of direct foreign investment - Cambridge, MA: MIT Press (Doctoral dissertation).

Hill, C.W.L (2001) - International Business: Competing in the Global Marketplace-. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

Instituto Nacional do Desenvolvimento das Pescas - INDP, www.indp.cv (acessado em 20 de Dezembro 2014).

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde: www.ine.cv. (acessado a 20 de Julho de 2015)

Indústria Farmacêutica, SA - Inpharma www.inpharma.cv. (acessado a 15 de Jan.2015)

Johanson, J. e Mattson, L. (1986). International marketing and internationalization processes – a network approach. In: Paliwoda, S.; Turnbull, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm.

Johanson, J. e Vahlne, J. (1977a). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies. www.jibs.net.

Johanson, J. e Vahlne, J. (1977b). The mechanism of Internationalisation. (1990). International Marketing Review. Business relationship learning and commitment in the internationalization process.

Johnson, R. A e Wichern, D. W (1988) - Applied multivariate statistical analysis. New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul (1972), F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**,

Kaldor, N. (1970). The Case for Regional Policies. Scottish Journal of Political Economy, Volume. XVII, Issue 3 November 1970.

Lemaire, J. P.(1997) - Stratégies d'Internationalisation. Ed. Dunod, Paris.

Leis sobre Benefícios Fiscais – Código de benefícios fiscais – Benefícios fiscais ao Investimento - Lei nº. 26/VIII/ 2013- Boletim Oficial - B.O. n. 4, I série de 21 de Janeiro de 2013.

Levit, T. (1990). A imaginação de marketing. Atlas-São Paulo- Brasil.

Lima, G. B; Carvalho, D. T. (2005) - Desafios Empresariais e Acadêmicos da Cooperação para Internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. Workshop em Internacionalização de empresas, 5., 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ – 27 e 28 /out/2005.

Lima, J. (2014). Câmara de Comercio Industria e Serviços de Sotavento - In boletim informativo da CCISS - Praia - Cabo Verde.

Lindqvist, M. (1991). Infant Multinationals - The Internationalization of Young , Technology-Based Swedish Firms. Doctoral Dissertation. Stockholm School of Economics. Institute of International Business.

Mações, M.A.R. e Dias,J.F.(2001)-“Internacionalização- Estudo Empírico do setor do vinho do Porto” – Revista Portuguesa de Gestão – III série – ano 16 nº 3 Jul/Agost/Set- Editada por INDEG e Business school - ISCTE

Madsen, T. (1998) Managerial judgment of export performance. Journal of International Marketing . <https://www.ama.org/publications/JournalOfInternationalMarketing/>

Martín, LA.G e López, J.E.N (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa-Teoria y Aplicaciones. Cidade Madrid-Editorial Aranzadi. S.A. (IV Edición)

Medeiros, R. E. (1992). Economia Internacional (III Ed.), Editora – Grafilarte, Lisboa.

Ministério das Finanças Planeamento – [MFP]. www.minfin.gov.cv (acessado a 20 de Agosto de 2015)

Ministério de Finanças e Planeamento – [MFP] (Setembro 2014). Documento de Estratégia de Crescimento e redução de pobreza – Praia- Cabo Verde. www.minfin.gov.cv

Ministério do Turismo Investimento e Desenvolvimento Empresarial- [MTIDE]. www.mtide.gov.cv/. (acessado a 20 de Agosto de 2015)

Montezinho, J. (Junho 2015). “ Cabo Verde não aproveita o African Growth and Opportunity – AGOA”- In Jornal. ExpressodasIlhas - Praia - Cabo Verde.

Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Under-developed Regions*. Duckworth, London.

Okpara, J. O. e Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*.

Organização Mundial do Comércio – OMC. (2013). Retirado de [http:// www.wto.org /english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm).

Oviatt, B. e Mcdougall, P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, p45-64, www.jibs.net.

Paixão, M. (2015). Cluster do Aeronegócio – Praia Cabo Verde.

Porter, M (1986). The strategic role of international marketing, *Journal of Consumer Marketing*. p.17-21. www.emeraldinsight.com/journal/jcm

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Editor Free Press, New York.

Programa do Governo para VIII Legislatura. (2011a 2016. (Junho de 2011) - Boletim Oficial nº 20, I Série, Suplemento, de 14 de Junho de 2011-República de Cabo Verde,

Relatório Diagnostico sobre a exportação no âmbito do AGOA (Outubro 2009. Ministério da Economia Crescimento e Competitividade [MECC]) – Praia- Cabo Verde. www.mtide.gov.cv

Relatório Diagnostico sobre desafios a internacionalização das Empresas (2013) Doing Business (2013). www.worldbank.org/pt/country/caboverde

Rennie, M. (1993) - Global competitiveness: born global.

Repositório científico de acesso aberto de Portugal – RCAAP. www.rcaap.pt.
(acessado a 20 de Março de 2015)

Ricardo, D. (1817).The principles of political economy and taxation. (Reprinted in 1996 by Prometheus Books).

Rosário, G. (Outubro 2014). Um novo modelo do Turismo para Cabo Verde. Jornal Inforpress/ Expressodasilhas - Praia Cabo Verde. www.expressodasilhas.sapo.cv/

Simões, C.C. (2011). Relatório sobre Conclusão do Inquérito “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos”. Grau de Mestrado de Economia Internacional e Estudos Europeus do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. (Reprinted in 1976 by W. Strahan & T. Cadwell, Oxford: Clarendon Press).

Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*.

Sousa, M. (2015). Internacionalização da cultura Cabo-verdiana. “In entrevista ao Jornal o Publico. In entrevista a Radio Nova, Emissora católica de Cabo Verde.

Teixeira, S. e Diz, H (2005). Estratégia de Internacionalização. Edição Publisher Team - Lisboa.

Universidade Jean Piaget- Cabo Verde: www.bdigital.unipiaget.cv. (acessado a 15 de Julho 2015)

Universidade Lusófona – PT: www.ulusofona.pt/. (acessado a 6 Nov. de 2015)

Universidade of Cambridge: <https://www.cam.ac.uk>

UNTACD - Conference on Trade and Development (2012).World Investments Report.

Viana, C. e Hortinha, J. (2009) Marketing Internacional. (II Ed.), Editora Sílabo Lda
Lisboa.

Zinga, A. e Coelho, A. (2012) “O Comportamento Empreendedor e a
Internacionalização”. <https://estudogeral.sib.uc.pt/>

LISTA DE ANEXO

Quadro 3: Benefícios Fiscais concedidos no âmbito do CIN

Crédito fiscal (IUR)	Isenção/direitos aduaneiros	Benefícios fiscais contratuais	Isenções de IVA	Outros
<p>As entidades licenciadas no CIN-CV são aplicadas os benefícios fiscais em forma de taxas reduzidas de IUR relativamente aos rendimentos derivados das atividades de natureza industrial ou comercial, e as atividades acessórias ou complementares, bem como de prestação de serviços. O tal benefício vigora até 2025.</p> <p>5% para entidades com 5 ou mais trabalhadores;</p> <p>3,5% para entidades com 20 ou mais trabalhadores;</p> <p>2,5% para entidades com cinquenta ou mais trabalhadores.</p>	<p>As entidades a que se refere o artigo anterior gozam de isenção de direitos aduaneiros na importação dos bens referidas nas alíneas a), b) e c) do n.º 1 do art.º 15 do presente código.</p>	<p>Os investimentos levados a cabo no âmbito do código de investimentos podem beneficiar de incentivos excecionais-IUR-PC-IUP a conceder pelo Conselho de Ministro, no quadro de Convenção de estabelecimento, preenchendo os seguintes requisitos: a) valor de investimentos superior a 10 milhões de contos b) ser investimento relevante p/a promoção e aceleração do desenvolvimento económico nacional c) Criar no mínimo 100 postos de trabalho direto no prazo de 3 anos.</p>	<p>Isenções de IVA em conformidade com o Regulamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado, sendo o reembolso do IVA suportado pago no prazo de 30 dias, nos termos do Decreto-Lei n.º65/2003, de 30 de Dezembro</p>	<p>Isenção de Imposto de Selo na constituição de empresas ou no aumento de capital, bem como na contratação dos financiamentos destinados aos seus projetos;</p>

Fonte: Boletim Oficial n.º 4 I Série Lei n.º 26/VIII/2013

CLUSTER DO MAR

Crédito fiscal (IUR)	Isenção IUP	Imposto sobre selo	Isenção de direitos aduaneiros	Benefícios contractuais
<p>Crédito fiscal de 50% dos investimentos relevantes nesta área.</p> <p>A dedução do crédito é feita na liquidação do IUR-PC ou do IUR-PS, respeitante ao exercício em que sejam realizados os investimentos.</p> <p>A parcela do crédito não utilizada num exercício pode ser utilizada nos exercícios seguintes, não ultrapassando o décimo exercício fiscal.</p>	<p>A atribuição deste incentivo fica condicionada à aceitação pelo órgão municipal competente.</p>	<p>Estão isentos de imposto de selo as operações de contratação de financiamento.</p>	<p>Estão isentos os investimentos levados a cabo no âmbito do código de investimentos (ver art.15º do código fiscal).</p>	<p>Prevêm-se também benefícios excepcionais respeitantes a direitos de importação, IUR-PC, IUP ou Imposto de Selo, a conceder pelo Conselho de Ministros no quadro de convenção de estabelecimento.) Condições necessárias:</p> <p>Valor de investimentos superior a 10 milhões de contos; Ser os investimentos relevantes para a promoção e aceleração do desenvolvimento económico nacional; Criar pelo menos 100 postos de trabalho directo no prazo máximo de 3 anos.</p>

CLUSTER das TIC's

Crédito fiscal (IUR)	Isenção IUP	Imposto sobre selo	Isenção de direitos aduaneiros	Benefícios contractuais	
<p>Crédito fiscal de 50% dos investimentos relevantes nesta área.</p> <p>A dedução do crédito é feita na liquidação do IUR-PC ou do IUR-PS, respeitante ao exercício em que sejam realizados os investimentos.</p> <p>A parcela do crédito não utilizada num exercício pode ser utilizada nos exercícios seguintes, não ultrapassando o décimo exercício fiscal.</p>	<p>A atribuição deste incentivo fica condicionada à aceitação pelo órgão municipal competente</p>	<p>Estão isentos de imposto de selo as operações de contratação de financiamento</p>	<p>Estão isentos os investimentos levados a cabo no âmbito do código de investimentos (ver art.15º do código fiscal).</p>	<p>Prevêem-se também benefícios excepcionais respeitantes a direitos de importação, IUR-PC, IUP ou Imposto de Selo, a conceder pelo Conselho de Ministros no quadro de convenção de estabelecimento.) Condições necessárias: Valor de investimentos superior a 10 milhões de contos;</p> <p>Ser os investimentos relevantes para a promoção e aceleração do desenvolvimento económico nacional;</p> <p>Criar pelo menos 100 postos de trabalho direto no prazo máximo de 3 anos</p>	

LISTA DOS APÊNDICES

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CABOVERDIANAS

Este inquérito é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no contexto do estudo da Internacionalização das Empresas Cabo-verdianas. (Destinados as empresas exportadoras bem como as que mesmo não exportando tem vocação p/a exportar)

Responsável pelas informações: Função.....

A. Descrição da empresa

Designação:

Ano de inicio da actividade:.....CAE (Actividade Principal).....

Volume de negócios (milhares \$/último ano disponível):.....Ano.....Nº trabalhadores.....

% de trabalhadores com mais de 12ºano de escolaridade

B. Processo de Internacionalização (para a sua empresa)

B.1. Motivações para a internacionalização através do estabelecimento de filiais no exterior

(1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3-Importante; 4-Muito importante; 5- Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
1.Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável).....					
2.Acesso a novos mercados com potencial de crescimento.....					
3.Limitações do mercado interno.....					
4.Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros).....					
5.Procura de activos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos).....					
6.Adquirir clientes/parceiros.....					
7.Seguir concorrentes.....					
8.Incentivos à internacionalização pelo país de origem (Cabo Verde).....					
9.Incentivos fiscais e financeiros.....					
10.Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino.....					
11.Melhorar a eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial.....					
12.Outra (por favor especifique).....					

B.2. Mercados

B.2.1 Quais os critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado

(1- Não importante; 2- Pouco importante; 3-Importante; 4-Muito importante; 5- Extremamente importante)

	Exportação					Filiais no exterior				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.Proximidade territorial.....										
2.Proximidade linguística e cultural.....										
3.Potencial do Mercado.....										
4.Intercâmbio pessoal ou comercial já existente.....										
5.Contacto de parceiro.....										
6.Alinhar ao lado de concorrentes importantes.....										
7.Oportunidade de negócio.....										
8.Pesquisa de mercado.....										
9.Outra (favor especifique).....										

B.2.2. Listar os 3 primeiros mercados internacionais por ordem de antiguidade de entrada B.2.2.1

Através de exportação

1. País:.....Ano:.....2.País.....Ano:.....3.País.....Ano:.....

B.2.2.2 Através de filiais no exterior

1.País.....Ano:.....2.País.....Ano:.....3.País:.....Ano:.....

B.2.3. Listar os 3 principais mercados internacionais por ordem de volume de vendas

1.País:.....Ano:.....2.País:.....Ano:.....3.País:.....Ano:.....

B.3. Modos de entrada e de estabelecimento

B.3.1. Quais os modos de entrada e de estabelecimento utilizados pela empresa?

	Ano	
1.Exportações através de distribuidor.....		_____
2.Exportações directamente realizadas pela empresa.....		_____
3.Licenciamento/ <i>franchising</i>		_____
4.Subcontratação de outrem.....		_____
5.Outras formas contratuais (contratos de gestão, contratos chave na mão, partilha de produção ou alianças estratégicas).....		_____
6.Abertura de filial comercial		
a.Criação no exterior de nova empresa.....		_____
b.Aquisição no exterior de empresa já existente.....		_____
7.Abertura de filial industrial		
a.Criação no exterior de nova empresa.....		_____
b.Aquisição no exterior de empresa ja existente.....		_____

B4. Exportação

B5. Filiais no Estrangeiro

B.4. Exportação (dados referentes ao ultimo ano disponivel). Ano.....	B.5. Filiais no estrangeiro (dados referentes ao ultimo ano disponivel). Ano.....
1.% das exportações no volume de vendas:.....	1.Peso (%) do volume de vendas das subsidiárias no volume de vendas total da empresa:.....
2.Nº de países de exportação: Europa.....	2.Nº de filiais no estrangeiro:.....
EUA.....	
CEDEAO.....	
3.% do nº de clientes internacionais no nº total de clientes:.....	

B.6. Classifique a importância da internacionalização da sua empresa nos seguintes indicadores

(1- Muito negativa; 2- Negativa; 3- Neutra; 4- Positiva; 5- Muito positiva)

	1	2	3	4	5
1.Volume de negócios.....					
2.Lucros.....					
3.Produtividade.....					
4.Aumento das competencias do staff da empresa.....					

B.7. Principais obstáculos encontrados à internacionalização

(0- Não aplicável; 1- Não importante; 2- Pouco importante; 3-Importante; 4-Muito importante; 5- Extremamente importante)

	0	1	2	3	4	5
1.Lacunas de conhecimentos da Direcção de Empresa sobre o mercado externo.....						
2.Diferenças linguísticas e culturais.....						
3.Insuficiência de quadros na própria empresa com experiência internacional.....						
4.Comportamento oportunístico ou desleal dos parceiros.....						
5.Dificuldade em contratar recursos humanos no país de destino com qualificações requeridas..						
6.Dificuldade em aceder financiamento.....						
7.Dificuldades na gestão do risco cambial.....						
8.Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior.....						
9.Dificuldades na comunicação entre empresa-mãe e filiais no exterior.....						
10.Concorrência forte no mercado de destino em termos de preço, qualidade ou outros.....						
11.Dificuldade de controlo dos canais de distribuição.....						
12.Imagem de Cabo Verde.....						
13.Burocracia no(s) país(es) de destino.....						
14.Aspectos legais no(s) país (es) de destino.....						
15.Lobbying de outros players no(s) país(es) de destino.....						
16.Apoios insuficientes (a discriminar no ponto B.8).....						
17.Outros (por favor especifique).....						

B.8. Importância dos apoios públicos à internacionalização

(1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3-Importante; 4-Muito importante; 5- Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
1.Apoios financeiros					
1.1Sistema de incentivos					
1.1.1.Acções de prospecção e presença nos mercados externos.....					
1.1.2.Acções de promoção e marketing internacional.....					
1.2Linhas de crédito.....					
1.3Seguros de crédito.....					
1.4Garantia mutua.....					
1.5Capital de risco.....					
2.Benefícios fiscais.....					
3.Apoios à formações.....					
4.Apoios ao nível de aconselhamento e informação.....					
5.Outros (favor especifique).....					

B.9 Classifique a qualidade do apoio à internacionalização das seguintes instituições:

(1- Muito fraco; 2- Fraco; 3-Razoavel; 4- Bom; 5- Muito bom)

	1	2	3	4	5
1.CCIS.....					
2.Associações empresariais (por favor identifique a mais importante para a sua empresa).....					
3.Direcção Geral do Comércio (por favor identifique a mais importante para sua empresa).....					
4.Outro (por favor especifique).....					

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração.

GUIÃO DE ENTREVISTA

GUIÃO DE ENTREVISTA												
Nome												
Empresa/Instituição												
Cargo												
Sector de atividade												
Concelho:										Ilha:		
Contacto	Endereço Postal											
	Endereço Eletrónico											
	Telefone/Fax											
Nº												Data ___/___/

Com vista a incentivar o crescimento económico em África e a sua integração na economia mundial, o Governo dos Estados Unidos da América promulgou em 2000 o African Growth and Opportunity Act – AGOA, que permite alguns países da África Sub-Sahariana exportar para o mercado norte-americano livre de direitos e sem restrições quantitativas.

De igual modo, Cabo Verde, enquanto país Africano e membro da Comunidade Económica d'África Ocidental – CEDEAO poderá exportar para, CEDEAO e também para a União Europeia beneficiando assim de SGP e demais benefícios.

1. Como avalia esta oportunidade para Cabo Verde?
2. O AGOA impõe algumas regras, nomeadamente a regra de origem e de exportação directa. Acha que Cabo Verde tem condições para aproveitar a exportação no âmbito do AGOA?
3. Como avalia a exportação através de Cabo Verde para os Estados Unidos, Europa e Africa/CEDEAO?
4. Como avalia a divulgação das oportunidades que o AGOA, União Europeia e Africa oferece a Cabo Verde?
5. Na sua opinião o que mais dificulta um melhor aproveitamento das oportunidades que o AGOA oferece a Cabo Verde?
6. Relativamente a exportação para o continente Africano quais são as barreiras que mais dificulta essa exportação?
7. E para a Europa?
8. Vários fatores estão na origem de uma exportação incipiente, designadamente, fatores administrativos, humanos, empresariais, logísticos, promocionais, entre outros.

Na sua opinião, quais são os principais constrangimentos à exportação de produtos nacionais, na sua generalidade?
9. Como classifica o pacote de incentivos concedidos pelo Governo para o incremento de exportação de produtos de origem cabo-verdiana?
10. O que acha da estratégia de promoção das exportações em Cabo Verde?
11. O que propunhas para a criação ou melhoramento de ambiente de promoção e exportação em Cabo Verde?

DIAGNÓSTICO SOBRE A EXPORTAÇÃO NO ÂMBITO DA AFRICA (CEDEAO) ESTADOS UNIDOS DA AMERICA (AGOA), E UNIÃO EUROPEIA (UE)

POGRAMA E LISTA DOS ENTREVISTADOS

Empresa Instituição	Nome	Cargo
ADEI	Francisco Lima	Administrador Executivo
BCV	Manuel Frederico	Ex-Administrador
Cabo Verde Investimentos	Nuno Martins	Administrador Executivo
Câmara de Comercio I.S.S.	Nuno Ferreira	Membro da Direção
CONGEREO	José António Lopes	Administrador
Direção Geral de Industria e Comercio	Óscar Borges	Diretor de Serviço
Direção Geral do Turismo	Emanuel Almeida	Diretor- Geral
ELSEG Ld ^a .	Rui Amante da Rosa	Gerente
Firma Irmãos Correia Ld ^a .	Orlando Correia Timas	Sócio Gerente
INPHARMA	Fernando Gil Évora	Diretor-Comercial
Instituto de Gestão e Qualidade	Abraão Lopes	Presidente – PCA
Sociedade de Desenvolvimento Turístico das Ilhas de Boa Vista e Maio	Avelino Bonifácio Lopes	Presidente – PCA