



**Universidade de
Aveiro**

Ano 2017

Departamento de Línguas e Culturas

**Ana Cristina Alves
Silva**

**Relatório de Estágio na AIDA – Países da
CPLP**



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas

Ano 2017

**Ana Cristina Alves
Silva**

**Relatório de Estágio na AIDA – Países da
CPLP**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica científica de António Nuno Rosmaninho Rolo, Professor Associado com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

A todos os que no decurso desta fase contribuíram,
de alguma forma, com muita luz para iluminar este caminho.

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Nuno Rosmaninho Rolo

Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro (orientador)

Prof. Doutora Anabela Valente Simões

Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro (arguente)

agradecimentos

Aos dois gabinetes da AIDA por me terem recebido e orientado. Especialmente a duas pessoas de coração enorme que estiveram presentes e ajudaram a suavizar as transições menos fáceis.

Às professoras que contribuíram imenso para que este trabalho tenha sido terminado, uma em especial pelas pequenas Vitórias.

Ao Professor Nuno Rosmaninho pela sua orientação.

Ao grupo de amigos que não desistiu, foi crescendo e fortalecendo os vínculos e a amizade, especialmente à Valentina.

Aos meus pais.

palavras-chave

Internacionalização, PALOP, CPLP, SigaMe, Cultura Organizacional, análise SWOT, dimensões culturais

resumo

O presente relatório tem como o objetivo dar a conhecer algum do potencial cultural e económico dos países que fazem parte da CPLP. Pretende-se assim, demonstrar as diferentes características culturais e as suas repercussões a nível económico e estratégico.

Este relatório descreve também o ambiente de estágio e as tarefas que o tornaram bastante enriquecedor como experiência inicial no mundo profissional.

keywords

Internationalization, PALOP, CPLP, SigaMe, Organisational Culture, swot analysis, cultural dimentions

Abstract

The present report aims to reveal some of the cultural and economical potencial of the CPLP countries. It is intended to show the cultural characteristics and their economical and strategic impact.

This report also portrays the internship atmosphere and the tasks that enrich it as an early professional experience.

SUMÁRIO

Sumário.....	I
Lista de Imagens	III
Lista de Tabelas.....	V
Lista de siglas e abreviaturas	VII
Introdução	1
1 Aida - Associação Industrial do Distrito de Aveiro.....	3
2 Estágio - Caracterização do estágio	5
2.1 Equipa e ambiente de trabalho	5
2.2 Objetivos do Estágio	6
2.3 Departamento de Apoio Técnico.....	6
2.3.1 Projeto Internacionalizar em Português	8
2.4 Gabinete de Relações Exteriores.....	12
2.4.1 Perspetivas económicas para 2017	16
2.4.2 Tradução.....	16
2.4.3 Informação Pallop News.....	16
2.4.4 Feiras e eventos internacionais.....	17
2.4.5 Contactos de empresas e associados	19
3. Cultura empresarial na CPLP	21
4. Os Países	25
4.1 Angola.....	26
4.1.1 Ficha doPaís.....	26
4.1.2 Análise SWOT – Angola	28

4.1.3 Angola – Dimensões Culturais	29
4.2 Brasil	30
4.2.1 Ficha do país	31
4.2.2 Análise SWOT do Brasil	33
4.2.3 Brasil – Dimensões Culturais	34
4.3 Cabo Verde	35
4.3.1 Ficha do País	35
4.3.2 Análise SWOT de Cabo Verde.....	37
4.3.3 Cabo Verde – Dimensões Culturais	37
4.4 Moçambique.....	39
4.4.1 Ficha do país	39
4.4.2 Análise SWOT de Moçambique	41
4.4.3 Moçambique - Dimensões da Cultura	41
4.5 Portugal	43
4.5.1 Ficha do País	43
4.5.2 Análise SWOT de Portugal.....	45
4.5.3 Portugal – Segundo as Dimensões da Cultura.....	45
5. Comparação Países vs. Dimensão.....	49
Considerações Finais.....	53
Anexos	55
Anexo 1 Plano de Estágio da AIDA.....	55
Anexo 2 Análises SWOT dos restantes países da CPLP.....	58
Referências Bibliográficas e Eletrónicas	62

LISTA DE IMAGENS

<i>Imagem 1 - Entrada da plataforma SigaMe para cada país.</i>	7
<i>Imagem 2 - Plataforma Online SigaMe, projeto Internacionalizar em Português</i>	9
<i>Imagem 3 - Mercados da plataforma</i>	9
<i>Imagem 4 - Notícias da CPLP, plataforma SigaMe</i>	11
<i>Imagem 5 - Oportunidades de Negócio para os países da CPLP (ANEME & AIDA, n.d.)</i>	11
<i>Imagem 6 - Plataforma EEN- Internacional</i>	13
<i>Imagem 7 - EEN - Formulário de manifestação de interesse para empresários</i>	14
<i>Imagem 8 - Exemplo do formulário online da plataforma EEN Internacional (Business Offer).</i>	14
<i>Imagem 9 - Exemplo do formulário online EEN Internacional (Business Request).</i>	15
<i>Imagem 10 - Exemplo de um perfil criado, em espera.</i>	15
<i>Imagem 11 - Palop News versão impressa</i>	17
<i>Imagem 12 - Site da Aida: as principais feiras e eventos internacionais</i>	18
<i>Imagem 13 - Lista de feiras Internacionais no site da AIDA, exemplo Europa/Alemanha.</i>	18
<i>Imagem 14 - Quadro das Dimensões Culturais de Angola segundo Hofstede</i>	29
<i>Imagem 15- Brasil segundo as Dimensões Culturais de Hofstede</i>	34
<i>Imagem 16 - Cabo Verde segundo as Dimensões Culturais de Hofstede</i>	38
<i>Imagem 17 - Dimensões Culturais de Moçambique</i>	41
<i>Imagem 18 - Dimensões Culturais de Portugal</i>	45
<i>Imagem 19 – Cronograma de actividades</i>	57

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Análise SWOT de Angola</i>	28
<i>Tabela 2- Análise SWOT do Brasil</i>	33
<i>Tabela 3- Análise SWOT de Cabo Verde</i>	37
<i>Tabela 4- Análise SWOT de Moçambique</i>	41
<i>Tabela 5 - Análise SWOT de Portugal</i>	45
<i>Tabela 6 – Análise Swot da Guiné-Bissau</i>	58
<i>Tabela 7 - Análise SWOT da guiné Equatorial</i>	58
<i>Tabela 8 – Análise Swot de São Tomé e Príncipe</i>	59
<i>Tabela 9 – Análise Swot de Timor Leste</i>	60

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AIDA** - Associação Industrial do Distrito de Aveiro
- ANEME** - Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas
- AICEP** - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- SigaMe** – Sistema de Informação Georreferenciado de Apoio à Metalúrgica e Eletromecânica
- IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- CPLP** – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- GAL** – Grupos de Ação Local
- PME** – Pequenas e Médias Empresas
- DAT** – Departamento de Apoio Técnico
- TICE** – Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica
- IDE** – Investimento Direto Estrangeiro
- EEN** – Enterprise Europe Network
- CE-CPLP** - Confederação Empresarial da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio surge como ferramenta teórica auxiliar que pretende espelhar o trabalho desenvolvido durante um semestre de estágio curricular, em contexto real, tendo como finalidade a conclusão do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

O objetivo principal da eleição do estágio em detrimento da Tese ou Dissertação deveu-se ao facto de se considerar que seria uma oportunidade de testar, na prática e em ambiente real e controlado, novos conceitos e abordagens adquiridos no âmbito do presente mestrado.

A formação prévia teve como base uma licenciatura em Novas Tecnologias da Comunicação, que se revelou uma ser uma mais-valia pela facilidade na interação com as ferramentas, *software* e plataformas de trabalho no decurso desta experiência.

Inicialmente, o foco incidiu sobre a pesquisa e recolha de informação relacionada com os países da CPLP (Comunidade de Países de Língua Portuguesa) e PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa). Este processo mostrou-se fundamental para se poder perceber melhor o ambiente cultural e socioeconómico que cada país e/ou região sustenta e a sua abertura à adesão do programa Internacionalizar em Português. Este foi a base essencial deste estágio.

Assim, este relatório inicia com uma breve descrição da entidade acolhedora (AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro), do estágio e das tarefas executadas. Com base no trabalho realizado durante o estágio, optou-se por dar a conhecer um pouco da realidade cultural dos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), à luz das dimensões de Geert Hofstede. Porém, não foram encontrados dados para todos, sendo analisados apenas cinco. As considerações finais encerram este trabalho com uma visão global de toda esta experiência.

1 | AIDA - ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO

No distrito de Aveiro a malha de tecido industrial é deveras abrangente e demarcada. Assim, a presença de uma entidade multissetorial envolvida no exercício das atividades económicas, que se destaca na gestão de eventos, a criar oportunidades e a promover e divulgar a indústrias e empresas, assume uma elevada importância.

A Aida é uma associação industrial que se dedica a prestar serviços nos mais variados campos e necessidades dos industriais e empresários do distrito. Desenvolve atividades que visam dotar as empresas de mais-valias a nível técnico, económico e também social. A cooperação com outras entidades e associações, dentro do mesmo âmbito, ajuda a um maior alcance e mobilidade no desenvolvimento das relações comerciais das empresas Portuguesas quer a nível nacional quer a nível internacional.

Representar, defender, promover, identificar e satisfazer as necessidades de representação pró-ativa, de informação, de apoio e acompanhamento técnico – ao nível da criação, funcionamento e expansão – das Empresas Industriais do Distrito de Aveiro, tornando-as PME mais competitivas.

(AIDA, n.d.-a)

A internacionalização tornou-se, hoje em dia, uma ferramenta quase imprescindível para grandes indústrias e grandes empresas, portanto, o apoio técnico, formação, organização de missões empresariais, feiras, seminários, exposições e outros são atividades que facilitam e potenciam o comércio externo, investimento, negócios e a internacionalização em si.

A Aida é uma associação que acompanha os requisitos definidos pela “Estratégia de programação financeira para o período 2014-2020, constante da Resolução do Conselho de Ministros nº 98/2012 de 26 de novembro, a saber: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano, Sustentabilidade e Eficiência no uso de recursos.” (AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2016).

Como entidade gestora dos Grupos de Ação Local (GAL) Aveiro Norte e Aveiro Sul, aos quais *“compete decidir o rumo e o conteúdo da Estratégia Local de Desenvolvimento (ELD) que consideraram como a mais adequada para o território onde estão inseridos, tomando a decisão quanto aos diferentes projetos a financiar, de acordo com a dotação inicial disponibilizada para cada uma dessas ELD”* (União Europeia - Fundo Europeu Agrícola do Desenvolvimento Rural, n.d.), como grande conhecedora das carências e virtudes desta região, está encarregue de a promover através de diversas ações e atividades que permitam destacar e enaltecer as características do distrito de Aveiro com vista a atrair tanto investimento nacional como estrangeiro. Os projetos pelos quais é responsável, a nível nacional e internacional, prendem-se com vários sistemas de incentivos e com temáticas como: *«Competitividade e Internacionalização; Empreendedorismo e Responsabilidade Social; Criação de Redes e Cooperação; Sistemas de Informação Georreferenciada, Sustentabilidade e Eficiência no uso de recursos; Inclusão Social e Emprego e Capital Humano.»* (AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2016).

Em suma, a Aida hoje reúne uma série de competências direcionadas ao apoio das PME (Pequenas e Médias Empresas) como: *«Internacionalização/promoção internacional; Formação Profissional; Recursos Humanos/Bolsa de Emprego; Apoio Jurídico; Consultoria e Serviços Técnicos; Licenciamento Industrial e Elaboração de Processos; Localização Industrial; Propriedade Industrial; Ambiente e Qualidade; Serviços acreditados de empreendedorismo, inovação e acreditação no âmbito do projeto “Vales”».* (AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2016)

Para além destas valências, a Aida também se destacou no desenvolvimento do Sistema de Informação Georreferenciada *«ferramenta de apoio aos municípios na gestão dos espaços empresariais e forma de criação de redes de cooperação internacionais.»* (AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2016)

Com base nas competências supracitadas, a Aida dedica-se ao apoio do tecido empresarial região de Aveiro, através da realização: *«de missões empresariais; prospeção de mercados externos; apoio à participação em feiras, exposições, congressos; consultoria técnica (nas área de ambiente, qualidade, energia, licenciamento e sistemas de incentivo, investigação & desenvolvimento, propriedade industrial; Formação Profissional).»* (AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2016)

2 | ESTÁGIO - CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio curricular na Aida iniciou-se a 10 de janeiro de 2017 tendo terminado a 10 de Junho de 2017. Decorreu nos Departamentos de Apoio Técnico (DAT), sob orientação da Dra. Cristina Martins, e no Departamento de Relações Externas, sob orientação da Dra. Carla Vieira e Deolinda Costa.

Cada Departamento encontra-se ligado a um âmbito específico, contudo, as tarefas desenvolvidas tiveram similaridades e algumas necessidades coincidentes com o plano de estágio¹, no que se refere a pesquisa de informações e notícias para países comuns a ambos os departamentos. Relativamente ao DAT, a área focalizada foi a interação a vários níveis com a CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), em relação ao Departamento de Relações Externas algumas das atividades prendiam-se unicamente com os PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa).

Para ambos os Departamentos havia uma necessidade constante de atualização de informação acerca dos países, quer da CPLP quer dos PALOP, relativa a concursos, eventos, notícias pertinentes a nível de política, economia, inovação e sociedade. Cada Departamento, aliás cada projeto liderado pelos departamentos em causa, tem uma plataforma própria para inserção de informação específica que cada projeto determina.

Já quase na fase final, um departamento foi levado a deixar de participar neste projeto de estágio: o Gabinete de Relações Exteriores.

2.1 EQUIPA E AMBIENTE DE TRABALHO

O gabinete de Relações Exteriores é composto por duas pessoas. As Segundas e terças-feiras eram da responsabilidade deste gabinete. As quartas e quintas foram dedicadas ao gabinete de apoio técnico, mais propriamente ao projeto Internacionalizar em Português, este conta com quatro pessoas fixas.

¹ - Plano de Estágio figura nos anexos deste documento.

A interação e comunicação com diversas pessoas foi desde logo um requisito imprescindível. Cada gabinete contava com outras colaboradoras, cuja cooperação e ajuda foram bastante enriquecedoras.

Contacto direto e diretrizes sempre foram dadas por cada responsável de cada gabinete mediante a urgência e necessidades de cada projeto.

2.2 OBJETIVOS DO ESTÁGIO

Este estágio teve como objetivo principal a aplicação de conhecimentos adquiridos no decorrer do mestrado em línguas e Relações Empresariais. Porém, a licenciatura prévia, foi de elevada importância, no que concerne à facilidade de interação com várias ferramentas informáticas e preparação de imagens. A nível intercultural, o presente mestrado, facilitou a perceção da enorme importância que a cultura ocupa a nível organizacional e económico. Os vínculos culturais podem ser elementos que propiciam o alavancar de um novo projeto, negócio ou parceria. A cultura e a gestão são fatores que podem determinar o sucesso ou do fracasso de uma empresa ou organização.

2.3 DEPARTAMENTO DE APOIO TÉCNICO

O Departamento de Apoio Técnico (DAT), tem a seu cargo vários projetos entre eles, salienta-se para este relatório, o Internacionalizar em Português.

Este projeto está a cargo da AIDA, mais concretamente do DAT, porém conta com a parceria da ANEME (Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas) no âmbito do Portugal 2020.

«Portugal 2020 baseia-se num acordo entre Portugal e a Comissão Europeia que visa promover Portugal nas áreas de desenvolvimento económico, social e territorial».
(União Europeia, 2016)

Para rentabilizar tempo e recursos, o Internacionalizar em Português recorreu ao uso da plataforma e ferramentas, anteriormente, desenvolvidas para o projeto SigaMe e Global PME. (AIDA, n.d.-b)



IMAGEM 1 - ENTRADA DA PLATAFORMA SIGAME PARA CADA PAÍS.

O Global PME teve como objetivo promover a competitividade internacional de forma a dotar as pequenas e médias empresas de um leque maior de valências que potenciam concorrer a maiores projetos. (COMPETE, n.d.)

Semanalmente, fazia-se o levantamento de notícias de cariz socioeconómico dos países da CPLP e PALOP, assim como de oportunidades de negócios e concursos públicos. Esta informação era encaminhada no caso dos países da CPLP para a plataforma sigame e, no que diz respeito aos PALOP, era enviada para avaliação e posteriormente impressa nas PALOP News.

Tarefa deveras intensa em termos de pesquisa e tempo, foi o levantamento estatístico. Muitas vezes algo infrutífera relativamente a dados recentes, muitas vezes inexistentes. Países como São Tomé e Príncipe, Timor-Leste, Guiné Equatorial e Guiné Bissau não têm dados muito atualizados, outros nem são contemplados nos relatórios oficiais da ONU ou no *The World Bank* (Bank, 2017)

Esta informação recolhida foi sendo direcionada para o site e plataforma SigaMe para se irem atualizando os dados.

O Guião sobre cultura e técnicas de negociação nos mercados da CPLP era um projeto em curso que foi sendo atualizado, com o intuito de após completo, revisto e aprovado, passar para o formato impresso. Porém, também se revelou um processo moroso com várias paragens para desenvolvimentos de tarefas prioritárias de cariz demográfico, estatístico e informativo.

Com uma relação algo estreita com o desenvolvimento deste guião esteve, também, a identificação e estudo das necessidades sectoriais dos vários países da CPLP. Foi com base nestas duas tarefas que emergiu a curiosidade de demonstrar a influência que a cultura confere à realidade socioeconómica de cada país. Permitiu aprofundar e confirmar algum conhecimento adquirido no mestrado.

2.3.1 PROJETO INTERNACIONALIZAR EM PORTUGUÊS

Direcionado para empresas multissetoriais dentro da CPLP, o projeto Internacionalizar em Português pretende consolidar as várias sinergias institucionais e empresariais nos países que constituem a CPLP – Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e, por fim, Timor-Leste. O principal foco é a criação de parcerias, tanto a nível público como privado, assim funciona como uma plataforma de convergência de interesses e necessidades.



Com o desenvolvimento que é sentido de dia para dia, em sociedades cada vez mais exigentes movidas pela globalização, cresce a corrida a mais soluções, mais viabilidade de oferta, conhecimento e tecnologia. Com vínculo à CPLP, essas carências podem ser mais facilmente supridas. Com a interajuda, o acesso às ferramentas disponibilizadas por este projeto, a internacionalização pode tornar-se uma realidade para os países que integram a CPLP.

A divulgação do Internacionalizar em Português prende-se, numa primeira fase, com uma abordagem breve às entidades públicas e privadas de forma a estimular a assinatura de protocolos de cooperação e posterior inserção dessas entidades na plataforma SIGAME.

As ferramentas utilizadas durante este período foram livros, folhetos, bancos de dados nacionais e internacionais, relatórios estatísticos e alguns documentos institucionais.



IMAGEM 2 - PLATAFORMA ONLINE SIGAME, PROJETO INTERNACIONALIZAR EM PORTUGUÊS

Segundo Raposo de Medeiros: «O crescimento de atividade económica para além das fronteiras políticas regionais e nacionais, em que diversos atores – empresas, bancos, pessoas singulares se espriam nas trocas e nos investimentos, em busca de lucros e estimulados pela concorrência.» (Medeiros, 2000)

O intuito deste projeto é contribuir e facilitar às empresas e, por conseguinte, aos empresários que fazem parte da CPLP, uma participação mais ativa e consciente, através do uso de ferramentas das novas tecnologias da informação e comunicação, cujo projeto disponibiliza e outras que se propõe desenvolver.

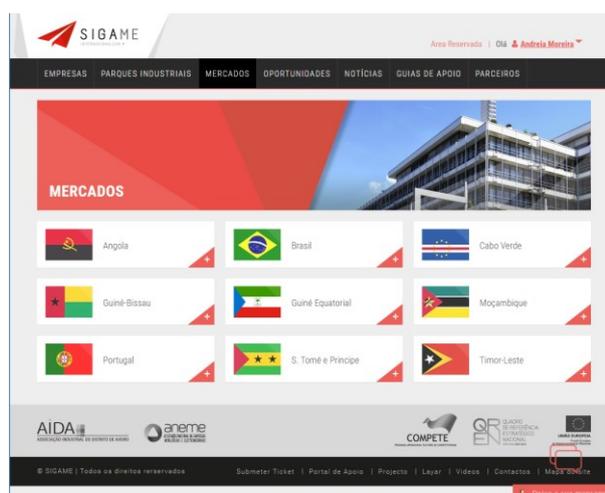


IMAGEM 3 - MERCADOS DA PLATAFORMA

A plataforma tem como propósito dinamizar e dar a conhecer as empresas, área de negócio e os produtos presentes no mercado/país em questão. Desta plataforma constam empresas exportadoras e importadoras. É uma forma de captar a atenção de novas organizações e potenciar a internacionalização, assim como fomentar o estabelecimento de parcerias, entrada em novos mercados e estimular a economia.

Na plataforma são disponibilizadas oportunidades de negócio, notícias, informações sobre parques industriais, empresas, guias e informação relevantes para os empresários e empresas da CPLP.

A promoção deste projeto tem previstas várias deslocações aos países da CPLP. Estas visitas têm o intuito de dinamizar mais as parcerias já desenvolvidas (funciona como um plano de marketing) através de apresentações, feiras, *roadshows* (demonstrações itinerantes) e missões empresariais.

Pretendem com este tipo de ações, para além de proporcionar encontros institucionais e empresariais, desenvolver mecanismos mais fortes e coesos de cooperações interinstitucionais e transnacionais, aliando toda esta dinamização a concursos públicos. Estes vão potenciar uma maior segurança e fiabilidade ao desenvolvimento dos negócios/parcerias aos possíveis investidores/parceiros/empresários.

A CPLP serve de plataforma de convergência de interesses e necessidades destes nove países.

«(...)Cada país pode expressar livremente os seus pontos de vista, sem formalismos nem necessidade de intérpretes. Ninguém corre o risco de ser julgado sem ser ouvido: não se trata de vencer ou impor, mas de compreender e convencer. Vantagens valiosas quando se trata de estados jovens, como a maioria dos membros da Comunidade, mas merecedores de maior visibilidade e afirmação internacional devido a percursos que consolidam o crescimento económico e social, em democracia e com a defesa da diversidade dos valores culturais.(..) Conjugam esforços e coordenam ações políticas e diplomáticas tendo como objetivo o maior benefício para a Comunidade e para todos os seus membros foi, desde o início, o grande objetivo da CPLP (...) » (CPLP, n.d.)

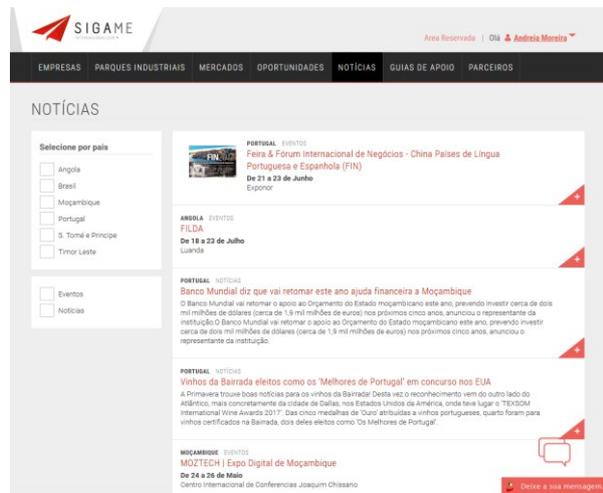


IMAGEM 4 - NOTÍCIAS DA CPLP, PLATAFORMA SIGAME

Na imagem abaixo estão referenciados os setores que constituem oportunidades de negócios nos respetivos países.

Oportunidades de Negócio

Angola	Brasil	Guiné-Bissau
Turismo	Combustíveis e Óleos Minerais	Construção
Agricultura	Maquinas e Aparelhos Mecânicos	Agricultura
Pescas	Máquinas Elétricas e partes	Pescas
Petróleo	Veiculos Automóveis e partes	Indústria
Geologia	Produtos Quimicos e Orgânicos	
Geologia		Guiné Equatorial
Indústria e Desenvolvimento Tecnológico		Navios e Embarcações
Hotelaria		Maquinas e Aparelhos Mecânicos
Ambiente		Máquinas e Aparelhos Elétricos
		Obras de Ferro Fundido e Aço
		Agricultura
		Bebidas
		Timor-Leste
		Agricultura
		Culturas Alimentares e de Rendimento
		Pesca
		Pecuária
		Formação a Nível de Mão-de-Obra
		Rede de Distribuição Logística
		Capacidade Transporte de Produto Agrícolas
São Tomé e Príncipe		
Agricultura		
Pecuária		
Caça		
Silvicultura		
Construção		
Indústria Transformadora		
Comércio		
	Moçambique	
	Gaz Natural e Carvão	
	Construção Civil	
	Metalomecânica e Redes Elétricas	
	Agricultura	
	Formação Profissional	

IMAGEM 5 - OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO PARA OS PAÍSES DA CPLP (ANEME & AIDA, N.D.)

A divulgação de produtos e serviços dos setores fortes de cada país constituem uma forma proactiva de abordar o mercado externo onde se pretende posicionar para a constituição de parcerias ou, eventualmente, criar um novo negócio. É uma estratégia de aproximar empresários, investidores, fornecedores e empreendedores cujos produtos/serviços estejam, ou sejam, uma carência num outro país.

2.4 GABINETE DE RELAÇÕES EXTERIORES

O Gabinete de Relações Exteriores centra-se principalmente no apoio à internacionalização das empresas da região de Aveiro, através de ações de sensibilização e informação, como, por exemplo, organização de seminários e *workshops* relativos a determinada informação e/ou apresentação de um mercado.

O processo de internacionalização visa a análise de mercados emergentes, promoção, realização e acompanhamento de Missões Empresariais, pesquisa e desenvolvimento de oportunidades comerciais e de estabelecer parcerias em vários mercados. Auxilia empresas a instalarem-se em novos países; elabora estudos de mercado, análise da concorrência, identificação de fornecedores e/ou compradores; disponibiliza apoio logístico, jurídico e operacional às empresas; estimula o estabelecimento de parcerias comerciais e de investimento; apoia na identificação de parques industriais; incentiva e receciona empresas estrangeiras de forma a promover contactos comerciais e/ou parcerias com outras empresas; apoia e organiza visitas a empresas e/ou parques industriais do Distrito de Aveiro.

Este gabinete apoia e participa em Missões Empresariais em parceria com Aicep. Estas missões têm como objetivo levar grupos de empresários de diferentes setores, ou setores complementares, a estabelecer contactos, parcerias, assim como a encontrar fornecedores. Estes procedimentos são feitos através de um consultor de serviços no país de destino, após um contacto prévio da parte da Aida e Aicep. As missões também podem funcionar de forma inversa, na medida em que a Aida receciona empresários estrangeiros, com o mesmo intuito de estabelecer contactos na região de Aveiro; mobiliza o Investimento Direto Estrangeiro através da promoção de Aveiro e de Portugal e das suas valências; organiza sessões de informação sobre o mercado que se pretende visitar.

A Aida, através do gabinete de Relações Exteriores, é uma representante do EEN - Portugal (*Enterprise Europe Network*), uma rede



comunitária, cujo foco principal é o apoio às empresas «através de um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade que prestam auxílio nos processos de internacionalização e na identificação de parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento sustentado dos seus negócios.» (IAPMEI, n.d.) Esta rede disponibiliza vários instrumentos e programas comunitários de financiamento. Inicialmente o empresário faz a sua inscrição nesta plataforma, onde formula a sua intenção, para estabelecer parcerias, contactos ou tomar conhecimento de eventos e/ou informações específicas para a sua área de negócio.

Porém, toda esta informação inserida nesta plataforma é gerida para figurar na plataforma EEN Internacional, que funciona como *backoffice* para as redes/plataformas nacionais. Tudo deve ser inserido e gerido na plataforma Internacional passando depois para a nacional.

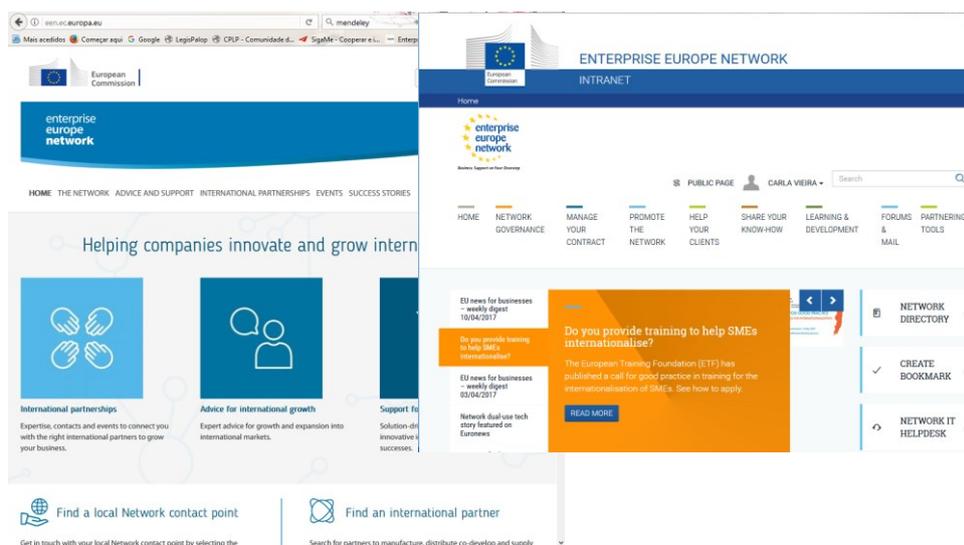


IMAGEM 6 - PLATAFORMA EEN- INTERNACIONAL

Inicialmente faz-se o registo na plataforma, onde se cria o perfil do empresário e da empresa. Após a criação do mesmo é formulado o interessa da empresa num qualquer pedido de informação, pedido de fornecimento de algum tipo de material, uma proposta para criar parcerias, propostas de negócios ou o que a empresa desejar. A maior parte das empresas delega esse procedimento ao Gabinete de Relações Exteriores, uma vez que é preciso o preenchimento de formulários e, normalmente, os empresários dispõem de pouco tempo para o fazer.



Expression of Interest for Partnering Opportunities

Business Cooperation offer or request details

ON Ref#	
Date:	

IMAGEM 7 - EEN - FORMULÁRIO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE PARA EMPRESÁRIOS

Após preenchimento do formulário, faz-se o *upload* da informação relevante, mais completa e pormenorizada possível, na plataforma Internacional.

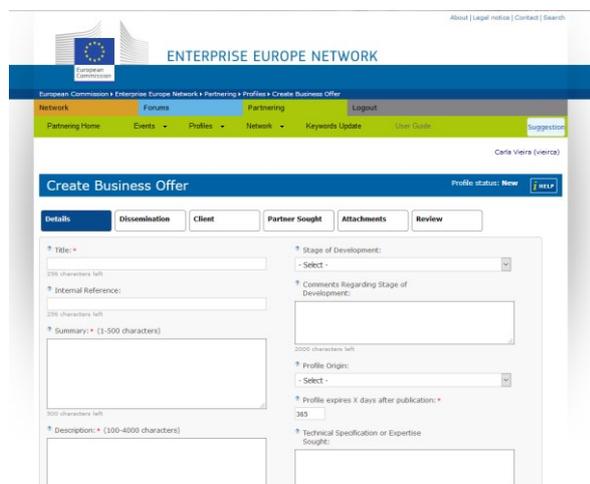


IMAGEM 8 - EXEMPLO DO FORMULÁRIO ONLINE DA PLATAFORMA EEN INTERNACIONAL (BUSINESS OFFER).

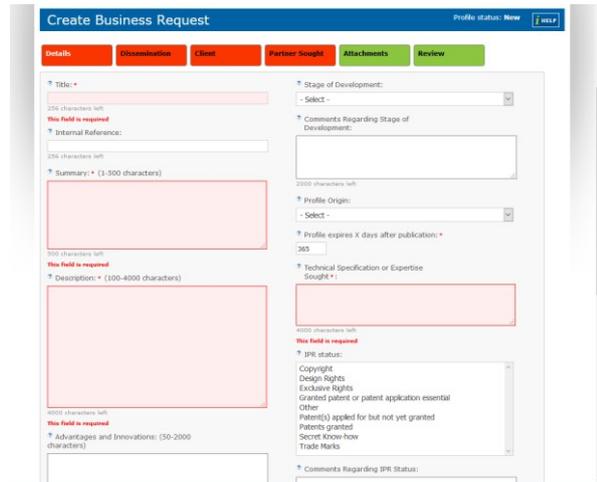


IMAGEM 9 - EXEMPLO DO FORMULÁRIO ONLINE EEN INTERNACIONAL (BUSINESS REQUEST).

A criação e inserção de perfis na plataforma EEN - Internacional foram processos desafiantes. Os perfis dos empresários são extremamente específicos e seguem regras muito concretas, com vocabulário específico e sujeito a avaliação posterior por um técnico revisor (*External Reviewer*) responsável pela validação dos requisitos, dos termos usados e se está corretamente redigida. Cada proposta e perfil têm de ser aprovados por este responsável, que eventualmente poderá fazer sugestões ou, até, reprovar o perfil na plataforma.



IMAGEM 10 - EXEMPLO DE UM PERFIL CRIADO, EM ESPERA.

2.4.1 PERSPETIVAS ECONÓMICAS PARA 2017

Ao iniciar o novo ano é necessário fazer um levantamento das perspetivas económicas dos países da CPLP e dos PALOP para poder ter uma ideia da evolução, ou do trajeto económico, que o país em causa tem vindo a fazer, assim como averiguar possibilidades, recursos e desafios que poderão avizinhar-se para o país. É feita uma pesquisa baseada em documentos de agências noticiosas e organizações fidedignas que possam facultar informações válidas.

2.4.2 TRADUÇÃO

Fizeram parte integrante do estágio traduções relativas a esclarecimentos de carácter jurídico, sectorial e informações direcionadas para áreas de negócio dos sócios. Estas tinham como destino a plataforma estrangeira, informações importantes que visavam estabelecimento de parcerias com clientes estrangeiros. Este tipo de interação potencia as relações formais e o fortalecimento do leque de vocabulário, assim como as capacidades comunicativas em língua estrangeira.

2.4.3 INFORMAÇÃO PALLOP NEWS

Todas as semanas foi reunida a informação relevante de carácter socioeconómico, oportunidades de negócios, investimentos, instabilidade da banca dos PALOP e outras de interesse económico-financeiro. No final de cada mês, toda a informação reunida foi analisada e de acordo com o espaço de *layout* disponível na paginação, foi estruturada e aprovada. Por fim foi impressa e posteriormente distribuída aos associados. Esta informação, como anteriormente referido, assiste os dois departamentos.



IMAGEM 11 - PALOP NEWS VERSÃO IMPRESSA

A procura e seleção deste tipo de informação foram extremamente enriquecedores do ponto de vista cultural, sectorial, geográfico e, sobretudo, socioeconómico. No decurso desta atividade, criou-se uma lucidez mais ampla e real de cada país do qual constou a pesquisa. Foi emergindo uma consciência mais verdadeira e concreta das realidades e culturas que englobam cada país. Tornou-se evidente a importância da religião, do *background* cultural e o peso real que a economia tem no quotidiano dos povos. Percebe-se que a ausência de recursos adquire uma dimensão bem mais avassaladora e dramática na sociedade.

Este é um fator limitador na vida das pessoas. Tanto a nível económico como social é extremamente impactante na consciência coletiva de cada país e, consequentemente, de cada indivíduo.

2.4.4 Feiras e eventos internacionais

Inicialmente, foi feita uma recolha e atualização da listagem de feiras e eventos internacionais relacionados com múltiplas áreas de negócio relevantes para o tecido empresarial português. Estes eventos e feiras são acontecimentos potenciadores de criação de novos relacionamentos, parcerias, negócios e áreas de mercado. Funcionam também como fontes de aquisição de conhecimento, atualização, trocas de ideias e inovação nas diversas áreas de negócio.

A pesquisa deste tipo de eventos e feiras é feita em *sites* específicos para este fim, onde se procura, essencialmente, por ramo de atividade relevante para os

empresários e investidores do nosso país. São *sites* de organizações e associações empresariais e industriais. A informação obtida pode ser consultada no *site* da AIDA.

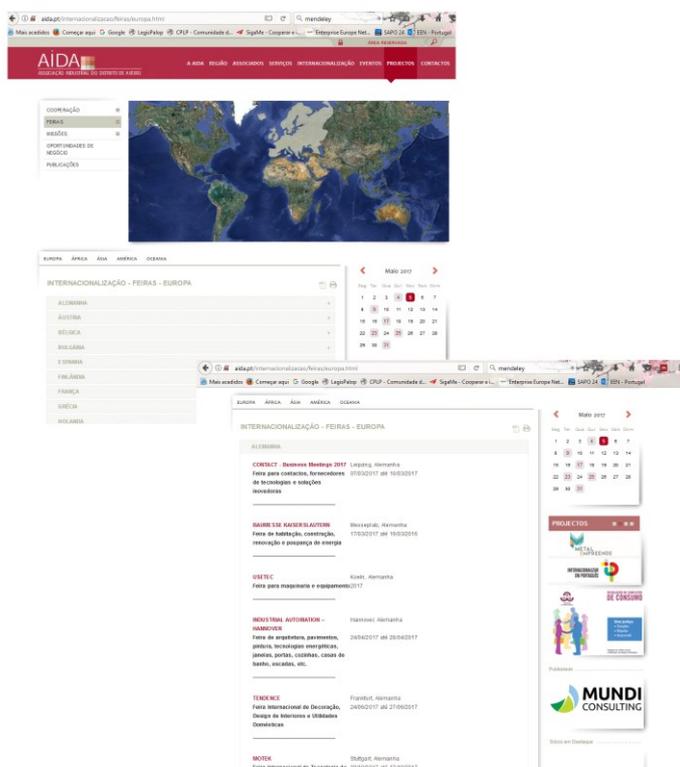


IMAGEM 12 - SITE DA AIDA: AS PRINCIPAIS FEIRAS E EVENTOS INTERNACIONAIS

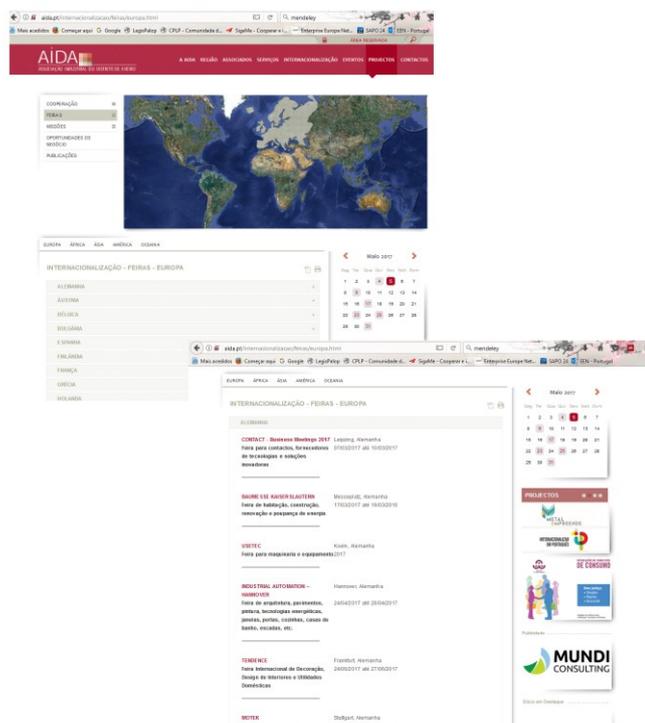


IMAGEM 13 - LISTA DE FEIRAS INTERNACIONAIS NO SITE DA AIDA, EXEMPLO EUROPA/ALEMANHA.

2.4.5 CONTACTOS DE EMPRESAS E ASSOCIADOS

A atualização da lista de contactos das empresas, associados e participantes em seminários também é revista e atualizada no início do ano, o que não invalida a sua constante consulta e melhoria de forma pontual durante o ano. É uma forma de manter uma via de comunicação aberta e permanente, assim como uma relação estreita e mais presente com os empresários e os associados.

3. CULTURA EMPRESARIAL NA CPLP

Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial, Portugal, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste são os países que integram a CPLP. Ou seja, neste grupo de países estão presentes culturas oriundas do Continente Africano (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial e Moçambique), da América Latina (Brasil), da Europa (Portugal) e da Ásia (Timor-Leste).

A diversidade cultural destes países manifesta-se em fatores como na língua, dialeto, religião, crenças, educação, forma de comunicar, gestos, o espaço físico, tempo, formas de interagir e negociar, forma como se veem os outros.

«O fato de que projetamos a "nós próprios" nessas identidades culturais, ao mesmo tempo que internalizamos seus significados e valores, tornando-os "parte de nós", contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural. A identidade, então, costura (ou, para usar uma metáfora médica, "sutura") o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis.»
(Hall, 2006)

«Os Chefes de Estado e de Governo de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal e São Tomé e Príncipe (...) imbuídos dos valores da paz, da democracia e do Estado de direito, dos direitos humanos, do desenvolvimento e da justiça social (...), respeitando toda integridade territorial, toda a soberania de cada um de seus estados membros, consideraram, por meio desta declaração, imperativo que se consolide a realidade cultural nacional e plurinacional que confere identidade própria aos países de língua portuguesa (...), consideram que se deve trabalhar para uma maior afirmação internacional dos países de língua portuguesa, que constituem um espaço geograficamente descontínuo, mas identificado pelo idioma comum (...).»(Portuguesa, 1996)

O papel da cultura no ambiente da CPLP é "O" elemento diferenciador de cada país. Atualmente mais pacificados, são países marcados pela colonização e por condições bastante adversas. A instabilidade política, ambientes de guerrilha, corrupção, lutas pela liberdade, opressão e pobreza são algumas variáveis que fizeram parte do seu crescimento. Alguns já ultrapassaram inteiramente essa fase, porém

outros, embora em surdina, ainda demonstram manter algumas limitações características desse tipo de repressões e condicionamentos.

Cada país, apesar das similitudes, detém características muito particulares que lhe conferiram uma identidade e uma realidade cultural muito específica e carismática. Cada um sofreu desde cedo influências multiculturais.

O processo de aculturação deveu-se à colonização de alguns países. O facto de o país ter sido colonizado acarretou as influências culturais do país colonizador. O passado histórico de cada país foi reescrito no que toca a influências, costumes, religião, valores e tradições. Houve uma adoção de parte a parte de várias manifestações culturais, com diferenças significativas, no entanto existem e devem ser tidas em conta em caso de alguma negociação.

Cada país tem nas suas origens formas de estar, cenários vivenciados, crenças e rituais que são os elementos identificadores de um nação ou meio. As experiências partilhadas, os acontecimentos quer enriquecedores, quer mais desprestigiantes conferem a distinção perante todos os outros e repercutem-se no ambiente organizacional. Estes podem ser elementos potenciadores de negócios e parcerias de sucesso, porém também podem ser os responsáveis pelo fracasso e insucesso de um qualquer empreendimento.

Atualmente, vivemos tempos em que a mudança está implícita em praticamente cada partícula que nos rodeia, está presente nos fatores ambientais, nos processos comportamentais e, sobretudo, sente-se nos fatores de cariz económico e financeiro. Independentemente de pensar ser positivo ou negativo, esta mudança é a força que move todas as organizações/empresas a uma adaptação, ou reajuste constante para estarem à altura da concorrência e da atualidade económico-financeira. A globalização é o outro nome para este tipo de mudança. A constante necessidade de acompanhar ou mesmo estar à frente da concorrência, poder ser-se, ou ter-se, o elemento diferenciador numa qualquer área de negócio, está por trás do sucesso ou fracasso de cada empresa ou organização.

Deter o poder é deter o conhecimento, o *know-how*. O acesso à informação e tecnologia ditam a posição de uma empresa/organização no patamar global desta era. A liberalização dos mercados proporciona uma economia mais dinâmica e desafiante.

Este efeito globalizante conduz a uma constante necessidade de atualização e utilização de novas tecnologias. Com isso vem a mobilidade social implícita, muitas vezes forçada pelas carências económico-sociais, subjacentes às realidades de cada país. Carências estas que são motores impulsionadores da permanente fragmentação sociocultural de origem, ou seja, a cultura de base vai sofrer alterações, eventuais perdas com a mudança de alguns hábitos, tradições assim como também vai haver uma acumulação de novos elementos culturais, tornando a cultura e identidades cada vez mais híbridas e com fatores comuns.

Este cenário pode funcionar, também, como um fator fomentador de descobertas de capacidades em diversas áreas, ou seja, facilita ou põe a descoberto as várias potencialidades económicas e culturais, oportunidades e mais-valias advindas de negociações.

Através da facilidade no acesso à formação adquirem-se diversos conhecimentos e uma maior noção da diversidade cultural a nível mundial.

Conseguem-se identificar mais facilmente onde estão as melhores oportunidades, vantagens e prever mais ou menos o índice de crescimento e possibilidade de sucesso que possa advir de uma parceria. (ARVATI, 2007)

4. OS PAÍSES

As origens de cada país mostram alguns traços culturais, uns mais ténues que outros, infringidos pelos seus colonizadores.

No seguimento desta problemática cultural e organizacional, foi reunida informação que permitisse mostrar algumas assimetrias e algumas semelhanças perante algumas variáveis. Assim foram analisados os 9 países que pertencem à CPLP. No entanto, informação mais completa será apresentada apenas em relação cinco países, visto que para os restantes quatro existe alguma carência de dados. A análise mais parca desses países figura nos anexos na pagina 53.

Foi feita uma ficha para cada país, com as informações consideradas de maior interesse, do ponto de vista de um empresário, relativamente a alguns pontos e abordagens específicos de cada mercado através da análise SWOT onde estão patentes as oportunidades e dificuldades com que o país se debate atualmente. Em forma de conclusão é apresentada uma comparação das dimensões culturais de apenas cinco dos nove países da CPLP com base nas dimensões de Hofstede.

4.1 ANGOLA

Angola é um país que esteve vários anos sob domínio colonial, predominam a religião católica e crenças indígenas. Até há pouco tempo, em luta interna, recentemente aderiu ao sistema de economia de mercado. A riqueza de Angola provém maioritariamente da exploração petrolífera.

4.1.1 FICHA DO PAÍS

Neste ponto pretende dar-se uma pequena amostra das características do país em questão para se ter uma ideia mais concreta da sua realidade.

::: **Localização Geográfica:** Costa Ocidental de África (Região Austral);

::: **Capital:** Luanda.

::: **Línguas:** Português (Oficial); porém são falados diversos dialetos africanos como Umbundu, Kikongo, Kimbundu, Chokwe, Nhaneca, Nganguela, Fiote, Kwanhama, Muhumbi, Luvale entre outras.

::: **Religião:** crenças indígenas 47%, católicos romanos 38%, protestantes 15% ².

::: **Etnias:** Várias: Ovimbundu 37%, 25% quimbundo, Bakongo 13%, mestiço (misto Europeia e nativo Africano) 2%, 1% Europeia, outros 22% ³.

::: **Colonização:** Portugal.

::: **História recente:** Guerra interna, adoção de economia planificada;

::: **Relações com a CPLP:** Mantém relações maioritariamente com Portugal e São Tomé.

::: **Enquadramento Histórico:** Passou de uma economia centralizada para uma economia de mercado. Originou uma nova classe empresarial.

::: **Potencialidades:** Acreditam em parcerias nos negócios, respeito mútuo, faz parte da CPLP (mais valia para novas oportunidades de negócios, novo know-how e tecnologia).

::: **Fraquezas:** Fraca conceção de negócios, escolha de parcerias pouco eficientes, tornam as negociações muito morosas, demasiadas exigências, falta de clareza, pouca preparação para as reuniões, muita burocracia, falta de preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos.

² http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=6

³ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=6

:: Perfil do Empresário: Esperam resultados imediatos; Gostam que lhes seja apresentada toda a informação e documentação, porém tendem eles mesmo a falhar nesse ponto; Normalmente as negociações decorrem em ambiente amistoso⁴.

:: Negociação: Tentativa de agradar com tendência a dizerem o que as pessoas querem ouvir. Têm dificuldade em dar respostas negativas. É importante obter informações concretas com dados específicos para não dar aso a mal entendidos de ambos os lados. Deve-se ter atenção e detetar se existem evasões na prestação de informações e/ou fases demasiado sucintas.

:: Reuniões (procedimentos): Quando se reúne com alguém mais velho ou com um cargo superior é considerado de bom-tom fazer uma ligeira reverência; Fazem uso frequente dos títulos profissionais em conversação; Oficiais do Governo devem ser chamados de Excelência sem necessidade de recorrer ao nome próprio; Podem ser entregues, sem qualquer tipo de formalidade, os cartões de visita ou cartões comerciais; Embora nem todos os Angolanos tenham cartões comerciais, assumem e esperam que empresários e expatriados possuam um; Convém apresentar um cartão com boa leitura.

:: Código de vestuário: Os homens devem usar um estilo conservador, fato de cor escura com camisa e gravata. As mulheres também devem primar por uma postura elegante mas também conservadora. Repararam em pormenores de aseo. Algumas indústrias não têm qualquer código de vestuário.

:: Saudação, cumprimento: Aperto de mão; Quando existe uma maior familiaridade pode-se abraçar, beijar ou mesmo dar uma amigável palmada nas costas. Este processo é importante e deve-se deixar fluir sem imposições. As pessoas mais velhas ou com uma posição superior, devem ser as primeiras a ser apresentadas assim como cumprimentadas.

:: Estilo de comunicação: A comunicação tende muito a ser em detrimento do pensamento do outro. Existe alguma dificuldade em dar respostas negativas. Convém ter acesso documentado às informações específicas de projetos e ter um estudo prévio relativo a expressões e declarações usuais.

⁴ Guião das Culturas e melhores técnicas de negociação nos mercados da CPLP – AIDA / Mundi Consulting

4.1.2 ANÁLISE SWOT – ANGOLA

A análise que se segue pretende demonstrar as mais-valias, oportunidades e fraquezas que traduzem o ambiente do país perante a internacionalização como membro da CPLP.

Análise SWOT Angola	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> :: Faz parte da CPLP; :: Abertos a estabelecer parcerias; :: Respeito mútuo; :: Proximidade histórica e cultural; :: Crescentes índices de formalização do comércio e aposta no desenvolvimento do sector da logística; :: Controlo da taxa de inflação; :: Apoio ao investimento nacional ou estrangeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> :: Negligenciam a preparação prévia para reuniões; :: Desvalorização de aspectos culturais :: Inaptidão para escolha de parcerias; :: Ambicionam resultados a curto prazo; :: Economia com baixa produção; :: Dependência das importações; :: Elevado nível de informalidade; :: Negociações muito morosas :: Demasiadas exigências :: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos; :: Baixos níveis de industrialização e de produção;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> :: CPLP potencia novos negócios; :: Conhecimentos; :: Know-how; :: Acesso a tecnologia; :: Globalização; :: Investimento estrangeiro e investimento privado; :: Reindustrialização com incentivos fiscais e alfandegários; 	<ul style="list-style-type: none"> :: Expectativas demasiado elevadas; :: Negligentes na apresentação de informação e documentação; :: Impaciência no aparecimento de resultados e lucros; :: Esforço em agradar pode resultar em falta de sinceridade; :: Excesso de Burocracia; :: Medidas protecionistas dificultam a importação de bens e mercadorias; :: Concorrência; :: Elevados custos do sistema jurídico; :: Limitação na atribuição de vistos de trabalho aos quadros técnicos expatriados; :: dificuldade no acesso a financiamento devido à ausência de linhas de crédito competitivas.

TABELA 1 - ANÁLISE SWOT DE ANGOLA

4.1.3 ANGOLA – DIMENSÕES CULTURAIS

O papel da cultura foi brevemente examinado segundo as dimensões de Geert Hofstede (*PhD in organizational behaviour*). (The Economist, 2008). Hofstede é conhecido como o Psicólogo social Holandês que concebeu um modelo dividido em 6 dimensões para analisar a influência da cultura nos comportamentos corporativos organizacionais.

Abaixo segue-se o gráfico elaborado com base nos dados recolhidos no site de Hofstede e respetiva descrição relativa ao país. (Geert Hofstede, n.d.)

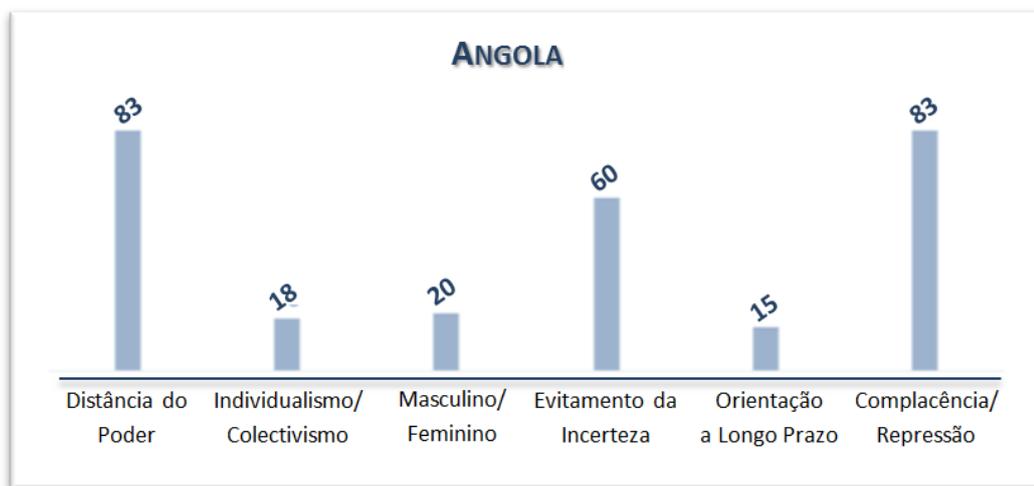


IMAGEM 14 - QUADRO DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE ANGOLA SEGUNDO HOFSTEDE

|:| Distanciamento do Poder

Angola é uma sociedade hierarquizada, todos aceitam a ordem hierárquica, onde cada um tem o seu lugar. A hierarquia numa organização reflete as desigualdades inerentes, existe uma centralização do poder e os subordinados esperam ser informados do que fazer. O chefe ideal é autocrata (Governante com poder absoluto e inquestionável.) benevolente.

|:| Individualismo/Coletivismo

Com valores baixos, é claramente uma sociedade coletivista. Evidencia um compromisso a longo termo com o “grupo”, família ou para com uma rede de relacionamentos mais alargada. Numa sociedade coletivista a lealdade é fundamental partitamente acima de quaisquer outras regras ou regulamentos sociais. A sociedade promove relacionamentos fortes onde todos se responsabilizam por colegas de grupo. Nestas sociedades a ofensa leva à vergonha, os relacionamentos patrão/colaborador são concebidos em termos de moral (como se fosse um familiar) qualquer decisão.

|:| Masculino/Feminino

A baixa pontuação denuncia uma sociedade relativamente Feminina. O foco, nestas sociedades, centra-se no “Trabalhar para viver”, a gestão tenta chegar a consensos, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida laboral. Conflitos resolvem-se por meio do compromisso e negociação. Tempo livre e flexibilidade são muito apreciados.

|:| Evitamento da Incerteza

Nesta dimensão Angola conta com 60 pontos, é um valor algo alto, o que reflete a tendência para evitar a incerteza. Estes países mantêm comportamentos, crenças e regras bastante rígidas que manifestam intolerância a comportamentos e ideias pouco ortodoxas. Nestas sociedades existe uma grande necessidade emocional de regras (mesmo que não funcionem), tempo é dinheiro, as pessoas têm uma tendência para trabalhar arduamente, precisão e a pontualidade são a norma. Resistem à inovação sendo a segurança a sua motivação principal.

|:| Orientação a Longo Prazo

Com apenas 15 pontos, Angola é claramente uma sociedade normativa. As pessoas neste tipo de sociedade revelam muito respeito pelas tradições, não se preocupam em economizar para o dia de amanhã, o seu principal foco é em atingir resultados com maior rapidez.

|:| Complacência/ Repressão

Claramente complacente com 83 pontos. Geralmente mais direcionados a satisfazer os seus desejos e impulsos de forma a desfrutar da vida. Conservam uma atitude positiva e bastante otimista. Valorizam imenso o tempo livre, gastos económicos conforme a sua vontade. (Geert Hofstede, 2010)

4.2 BRASIL

O Brasil é um país com uma enorme diversidade cultural, composto por 26 Estados Federais, cada um com características muito próprias, porém existem algumas que são comuns e são essas o foco de estudo. A colonização teve um enorme impacto na sua formação e passou a acolher uma grande corrente migratória de europeus e asiáticos. A sua cultura reflete uma grande variedade e riqueza que se deve não só às influências das correntes migratórias como também das próprias culturas indígenas.

Existem algumas similaridades com Portugal a nível de cultura empresarial. Os empresários têm formas de agir distintas relativamente a perceções e formas de atuar no palco negocial, tendo a ver com as influências geográficas.

4.2.1 FICHA DO PAÍS

::: **Localização Geográfica:** América central.

::: **Capital:** Brasília.

::: **Línguas:** A língua oficial é o Português, porém há também línguas nativas / tribais ainda faladas por alguns grupos indígenas.

::: **Religião:** Católica Romana de 80%. Protestante 15%. 5% Consiste em Budismo, Judaísmo, Xintoísmo, Islamismo, Candomblé, e uma variedade de ramificações do cristianismo.⁵

::: **Etnias:** Existe uma mistura de Português, japonês, italiano, alemão e população indígena.⁶

::: **Colonização:** Portugal.

::: **Relações com a CPLP:** Mantêm relações maioritariamente com Portugal e Angola.

::: **Enquadramento Histórico:** É um estado federal, com forte corrente imigratória. Tem muita burocracia com uma economia muito blindada ao exterior.

::: **Potencialidades/ Oportunidades:** Estar na CPLP vai ajudar no acesso a novas tecnologias, novas oportunidades de negócios.

::: **Fraquezas:** Formulam demasiadas expectativas, fraca conceção de negócios, escolha de parcerias pouco eficientes, falta de clareza, pouca preparação para as reuniões, muita burocracia, falta de preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contractos.

::: **Perfil do Empresário:** De trato fácil acolhedor e caloroso o que pode ser confundido com facilitismo nas negociações, valorizam a confidencialidade, embora possam eles mesmo falhar nesse aspeto; alguma falta de objetividade e clareza; nas reuniões têm tendência a dispersar para outras matérias.⁷

::: **Negociação:** Normalmente são algo morosas; a impaciência pode ser prejudicial; as resoluções finais de uma negociação dependem muito da empatia dos intervenientes; a calma e o profissionalismo são pontos favoráveis, devem-se evitar confrontos e optar pela via mais tranquila. O recurso a consultores e representantes legais nativos será o mais favorável.

⁵ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=6

⁶ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=6

⁷ Guião das Culturas e melhores técnicas de negociação nos mercados da CPLP – AIDA / Mundi Consulting

:: Reuniões (procedimentos): Normalmente começam com uma conversa casual antes de falar de negócios; não se devem estipular horários, nem mostrar desapontamento com colegas brasileiros; É comum interromperem e não levarem a mal ser interrompidos, pouca comunicação verbal pode evidenciar falta de interesse, contudo, existem algumas assimetrias sociais a nível geográfico e os empresários do sul já mantêm uma postura mais reservada e contida.

:: Código de vestuário: Os Brasileiros gostam de vestir bem, os homens normalmente cingem-se aos fatos, podem ser escuros ou até mesmo coloridos. As mulheres usam fato ou vestido elegante e de boa qualidade, devem ter um cuidado especial com manicura e aparência. Calças de ganga, são consideradas demasiado informais. A forma de vestir e de se comportar é muito importante para os brasileiros.

:: Saudação, cumprimento: Aperto de mão mantendo sempre o contacto visual, este porém costuma ser mais duradouro que o típico aperto de mão norte-americano. O abraço e uma palmadinha nas costas são frequentes entre amigos brasileiros. É comum para as mulheres cumprimentar com beijo, no entanto, caso prefiram aperto de mão devem estender a mão primeiro. Entre mulheres geralmente cumprimentam-se com um beijo em cada bochecha.

:: Estilo de comunicação: A comunicação tem tendência a ser informal. Costumam ser diretos e dizem o que pensam sem grandes reservas, interromper e ser interrompido no meio de uma discussão é considerado entusiástico e não falta de interesse ou falta de educação.

4.2.2 ANÁLISE SWOT DO BRASIL

A análise que se segue pretende demonstrar as mais-valias, oportunidades e fraquezas que traduzem o ambiente do país perante a internacionalização como membro da CPLP.

Análise SWOT Brasil	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> :: Abertos a estabelecer parcerias; :: Respeito mútuo; :: Proximidade Cultural; :: Parcerias com o setor privado para investimento em infraestruturas; :: Crescimento acentuado na área das tecnologias da informação e comunicação; :: Potencial hidroelétrico; :: Condições favoráveis para o desenvolvimento da geração eólica; :: Líder na produção de eletricidade com base em biomassa; :: Produção de energias renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> :: Falta de credibilidade externa e interna que se repercute na falta de investimento público e privado no país; :: Desvalorização do mosaico cultural do país :: Inaptidão para escolha de parcerias; :: Ambicionam resultados a curto prazo; :: Negociações muito morosas :: Demasiadas exigências; :: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos; :: Negligentes na apresentação de informação e documentação; :: Precariedade de infraestruturas e logística;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> :: CPLP potencia novos negócios; :: Conhecimentos; :: Know-how; :: Acesso a tecnologia; :: Possibilidade de Internacionalização; :: Globalização; :: Investimento estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> :: Ambiente político instável; :: Mercado protecionista de difícil acesso; :: Corrupção; :: Estado Federal; :: Economia muito blindada ao exterior; :: Excesso de Burocracia; :: Complexidade do sistema jurídico e tributário; :: Sistema fiscal complexo com excesso de impostos; :: Elevada carga tributária à importação; :: Escassez de mão-de-obra técnica e qualificada; :: Custo de vida muito elevado;

TABELA 2- ANÁLISE SWOT DO BRASIL

4.2.3 BRASIL – DIMENSÕES CULTURAIS

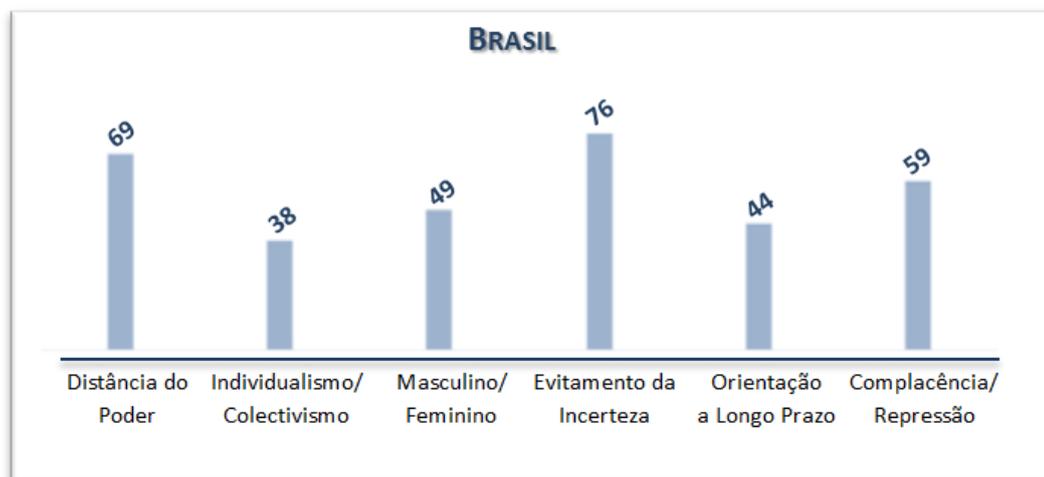


IMAGEM 15- BRASIL SEGUNDO AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

[:| Distanciamento do Poder

Com uma pontuação de 69, o Brasil mostra ser uma sociedade que respeita a hierarquia, a desigualdade é aceita. A distribuição de poder justifica que quem detém o poder é o mais beneficiado. A cultura brasileira valoriza o respeito pelos mais velhos. Nas organizações é ao chefe que cabe a responsabilidade total. Nesta sociedade o Status representa quem tem poder uma posição social elevada e de respeito.

[:| Individualismo/Coletivismo

Nesta dimensão conta 38 pontos, o que significa que desde cedo as pessoas são integradas em grupos coesos e se protegem e cuidam uns dos outros em troca de lealdade. É de salientar a força que a interajuda entre os indivíduos tem, sobretudo familiares e amigos. No que concerne a ambientes profissionais/empresariais é de extrema importância construir relações de confiança longas duradoras. O contexto de comunicação é bastante abrangente e rico, gostam de falar e escrever de uma forma elaborada.

[:| Masculino/Feminino

Nesta dimensão o Brasil está praticamente equilibrado, o que significa que, aparentemente, não se verificam muitas assimetrias na sociedade em questão de afetos, países com a dimensão maioritariamente feminina ou, a falta deles, quando se verificam sociedades essencialmente masculinas.

|:| Evitamento da Incerteza

Assim como a maioria dos países da América Latina a tendência para o evitamento da incerteza é algo elevado, neste caso 76 pontos. Estas sociedades demonstram uma grande necessidade de regras e sistemas legais de forma a manter uma vida mais estruturada. Os indivíduos, no entanto, são pouco propensos a respeitar regras ou leis. Para estes países a burocracia, as leis e regras são a forma de conferir uma maior segurança ao mundo em que se vive. Estes indivíduos dão imensa importância ao fato de poder ter momentos de lazer e desconpressão, partilhar uma boa refeição, uma boa conversa, dançar com convidados e amigos. Os Brasileiros são pessoas dadas, apaixonadas e afetuosas, tanto na comunicação verbal como física.

|:| Orientação a Longo Prazo

Mantém uma relação equilibrada com o passado e orientado em relação ao futuro e aos desafios que vão emergindo.

|:| Complacência/ Repressão

O Brasil demonstra ser um país que é condescendente e algo tolerante com os seus impulsos, desejos e formas de estar na vida. Dão imenso valor ao desfrutar da vida e dos seus momentos. (Luiza Lopes Adriana Hilal, 2011) Mantém uma atitude positiva e tendencialmente otimista. Valorizam imenso os momentos de lazer e poder gastar a nível económico como bem lhes aprouver. (Geert Hofstede, 2010)

4.3 CABO VERDE

Um país que conquistou a sua independência sem ter que recorrer a luta armada. Embora com poucos recursos foi criando um sistema de empresas públicas nos vários setores o que lhe permitiu até hoje conservar uma economia de mercado. Manteve sempre uma perspectiva algo dinâmica e incentivadora dos seus empresários qua ainda hoje se faz sentir.

4.3.1 FICHA DO PAÍS

::: **Localização Geográfica:** Costa Ocidental Africana.

::: **Governo Vigente:** República.

::: **Capital:** Praia.

::: **Línguas:** A língua oficial é o Português, e Crioulo Cabo-Verdiano.

::: **Religião:** Católica Romana (infundido com crenças indígenas) e Protestante ⁸.

::: **Etnias:** Crioulo (mulato), Africano e Europeu ⁹.

::: **Colonização:** Portugal.

::: **História Recente:** Luta libertadora fora do território.

::: **Relações com a CPLP:** Portugal.

::: **Enquadramento Histórico:** Tem melhorado índice educativo; existe uma maior dinâmica comercial; estabilidade económica e monetária.

::: **Potencialidades/ Oportunidades:** Similaridades culturais; acreditam na viabilidade do estabelecimento de parcerias negociais; Respeito mútuo; fazer parte da CPLP vai ajudar no acesso a novas tecnologias e novas oportunidades de negócios; empreendedorismo motiva os jovens e mulheres; valorizam a transparência nos negócios.

::: **Fraquezas:** Criam demasiadas expectativas nos negócios; falta de clareza, preocupação, monitorização e avaliação de contratos e acordos; carência de espírito inovador. * Guião das Culturas.

::: **Perfil do Empresário:** Conservadores, pouco inovador; Dedicados e envolvidos; estudam e examinam novas alternativas; valorizam autoconfiança e autoestima; revelam a burocracia e dificuldades financeiras do país; Focam-se em negócios com resultados imediatos; o fracasso é punido socialmente. ¹⁰

::: **Negociação:** Aquando das negociações convém evitar o ambiente de conflito, pois pode levar a forçar uma decisão a qual depois não é respeitada; será melhor lidar com empresas e pessoas conhecidas ou de renome uma vez que a corrupção ainda é uma variável a considerar.

::: **Reuniões (procedimentos):** A pontualidade é algo descuidada, porém os empresários estrangeiros devem respeitar horários; conversa casual precede qualquer início de negociação.

::: **Código de vestuário:** Não foram encontrados registos para este ponto.

::: **Saudação, cumprimento:** Aperto de mão para situações formais, para situações mais informais e para os jovens costuma ser aperto de mão e encostar o punho; para as mulheres a saudação pode passar por beijo na face ou aperto de mão, deve-se seguir o exemplo da pessoa com quem estiver.

::: **Estilo de comunicação:** Costumam ser sinceros. No entanto, preferem ser concordantes com o interlocutor, do discordarem e serem desagradáveis, mesmo quando não têm intensão nenhuma de honrar os compromissos.

⁸ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=38

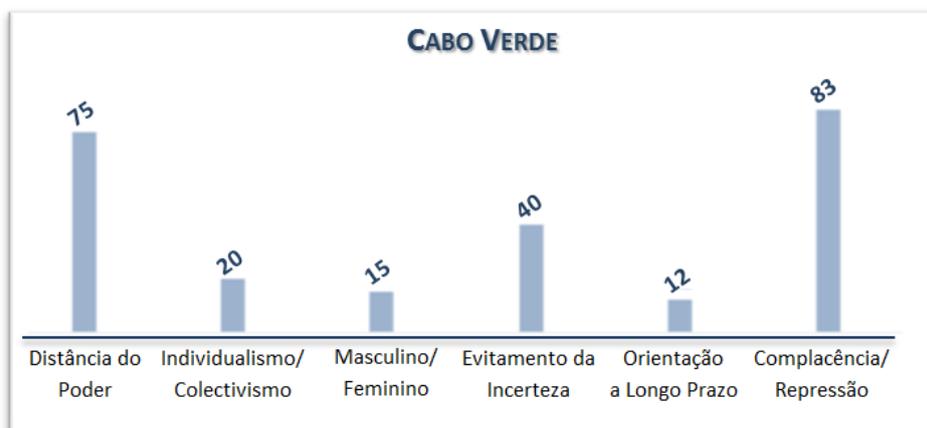
4.3.2 ANÁLISE SWOT DE CABO VERDE

A análise que se segue pretende demonstrar as mais-valias, oportunidades e fraquezas que traduzem o ambiente do país perante a internacionalização como membro da CPLP.

Análise SWOT Cabo Verde	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> :: Faz parte da CPLP; :: Mulheres e jovens bastante empreendedores; :: Estabilidade económica e monetária; :: Abertos a estabelecer parcerias; :: Respeito mútuo; :: ordenamento jurídico aberto à iniciativa privada :: Bom nível de execução de contratos; 	<ul style="list-style-type: none"> :: Reticente perante a inovação; :: Negligenciam a preparação prévia para reuniões; :: Desvalorização de aspectos culturais; :: Inaptidão para escolha de parcerias; :: Ambicionam resultados a curto prazo; :: Negociações muito morosas :: Criam demasiadas expectativas; :: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> :: CPLP potencia novos negócios; :: Conhecimentos; :: Know-how; :: Acesso a tecnologia; :: Internacionalização; :: Globalização; :: Investimento estrangeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> :: Conservadorismo; :: Excesso de Burocracia;

TABELA 3- ANÁLISE SWOT DE CABO VERDE

4.3.3 CABO VERDE – DIMENSÕES CULTURAIS



⁹ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=6

¹⁰ Guião das Culturas e melhores técnicas de negociação nos mercados da CPLP – AIDA / Mundi Consulting

IMAGEM 16 - CABO VERDE SEGUNDO AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

|:| Distanciamento do Poder

Sociedade hierarquizada aceita a ordem e que toda a gente tem o seu lugar sem necessidades de grandes justificações. A hierarquia numa organização reflete as qualidades do indivíduo, se está numa posição de poder deve saber direcionar os seus colaboradores, estes por sua vez, esperam ordens. O chefe ideal deve ser autocrata e benevolente.

|:| Individualismo/Coletivismo

Demonstra ser uma sociedade coletivista, isto é, comprometem-se com o grupo, que será como família ou uma extensão de amizades. A lealdade está acima das regras ou regulamentos. Os relacionamentos têm por base fortes relações onde uns olham pelos outros, como se fosse família direta. Decisões para contractar e/ou promover alguém são tidas em conta a família, a proveniência e o grupo onde o indivíduo está incluído.

|:| Masculino/Feminino

Com valores baixos nesta dimensão, Cabo Verde, demonstra ser uma sociedade feminina cujo foco principal é trabalhar para viver. Valorizam a igualdade, solidariedade e qualidade de vida laboral. Os conflitos são resolvidos com base em compromissos e negociação. Incentivos como tempo livre e flexibilidade são bem vistos. O foco neste caso é no bem-estar.

|:| Evitamento da Incerteza

É uma cultura pragmática com uma visão abrangente. Gostam de planeamento, porém os planos podem sofrer alterações sem aviso e pode ser necessário recorrer a improvisos. Não são muito espontâneos nem demonstram muito as emoções, nestas sociedades as pessoas tendem a ser mais relaxadas, no entanto não evitam situações de risco. Estão muito recetivos e inclinados a aceitar novas ideias, produtos inovadores e com vontade de experimentarem coisas novas e diferentes.

|:| Orientação a Longo Prazo

Nesta dimensão pontua pouco, 12. Sendo assim, revela-se uma cultura normativa, têm muita preocupação com a honestidade e verdade. A sua própria forma de pensar visa as normas, mantém um grande respeito pelas tradições, não são de grandes poupanças para o futuro, e o seu principal foco centra-se em atingir resultados rápido.

|:| Complacência/ Repressão

Um país bastante compreensivo e tolerante. Preocupam-se em dar resposta aos seus impulsos e desejos. Otimistas, valorizam imenso o tempo de lazer e poder gastar como bem entendem. (Geert Hofstede, 2010)

4.4 MOÇAMBIQUE

Um país com uma assimetria religiosa e linguística entre norte e sul. O norte mais muçulmano e o sul mais idêntico a Portugal quer na linguagem quer em costumes. Moçambique também foi colonizado e tem vindo a lutar pela independência e estabilidade política. Adotou recentemente um sistema de economia de mercado porém com algumas dificuldades. Mesmo sendo um país com recursos a ajuda externa é uma mais-valia para se estruturar.

4.4.1 FICHA DO PAÍS

:: Localização Geográfica: África e Médio Oriente.

:: Regime Vigente: República.

:: Capital: Maputo.

:: Línguas: Língua oficial é o português, porém existem outras línguas nacionais (Emakhuwa, Xichangana, etc.).¹¹

:: Religião: Católica, muçulmana, cristão sionista.¹²

:: Etnias: Várias, Africanos, europeus e euro-africanos.¹³

:: Referências culturais: Portuguesas e Sul- Africanas.

:: Colonização: Portugal.

:: História Recente: Luta libertadora, guerra interna, economia de mercado.

:: Relações com a CPLP: Portugal.

¹¹ <http://br.rfi.fr/africa/20160221-portugues-e-idioma-oficial-de-mocambique-mas90-da-populacao-prefere-outras-linguas>

¹² http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=141

¹³ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=63

:: Enquadramento económico: Passou de uma economia centralizada para uma economia de mercado, de onde emergiu uma nova classe empresarial

:: Potencialidades/Oportunidades: Faz parte da CPLP; creem que as parcerias são uma boa via para a criação e sustentação de um negócio, respeito mútuo; possibilidade de internacionalização; ajuda externa; empresários jovens e expectantes.

:: Fraquezas: Falta de preparação e conhecimentos de foro cultural e negociação; demasiadas expectativas; falta de clareza, preocupação, monotonia e avaliação de contratos e acordos; dificuldades financeiras.

:: Perfil do Empresário: Jovem formal e exigente; rigor e respeito pela estrutura hierárquica; são avessos a reações negativas por parte dos interlocutores; intolerantes com atrasos podem penalizar o interlocutor devido a esse tipo de situação; a formalidade é uma característica mesmo em confraternizações sociais; tentam antever as intenções do interlocutor, demonstram alguma desconfiança. ¹⁴

:: Negociação: As negociações tendem a ser lentas e envolvem várias reuniões e deslocações;

:: Reuniões (procedimentos): Decorrem em ambiente formal. Raramente começam a tempo, porém convém ser pontual; indivíduos mais altos devem ser cumprimentados em primeiro lugar; conversa casual inicia qualquer reunião mais formal; demonstrar cuidado em perguntar pela família e saúde é muito bem visto antes de iniciar uma negociação; a discussão é encerrada geralmente pela pessoa mais sénior presente.

:: Código de vestuário: Fatos ou calças e camisa com gravata será o mais adequado para os homens, para as senhoras também fato elegante ou vestido acompanhado de blazer será uma boa opção.

:: Saudação, cumprimento: Cumprimento com um aperto de mão muitas vezes com a mão contrária a segurar o braço do interlocutor. Quando existe alguma confiança entre amigos pode dar lugar a um leve abraço e umas palmadinhas nas costas. Podem ser vistos homens de mãos dadas, que tem a ver com o nível de amizade sem qualquer implicação sexual. Relativamente às senhoras é também comum um aperto de mão, cumprimento verbal ou breve aceno de reconhecimento. A troca de beijos nas bochechas é habitual entre familiares e bons amigos. É imperativo cumprimentar as pessoas mesmo não se conhecendo.

:: Estilo de comunicação: Devido ao elevado grau de desconfiança e receio de ofender o outro, raramente expõem os verdadeiros sentimentos. No entanto, são muito diretos no que toca a evidenciar características físicas e estilos de vestir; são evasivos, não são diretos, quando toca a compromissos, reuniões e assiduidade, normalmente dizem aquilo que se espera ouvir podendo mesmo não ter qualquer intenção de o

¹⁴ Guião das Culturas e melhores técnicas de negociação nos mercados da CPLP – AIDA / Mundi Consulting; http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=166

cumprir. Preferem aceitar um convite e não comparecer ao evento, do que declinar na altura em que é feito.

4.4.2 ANÁLISE SWOT DE MOÇAMBIQUE

Análise SWOT Moçambique	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ::: Plataforma de entrada no mercado da SADC (<i>Southern African Development Community</i>); ::: Enorme potencial de crescimento futuro; ::: Crescimento de centros urbanos; 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Mercado de pequena dimensão; ::: Estrutura produtiva é muito débil; ::: Dependente dos fluxos de ajuda externa; ::: Falta de infra-estruturas ou as que existem estão obsoletas; ::: Falta de trabalhadores e quadros qualificados; ::: Mercado interno com pouco poder de aquisição;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> ::: CPLP potencia novos negócios; ::: Conhecimentos; ::: <i>Know-how</i>; ::: Acesso a tecnologia; ::: Possibilidade de Internacionalização; ::: Potencial no campo das energias novas e renováveis; ::: Globalização; ::: Investimento estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Ambiente político instável; ::: Economia pequena gera permissividade no não cumprimento da lei; ::: Terrenos são propriedade do Estado;

TABELA 4- ANÁLISE SWOT DE MOÇAMBIQUE

4.4.3 MOÇAMBIQUE - DIMENSÕES DA CULTURA

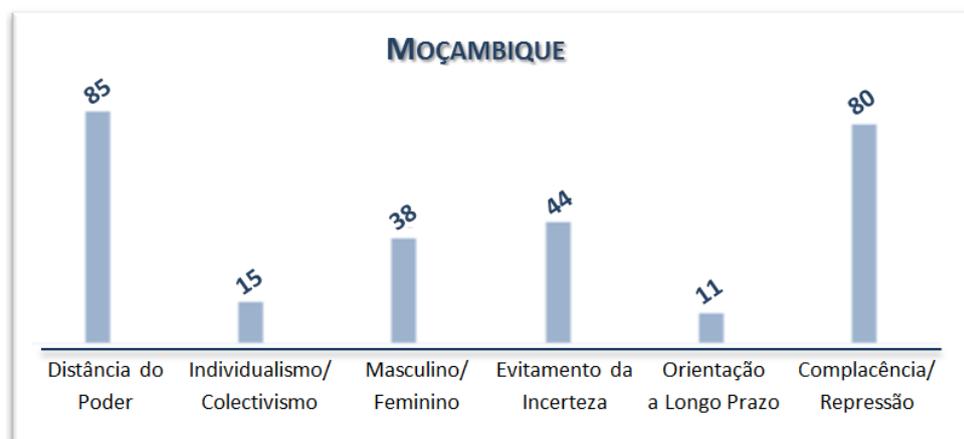


IMAGEM 17 - DIMENSÕES CULTURAIS DE MOÇAMBIQUE

|:| Distanciamento do Poder

Sociedade com uma forte estrutura hierárquica. Os indivíduos coexistem e aceitam a ordem hierárquica pré-estabelecida sem questionar. Numa organização a hierarquia reflete as desigualdades e a centralização do poder. Os colaboradores aguardam por diretrizes.

|:| Individualismo/Coletivismo

Moçambique é considerado um país coletivista. Compromete-se a cuidar dos seus e do grupo. A lealdade é a palavra de ordem sobrepondo-se a qualquer norma ou lei. Responsabilizam-se pelo seu próximo amigo ou colega. As ofensas levam à vergonha. Os relacionamentos laborais funcionam como ligações quase familiares. Para efeitos de contratação ou promoção, é tida em conta a proveniência, o grupo do qual faz parte.

|:| Masculino/Feminino

Uma sociedade feminina onde trabalhar para viver é o mote. Valorizam a igualdade, solidariedade e qualidade de vida laboral. Conflitos são resolvidos com base no compromisso e negociação. Tempo livre e flexibilidade são altamente valorizados.

|:| Evitamento da Incerteza

Moçambique evidencia ser uma sociedade com uma cultura bastante pragmática. Tanto generalistas como especialistas são importantes. Têm foco principal no planeamento, porém podem surgir alterações sem aviso e daí a necessidade de improviso. Não demonstram as suas emoções, são pessoas algo relaxadas, contudo, não se coíbem de enveredar por uma via mais arriscada se tiver de ser. Recetivos a novas ideias, soluções, produtos inovadores e experimentar novas ou mesmo diferentes abordagens em qualquer setor.

|:| Orientação a Longo Prazo

Cultura normativa realmente preocupada com o estabelecimento da verdade. Demonstram grande respeito pelas tradições e têm pouca propensão para poupar para o futuro. Almejam sobretudo conseguir resultados num curto espaço de tempo.

|:| Complacência/ Repressão

Um país tolerante. Com uma nota altíssima de 80 nesta dimensão possuem características relacionadas com complementar as suas necessidades e desejos. (Geert Hofstede, 2010)

4.5 PORTUGAL

Com uma longa história, Portugal país colonizador possui um grande potencial em termos de relações internacionais. Embora dono de uma cultura muito própria o seu *background* como conquistador e colonizador levou muito da sua cultura, porém, como disse Saint-Exupéry « *Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.*» Ou seja, também absorvemos muitos traços de outras culturas. Portugal foi/é importante na área social, cultural e económica na CPLP. Em comparação com os restantes tem um nível de desenvolvimento bastante elevado.

4.5.1 FICHA DO PAÍS

:: **Localização Geográfica:** Europa

:: **Regime Vigente:** República – Democracia parlamentar

:: **Capital:** Lisboa

:: **Línguas:** Língua é o português

:: **Religião:** Católica¹⁵

:: **Etnias:** Mediterrânica.¹⁶

:: **Referências culturais:** União Europeia

:: **Colonização:** Potência colonial até 1975.

:: **História Recente:** Dos países da CPLP é o que melhores resultados apresenta a nível de indicadores de competitividades e económico-financeiros.

:: **Relações com a CPLP:** Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Timor Leste.

:: **Enquadramento económico:** Relações económicas e culturais com os países da CPLP.

:: **Potencialidades/ Oportunidades:** Faz parte da UE; respeito mútuo; faz parte da CPLP; possibilidades de internacionalização.

:: **Fraquezas:** Falta de preparação e conhecimentos de foro cultural e negociação; demasiadas expectativas; falta de clareza, preocupação, monitorização e avaliação de contratos e acordos; dificuldades financeiras.

¹⁵ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=141

¹⁶ http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=63

:: Perfil do Empresário: Compreensivo e colaborante, inicialmente não demonstra agressividade; resiliente; tenta chegar rapidamente a um acordo independente da forma e conteúdo; relações sociais são extremamente importante antes e durante as negociações; evita confrontos e pode abandonar um negócio sem grandes explicações; tenta utilizar a variável tempo a seu favor; não valoriza muito as questões culturais e socioeconómicas.¹⁷

:: Negociação: Tendencialmente em ambiente calmo e profissional; demoram algum tempo a negociar, assim como a rever todos os pormenores; evitam apressar ou expressar impaciência; as decisões dependem em grande parte da empatia criada; decorrem sem qualquer tipo de confronto e sem necessidade de recorrer a medidas mais extremas; uma vez as decisões tomadas, evitam retrocessos no processo.

:: Reuniões (procedimentos): Recomendada pontualidade; têm como objetivo travar conhecimento com os intervenientes; são estruturadas não excessivamente formais e terminam com um pouco de conversa casual; são normais as interrupções e conversas transversais.

:: Código de vestuário: Valorizam uma aparência cuidada e com estilo; para os homens é adequado um fato conservador com camisa e gravata; para as senhoras fato elegante, vestido, saia e blusa com acessórios e maquilhagem; para algumas indústrias, o *look* casual pode ser uma boa opção.

:: Saudação, cumprimento: Aperto de mão, aquando de familiares ou amigos pode envolver um abraço e umas palmadinhas nas costas. Para as senhoras um breve aperto de mão ou um aceno de reconhecimento, quando mais familiaridade pode envolver um beijo em cada bochecha ainda que isto possa corresponder apenas a um breve toque.

:: Estilo de comunicação: Normalmente são diretos, mas de forma educada; a comunicação tende a ser mais formal em público e mais descontraída em ambiente mais privado; é comum algumas pessoas falarem um pouco mais alto e rapidamente, tem a ver com emoção e nem sempre está ligado à raiva ou desagrado.

¹⁷ Guião das Culturas e melhores técnicas de negociação nos mercados da CPLP – AIDA / Mundi Consulting
http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=141

4.5.2 ANÁLISE SWOT DE PORTUGAL

Análise SWOT Portugal	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ::: Estado de direito democrático, baseado no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais; ::: Qualidade nas infraestruturas; ::: Bom país para investir; ::: Topo no fornecimento de serviços tecnológicos; ::: Boas competências; ::: Localização privilegiada para aceder a mercados relevantes; ::: Mantém relações económicas e Culturais com os países da CPLP; 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Dificuldades na estruturação e organização de negócios; ::: Escolha de parcerias pouco vantajosas; ::: Abordagem deficitária; ::: Exigências mútuas; ::: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos; ::: Criam demasiadas expectativas;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> ::: CPLP potencia novos negócios; ::: Conhecimentos; ::: Know-how; ::: Acesso a tecnologia; ::: Possibilidade de Internacionalização; ::: Potencial no campo das energias novas e renováveis; ::: Melhoria do ambiente de negócios para a promoção do comércio; ::: Mais Investimento e capacitação institucional, assim como empresarial; ::: Otimização dos mecanismos de financiamento; ::: Globalização; ::: Investimento estrangeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Crises internacionais com efeitos no aumento dos juros da dívida; ::: Crises nos nossos principais parceiros que afectem as nossas exportações e/ou os nossos emigrantes; ::: Catástrofes naturais, sabendo-se que é uma questão de tempo até à próxima, seria importante que fossem tomadas providências; ::: Consequências do aquecimento global como a subida das águas do mar e a maior competição pela água na Península Ibérica;

TABELA 5 - ANÁLISE SWOT DE PORTUGAL

4.5.3 PORTUGAL – SEGUNDO AS DIMENSÕES DA CULTURA

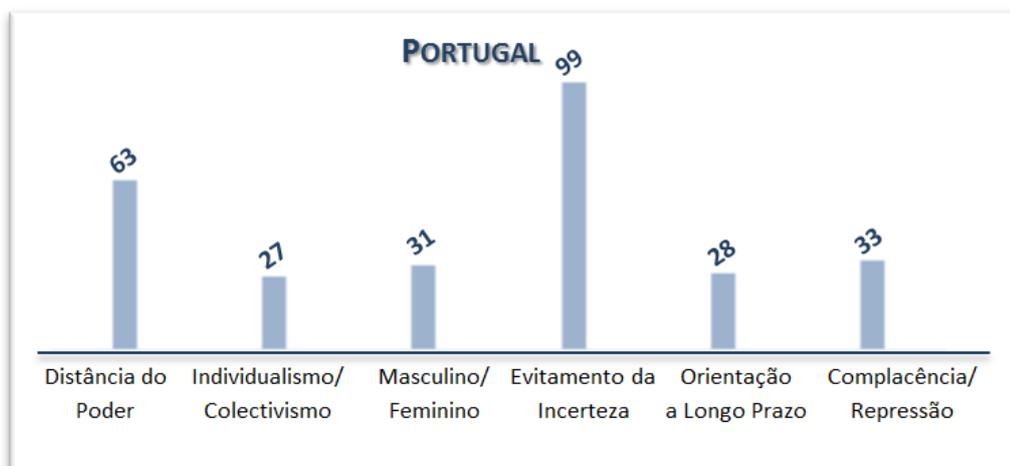


IMAGEM 18 - DIMENSÕES CULTURAIS DE PORTUGAL

|:| Distanciamento do Poder

Portugal é um país onde as hierarquias são aceites e respeitadas. Numa organização o patrão recebe informação dos funcionários e os funcionários esperam ordens e controlo da parte do patrão. A falta de interesse para um funcionário pode significar que ele não é relevante para a organização, desta forma pode resultar em desmotivação. O *Feedback* negativo por parte da entidade patronal pode ser bem mais angustiante para um funcionário do que ter que dar informações desfavoráveis. A entidade patronal deve ter consciência deste tipo de dificuldades e perceber os sinais para poder resolver os problemas e evitar que estes se tornem relevantes.

|:| Individualismo/Coletivismo

Demonstra ser uma sociedade coletivista, isto é, comprometida com o grupo, que será como família ou uma extensão de amizades. A lealdade está acima das regras ou regulamentos. Os relacionamentos têm por base fortes relações onde uns olham pelos outros. Decisões como contactar ou promover alguém é gerida em função da capacidade de trabalho em grupo do individuo, a gestão passa muito pela gestão de grupos.

|:| Masculino/Feminino:

Com 31 pontos nesta dimensão, Portugal é um país onde a palavra-chave é o consenso. O excesso em algo não é bem visto. A igualdade, solidariedade e qualidade na vida profissional. Conflitos são resolvidos através do compromisso e negociação. Os incentivos passam por flexibilidade e tempo livre, o foco principal reside no bem-estar. Um gestor eficiente é aquele está presente e dá apoio que se envolve nas tomadas de decisão.

|:| Evitamento da Incerteza

Se há uma dimensão que define Portugal é claramente esta. Portugal nesta dimensão arrebatou os 99 pontos. Países que exibem uma pontuação elevada nesta dimensão são países que mantêm valores, crenças e tradições bastante rígidas, pouco tolerantes a comportamentos e ideias pouco convencionais. Neste tipo de países há uma necessidade emocional de regras (mesmo que não funcionem), tempo é dinheiro e as pessoas têm uma necessidade de estar ocupadas e trabalhar arduamente, precisão e pontualidade são a norma. São algo resistentes à inovação e a segurança é um elemento extremamente importante para a motivação do individuo

|:| Orientação a Longo Prazo

A cultura portuguesa é normativa, com um resultado de 28 pontos nesta dimensão. As pessoas neste tipo de sociedades têm uma grande preocupação com a

verdade. Demonstram um grande respeito pelas tradições, pouca tendência em poupar para o futuro e focam-se imenso em conseguir resultados o quanto antes.

|:| Complacência/Repressão

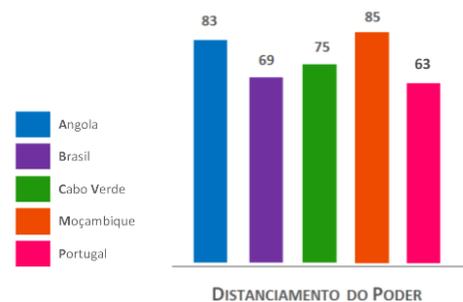
Com uma pontuação algo baixa, apenas 33, indica que Portugal tem uma cultura que gira à volta da repressão. Estas sociedades têm uma grande propensão para o cinismo e pessimismo, não dão muito ênfase ao tempo de lazer e controlam os seus desejos. Os indivíduos com esta orientação têm a perceção que as suas ações estão sujeitas a repressão pelas normas social e a busca pela satisfação pessoal pode ser mal visto e errado. (Geert Hofstede, 2010)

5. COMPARAÇÃO PAÍSES VS. DIMENSÃO

Anteriormente foi feita a descrição de cada dimensão relativamente a cada país, contudo a comparação entre países revela o distanciamento ou a proximidade de valores, posturas e realidades entre estes mesmos países.

Distanciamento do Poder

Esta dimensão pretende demonstrar que os indivíduos em sociedade ocupam lugares distintos. A cultura pode ser um elemento diferenciador dessas mesmas diferenças. A influência do background cultural perante as assimetrias na sociedade, ou seja, a forma como um individuo com pouco poder espera e aceita a distribuição de poderes.

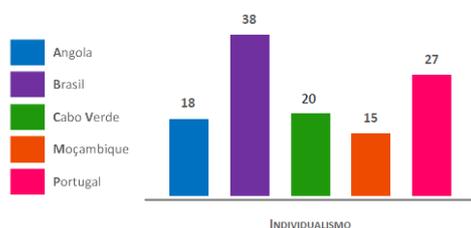


Como podemos ver no gráfico estes cinco países demonstram ser sociedades hierarquizadas onde se aceita a ordem hierárquica. Nas empresas respeitam-se as posições ocupadas por cada um, espera-se que um chefe ou líder tome decisões, distribua as tarefas e oriente sem necessidade de aprovação dos empregados/colaboradores, estes, por sua vez, acatam as decisões e ordens sem questionar.

Individualismo/Coletivismo

Reflete o nível de independência que o país e os seus cidadãos manifestam. De que forma se referem a eles próprios como cidadãos, "Eu" ou "Nós". Em sociedades Individualistas, as pessoas supostamente apenas olham por elas próprias e por

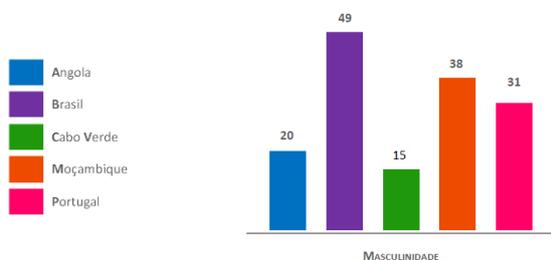
familiares diretos. Já numa sociedade onde o Coletivismo vigora, as pessoas pertencem a grupos que se cuidam e zelam mutuamente umas às outras, em troca de lealdade.



O Brasil e Portugal são os países que mais se destacam com um grau de individualismo um pouco mais alto, no entanto, estes valores evidenciam que as sociedades são claramente coletivistas, unidas e sentem-se mais confiantes em grupo. Este tipo de relação confere-lhes sentimentos de pertença, lealdade e colaboração entre indivíduos.

Masculinidade/Feminilidade

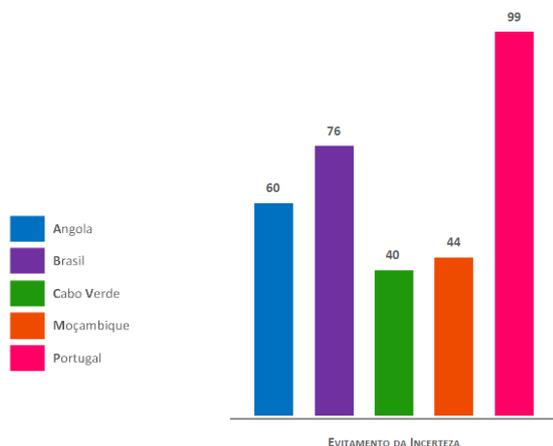
Valores elevados nesta dimensão indicam que a sociedade será conduzida por fatores pertencentes à dimensão masculina, como a competição, a realização e sucesso. Visto que o sucesso define vencedor/o melhor na área. Este é um sistema de valores que começa logo na escola e continua na vida organizacional. Quando temos valores baixos (Feminilidade) significa que os valores nesta sociedade são a qualidade de vida e a preocupação com os outros. Neste tipo de sociedade a qualidade de vida é que define o sucesso. O que é importante nesta dimensão é o que realmente motiva as pessoas, querer sobressair e ser o melhor (Masculino) ou, gostar do que se faz (Feminino).



Excetuando-se o Brasil que parece ter quase alcançado um equilíbrio na diferenciação de géneros, a desigualdade ainda é considerável nos restantes países. Assim pode-se deduzir que é valorizado a preocupação com o grupo, família, qualidades de vida e manter um bom relacionamento no trabalho, existir cooperação, segurança e alguma flexibilidade.

Evitamento da Incerteza

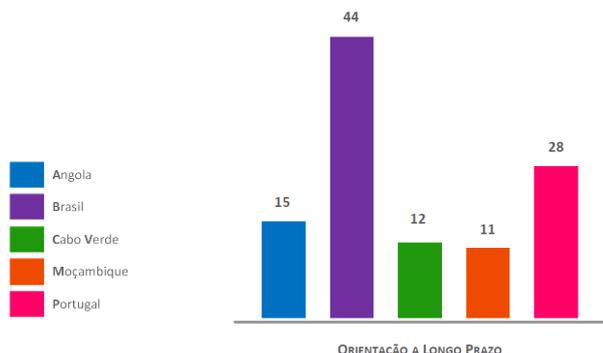
A forma como a sociedade lida com a incerteza projetada no tempo futuro. Este facto gera ansiedade. Cada sociedade encontrou uma forma para lidar com ela, seja através de crenças ou mesmo formas para a evitar.



Portugal denuncia de imediato a sua posição extremamente avessa à incerteza, neste tipo de sociedade os indivíduos procuram evitar situações mais dúbias e indefinidas a necessidade de organização e estruturação confere segurança. Os restantes países também pontuam bastante nesta dimensão, sendo que Cabo Verde e Moçambique os países que demonstram mais equilíbrio, ou seja, podem ser mais audazes não se fixam tanto a regras e princípios específicos.

Orientação a Longo Prazo

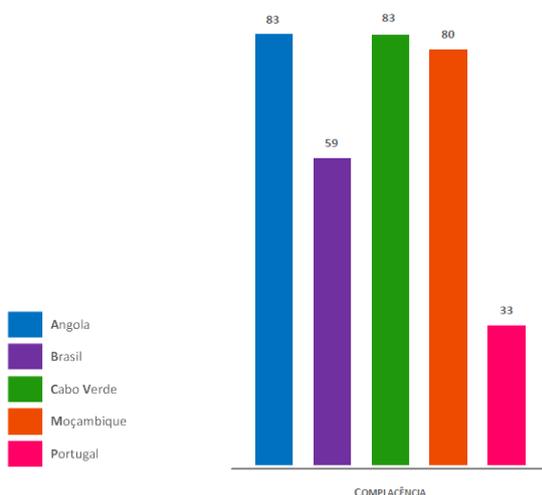
A forma como a sociedade mantém as ligações ao passado, enquanto lida com os desafios do presente e se prepara para os do futuro. As sociedades normativas apresentam valores baixos, mantêm-se fieis às normas e tradições que vigoram desde sempre, olham com ceticismo e desconfiança para a mudança. Valores mais altos demonstram uma sociedade com uma abordagem mais pragmática, incentiva uma educação moderna baseada no esforço e economia como forma de preparação para o futuro.



O Brasil é o único que está perto do equilíbrio entre o respeito pelo seu passado e a sua visão relativa ao futuro. Os restantes países mantêm-se uma desconfiança perante o futuro, preferem a segurança do que já é conhecido em vez de arriscar em comportamentos demasiados audazes..

Complacência/Repressão

Esta dimensão define até que ponto a educação pode ser fator condicionador no controlo de impulsos e desejos. Quando existe pouco controle quer dizer que se é complacente o inverso manifesta a existência de uma cultura mais repressiva.



Nesta dimensão nota-se a diferença entre Portugal e os restantes países. Estes são mais direcionados culturalmente para a satisfação dos seus desejos e impulsos, são países onde se valoriza a vida no presente, têm uma abordagem mais otimista e são mais flexíveis e gostam de tempos de lazer. Em relação a Portugal pode-se constatar que o pessimismo é uma característica cultural bastante enraizada. Neste tipo de sociedade existe um elevado grau de controle, regras e normas sociais o que torna estes indivíduos com muitas restrições, auto e socialmente impostas, perante o relaxamento na vida profissional e pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste relatório tornou-se cada vez mais evidente a percepção de que a cultura nativa de cada país ou sociedade é a componente mais forte e moldadora da cultura organizacional. (Taylor & Wilson, 2012) Porém, com o estágio tornou-se notório o nível de abertura e mudança que está a acontecer nas diversas sociedades.

«With the impending move toward globalization and liberalization of markets, organizations have to be prepared to cope with the rapid changes in the business dynamics.»
(Zabid, Rashid, Sambasivan, & Rahman, 2004)

A globalização, termo que se torna tão mais fluente, nos dias que correm, impele para uma mudança a um ritmo cada vez mais acelerado. Isto torna-se uma realidade devido ao nível de exploração criativa nas diversas áreas e às inovações tecnológicas que este mosaico cultural sedento por novos conhecimentos e experiencias nos leva a descobrir e a investir.

A cultura proporciona a base a uma organização e esta, para conseguir florescer e singrar a nível económico e financeiro, inicia um planeamento estratégico de forma a anteceder possíveis negociações com base numa gestão estratégica de acordo com o contexto e realidade organizacional. (Lee & Peterson, 2000)

A CPLP constitui uma janela de oportunidades para estes países darem o salto de forma a expandirem e mostrarem os seus reais valores. Apesar de alguns condicionalismos culturais e receios implícitos, o simples fato de mostrar alguma abertura e disponibilidade em aventurarem-se neste mar de mudanças e incógnitas constantes, é certo que vamos cada vez mais ser uma aldeia global que vai funcionar em detrimento e suprimento das necessidades dos indivíduos e por conseguinte das organizações/empresas.

ANEXOS

ANEXO 1 | PLANO DE ESTÁGIO DA AIDA

PLANO DE ESTÁGIO

O estágio será realizado na AIDA, uma empresa que representa, defende, promover, identifica e satisfaz as necessidades de representação pró-activa, de informação, de apoio e acompanhamento técnico – ao nível da criação, funcionamento e expansão – das Empresas Industriais do Distrito de Aveiro.

O trabalho da estagiária consistirá em aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso formativo no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais no desenvolvimento da comunicação internacional e intercultural da referida empresa. As atividades a desenvolver serão principalmente direccionadas para o mundo empresarial e cultural.

ATIVIDADES A DESENVOLVER

1. PLATAFORMA DE NEGÓCIOS DA CPLP/PLATAFORMA SIGAME

- Caracterização/ actualização de informação Sócio económica dos Países da CPLP e das relações comerciais entre países;
- Levantamento e actualização de Indicadores dos Países da CPLP;
- Caracterização sucinta dos principais instrumentos jurídicos de apoio à actividade económica (legislação importação/exportação, condições de investimento, benefícios fiscais, sistema fiscal, legislação laboral);
- Pesquisa de concursos públicos e oportunidades de negócio dos Países-alvo;
- Identificação dos sectores mais exportadores e principais empresas exportadoras;

- Identificação e Georreferenciação de empresas chave da CPLP para a realização de negócios com empresas portuguesas;
- Identificar as necessidades das PME da Região e oportunidades de negócio internacionais;
- Prestação de apoio na realização de eventos.

2. GABINETE DE RELAÇÕES EXTERIORES E NETWORK ENTERPRISE EUROPE NETWORK

- Apoiar na realização de seminários, Workshops e sessões temáticas
- Recolher informação sobre os mercados externos nomeadamente da Alemanha
- Recolha de informação europeia
- Apoiar as actividades decorrentes da rede EEN Enterprise Europe Network, a saber:
 - * Gerir os perfis e oportunidades de negócios das empresas;
 - * Inserir os perfis na plataforma;
 - * Inserir EOI na plataforma europeia
 - * Contactar com parceiros da rede;
 - * Apoiar os eventos B2B
 - * Apoiar nos seminários
 - * Gerir interacções da Base de dados KMS
 - * Tradução de textos de língua Alemã
- Apoiar outras actividades gerais decorrentes do GRE e EEN

3. CRONOGRAMA DAS TAREFAS A REALIZAR DURANTE O PERÍODO DE ESTÁGIO

Não foi possível enviar um cronograma definitivo com a planificação das tarefas, estas serão distribuídas, de forma provisória, pelos 6 meses em que decorre o estágio curricular. Cada atividade decorrerá quando for mais conveniente à empresa.

Atividades/ Datas	Janeiro 2017	Fevereiro 2017	Março 2017	Abril 2017	Mai 2017	Junho 2017
Tratamento da informação Sócio económica dos Países da CPLP e das relações comerciais entre países						
Pesquisa de concursos públicos e oportunidades de negócio dos Países-alvo						
Identificar necessidades das PME da Região e oportunidades de negócio internacionais;						
Apoio na realização de eventos /realização de seminários, Workshops e sessões temáticas						
Recolha de informação sobre os mercados externos nomeadamente da Alemanha						
Apoio em outras actividades gerais decorrentes do GRE e EEN						

IMAGEM 19 – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXO 2 | ANÁLISES SWOT DOS RESTANTES PAÍSES DA CPLP

Análise SWOT Guiné-Bissau	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ::: Abertos a estabelecer parcerias; ::: Respeito mútuo; ::: Proximidade Cultural; ::: Membro da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO); ::: Membro da UEMOA (União Económica e Monetária do Oeste Africano) 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Classe empresarial bastante frágil; ::: Empresários nativos com muitas limitações; ::: Demasiadas expectativas; ::: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos; ::: Infraestruturas básicas e de oferta em quase todas as áreas;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> ::: CPLP potencia novos negócios; ::: Conhecimentos; ::: Know-how; ::: Acesso a tecnologia; ::: Possibilidade de Internacionalização; ::: Globalização; ::: Investimento estrangeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Ambiente político instável; ::: Corrupção; ::: Taxas aduaneiras elevadas; ::: fraca capacidade do porto, devida ao assoreamento; ::: Rede infra-estrutural do país enfraquecida, dificuldade de resposta às exigências dos agentes económicos; ::: Taxas de juro pouco atrativas.

TABELA 6 – ANÁLISE SWOT DA GUINÉ-BISSAU

Análise SWOT Guiné-Equatorial	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ::: Fornecedores relevantes para o desenvolvimento; ::: Fazem parte da CPLP; ::: Bom funcionamento do sistema judicial; ::: Condições de contexto favoráveis e facilitadoras do exercício da atividade empresarial; ::: Ordenamento jurídico aberto à iniciativa privada; ::: Regulamentação laboral flexível; ::: Política fiscal estável 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Educação algo frágil; ::: Empresários nativos com muitas limitações; ::: Poucos conhecimentos do mercado negocial; ::: Distanciamento cultural;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> ::: CPLP potencia novos negocios; ::: Conhecimentos; ::: Know-how; ::: Acesso a tecnologia; ::: Possibilidade de Internacionalização; ::: Globalização; ::: Investimento estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Ambiente político instável; ::: Escassez de fontes de informação atuais e credíveis disponíveis; ::: Existência de fraudes perpetradas por particulares e "empresas" locais; ::: Propostas pouco fiáveis;

TABELA 7 - ANÁLISE SWOT DA GUINÉ EQUATORIAL

Análise SWOT São Tomé e Príncipe	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ::: Estabilidade cambial e inflação; ::: Estabilidade governativa; ::: Plataforma logística e prestadora de serviços por excelência da sub-região do Golfo da Guiné; ::: Financiamento de investimentos estruturais; ::: Abertura e flexibilidade do tecido empresarial à comunicação; ::: Contato entre empresas facilitado e bem recebido; ::: Relações negociais estáveis e duradouras com base num bom relacionamentos pessoal; ::: Proximidade Cultural; 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Economia muito dependente das importações; ::: Balança comercial deficitária; ::: Dificuldades financeiras (pós-independência); ::: Infra-estruturas físicas; ::: Abastecimento de água potável em todo o país; ::: Acesso à energia elétrica; ::: Demasiadas exigências; ::: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos; ::: Desvalorização de aspectos culturais.
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> ::: CPLP potencia novos negócios; ::: Conhecimentos; ::: Know-how; ::: Acesso a tecnologia; ::: Possibilidade de Internacionalização; ::: Investimento público em infra-estruturas e meio ambiente; ::: Globalização; ::: Promoção do sector privado; ::: Aumento da contribuição para a criação de emprego; ::: Aumento das exportações; ::: Aumento da produtividade; ::: Investimento estrangeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ::: Ambiente político instável; ::: Insularidade e reduzida dimensão do mercado interno; ::: Economia pequena gera permissividade no não cumprimento da lei; ::: Devido à crise Internacional - redução das verbas recebidas no âmbito da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD); ::: Ineficiência do porto de São Tomé - valores altos do frete de transporte marítimo; ::: Transporte de mercadorias por via aérea limitado; ::: Falta de condições de aprovisionamento de produtos alimentares quando chegam ao porto; ::: Autonomia da alfândega local para a sobrevalorização de produtos usados e taxas aduaneiras altas; ::: Dificuldade em aceder a um cliente acertado assim como em aceder à informação e soluções de financiamento do mesmo;

TABELA 8 – ANÁLISE SWOT DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Análise SWOT Timor Leste	
Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> :: Paz e estabilidade política; :: Maturidade democrática; :: Governo a desenvolver o tecido económico, a educação e aumentar a capacidade produtiva; :: Crescimento económico consistente; :: O governo oferece incentivos, isenções fiscais (imposto sobre rendimento, imposto sobre vendas, imposto sobre serviços) e isenção de direitos aduaneiros, para incentivar ao investimento; :: Estímulos para investimento no país; :: Abertura ao investimento estrangeiro; :: Aumento dos fluxos de exportação e de importação; 	<ul style="list-style-type: none"> :: Economia de subsistência; :: Ausência do registo formal de propriedade; :: Dificuldade do sistema judicial na resolução de litígios comerciais; :: Obtenção de crédito; :: Licenças de construção; :: Demasiadas exigências; :: Excesso de Burocracia; :: Falta de clareza, preparação para reuniões, preocupação, monitorização e avaliação de acordos e contratos; :: Desvalorização de aspectos culturais; :: Corrupção;
Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats
<ul style="list-style-type: none"> :: CPLP potencia novos negócios; :: Estabelecimento de contactos, divulgação de oportunidades de negócio e de investimento; :: Conhecimentos; :: Know-how; :: Acesso a tecnologia; :: Possibilidade de Internacionalização; :: Plataforma económica entre os países da CPLP e os países da Ásia-Pacífico; :: Globalização; :: Investimento estrangeiro; :: Investimento público; :: Projetos estratégicos para criar novos empregos, melhorares condições de vida da população, criar indústrias, estimular o crescimento da economia e atrair investimento; 	<ul style="list-style-type: none"> :: Ambiente político instável; :: Insularidade e reduzida dimensão do mercado interno :: Falta de mão de obra qualificada nas áreas técnicas como nas administravas de apoio; :: Forte concorrência de empresas asiáticas; :: Ausência total de regulamentação e definição de normas e standards; :: Documentação concursal pode não refletir a realidade dos trabalhos a executar; :: Dificuldades na operacionalização dos processos internos; :: Excesso de burocracia no processo de contratação pública; :: Dificuldade de obtenção de garantias bancárias e financiamentos de suporte à atividade; :: Valores elevados em rendas de espaços para escritório, comércio, os serviços de telecomunicações, eletricidade, e apoio nos registos;

TABELA 9 – ANÁLISE SWOT DE TIMOR LESTE

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÓNICAS

- AIDA. (n.d.-a). AIDA :: Missão e Visão. Retrieved April 11, 2017, from <http://aida.pt/aida/visao-e-missao.html>
- AIDA, A. I. do distrito de A. (n.d.-b). AIDA :: Projectos - Internacionalizar em Português. Retrieved April 12, 2017, from <http://aida.pt/projectos/internacionalizar-em-portugues.html>
- AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro. (2016). *Directório das Empresas da Região de Aveiro* (INCOGRAF®). Aveiro.
- ANEME, A. N. das E. M. e E., & AIDA, A. I. do distrito de A. (n.d.). GUIA ORIENTATIVO DE Acesso ao MERCADO. Retrieved from <http://www.sigame-cplp.com/download.php?fa=246&l=pt&key=befd13026a23970203d2271aa56e4b02>
- ARVATI, M. (2007). Diferenças Culturais e Negociações Internacionais: Brasil e Arábia Saudita. *Revista de Negócios Internacionais*, 24. Retrieved from http://www.unimep.br/rni/n9/RNI9_art03.pdf
- Bank, W. (2017). *Atlas of Sustainable Development Goals 2017: From World Development Indicators*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26306>
- COMPETE, programa operacional factores de competitividade. (n.d.). ANEME e a AIDA promovem o acesso de pme ao mercado das multilaterais financeiras. Retrieved April 24, 2017, from <http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/aneme-e-a-aida-promovemo-acesso-de-pme-ao-mercado-das-multilaterais-financeiras>
- CPLP. (n.d.). Concertação Político-Diplomática. Retrieved April 30, 2017, from <https://www.cplp.org/Default.aspx?ID=4474>
- Geert Hofstede. (n.d.). Compare countries - Hofstede Insights. Retrieved July 13, 2017, from <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hall, S. (2006). A IDENTIDADE CULTURAL NA PÓS-MODERNIDADE, 102. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35088825/identidade_cultural_pos_modernidade.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495532047&Signature=VN3ckp9dzN5T1FigVq9ycHxh1Eg%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DIdentidade_cul
- IAPMEI. (n.d.). IAPMEI - Enterprise Europe Network. Retrieved May 11, 2017, from <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Enterprise-Europe-Network.aspx>
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401–416. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00045-6)
- Luiza Lopes Adriana Hilal, A. E. (2011). Cultura organizacional sob o prisma das teorias de

- cross-culture: um estudo de caso brasileiro. *Economia Global E Gestão*, 16, 25–45. Retrieved from <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v16n3/v16n3a03.pdf>
- Medeiros, E. R. (2000). *Economia Internacional* (6.ª Edição). Editora, Escolar.
- Portuguesa, C. dos P. de L. (1996). Declaração Constitutiva da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa - CPLP.
- Taylor, M. Z., & Wilson, S. (2012). Does culture still matter?: The effects of individualism on national innovation rates. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 234–247. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2010.10.001>
- The Economist. (2008). Geert Hofstede. Retrieved September 3, 2017, from <http://www.economist.com/node/12669307>
- União Europeia. (2016). Portugal2020 - O que é o Portugal 2020. Retrieved April 24, 2017, from <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>
- União Europeia - Fundo Europeu Agrícola do Desenvolvimento Rural. (n.d.). Performance de Execução Financeira dos GAL. Retrieved April 10, 2017, from <http://www.proder.pt/conteudoee6f.html?menuid=2092>
- Zabid, M., Rashid, A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 161–179. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01437730410521831300>