



Instituto Superior de Gestão

# **A Rocha Ornamental em Angola**

Uma nova abordagem aos avanços da Fileira da Pedra nos últimos anos.

Neide Barroso da Costa

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de  
Mestre em Estratégia de Investimento e  
Internacionalização.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias  
Co-Orientador: Mestre Carlos Paz

Lisboa

2018

## Resumo

A conjuntura internacional encontra-se presente na atual economia angolana, e a tensão que se verifica é instável. Pois, apesar de contemplarmos um ambiente pacífico, é importante reconhecer que a diversificação pode camuflar as fragilidades. As atividades de exploração e transformação, respondem as preces nacionais. O que antes era uma atitude de ponderação, hoje se revela fundamental para a ascensão do país.

As descobertas na mineração, apontam para um elevado potencial geológico, onde a comunidade científica tenta chamar para o enquadramento da realidade. E a pedra natural, ganha sentido neste panorama paisagístico que se apresenta com inúmeros complexos rochosos. Os mercados fazem aumentar a demanda. A boa notícia, é que Angola encontra o seu espaço de atuação que se define com uma imagem emblemática. Está imagem aponta para as diversas campanhas que produziram eventualmente a resposta desejada. O que mais conta é que, o governo conseguiu combater as disparidades (de forma parcial).

A nossa jornada de trabalho, consistiu no estudo da Rocha Ornamental. Todavia, surge a súbita necessidade de enquadrar o desenvolvimento industrial aliado a formação de parcerias. Tornando-se importante estudar os efeitos de ambos no desenvolvimento do nosso setor. Com efeito, assumimos uma posição de observadores, que se liga a realização de uma análise qualitativa. No entanto, para responder às questões, optamos por realizar um estudo de caso, onde a observação a um dos intervenientes permitiu dar vazão a análise documental.

Com a realização deste estudo, foi possível constatar que estamos perante um processo de reviravolta económica. Já não se pode questionar o potencial geológico, o mais importante é tentar perceber quais as razões que levam a fraca contribuição do setor. Isso porque, verificamos que realmente estamos perante um país marcado pela pedra, onde os diamantes continuam a exercer um nível elevado de contribuição, todavia, os problemas nacionais interferem na dinâmica de produção e exportação de pedra.

Confirma-se no desdobramento das questões, que há necessidade de participação ativa na mineração. Não cabendo apenas ao Estado o papel de investidor, o setor privado ganha espaço na resolução das problemáticas internas. Contudo, salientamos que o atual estado dos levantamentos geográficos pode permitir o desenvolvimento e atualização das cartas geológicas.

Terminamos o trabalho contemplando a carência de inventários de rochas, e propondo algumas melhorias aos próximos trabalhos.

**Palavras-Chave:** Rocha, Indústria, Transformação, Exploração, Empreendedorismo, Recursos Humanos, parcerias e Capital.

## **Abstract**

With elevated tension and instability, the Angolan economy mirrors the current international political and economic climate. Although the environment appears to be relatively peaceful, it is important to recognize that diversification could potentially camouflage weaknesses. What was once a pondering attitude has revealed itself to be fundamental for the development of the country.

The discoveries in mining indicate high geological potential, which the scientific community is attempting to frame in practical knowledge and use. These discoveries are even more significant because of the numerous rocky composites in the region. In this case, the supply increases the demand. Angola has found a course of action that could prove to be symbolic and this symbol points to the many campaigns and programs that eventually produced the desired response. Most significantly, the government was able to (partially) combat the disparities.

Our work day consisted mainly in studying the Ornamental Rock. However, there was a sudden need to meld industrial development with the formation of partnerships. It was essential to study the effects of both on the development of our particular sector. Thus, we assumed the roles of observers, which allowed us to perform a qualitative analysis. To resolve the issues, we decided to carry out a case study, in which the intervention of one of the contributors helped us to provide a documentary analysis.

After executing the study and performing analysis, we were able to verify that we are in the process of an economic turnaround. The geological potential can no longer be questioned but it is important thing is to try we now understand the reasons that lead to the weak sector yield. That is, because although we are facing a country that has a luxurious amount of minerals, in which diamonds continue to substantially contribute to the sector, this remains a nation in which federal issues interfere with the dynamics of stone production and export.

As the issues are revealed, it is readily apparent that there is a need for active participation in mining. Although the federal government has a responsibility as an investor, the private sector has a considerable role to play in the resolution of internal problems. However, we note that the actual state of geographical surveys could promote the development and update of the geological charts.

We finished the work contemplating the lack of rocks inventories, and proposing some improvements to the next works.

**Keywords:** Rock, Industry, Transformation, Exploration, Entrepreneurship, Human Resources, partnerships and Capital

## **Agradecimento**

A realização deste trabalho é fruto de muito esforço e dedicação. Foi necessário encontrar forças, para dar continuidade a um processo de criação. No entanto, a ligação a rede académica foi essencial, contando com a colaboração de figuras que ajudaram a concretizar esta realidade que hoje apresenta-se descrita. Agradeço assim, aos Professores Dr. Rui de Carvalho e Dr. Álvaro Dias. Mentores que tive a oportunidade de conhecer e trabalhar em diferentes etapas. Desde cedo, salientavam a necessidade de contribuir para a formação de um mundo melhor, capacitando-me para a aceitação da realidade angolana.

Ainda assim, devo muito a Professora Joana Frazão. Foi com base na sua paixão pela Pedra que descobri um novo espaço de atuação. Encontrei um olhar futurista que percorre os sonhos de qualquer indivíduo que pretenda desenvolver um setor.

Quanto ao Professor Carlos Paz, não sei o que dizer da sua ação, não tendo palavras para descrever cada momento de partilha de conhecimento. A esperança que deposita em cada elemento é notável, o seu tempo de atuação respeita ritmos nunca estudados.

Agradeço aos meus pais, pela compreensão do meu ser profundamente instável. E aos meus irmãos que são a minha maior riqueza. Ao Airton que é a minha fonte de novos saberes e amores.

Por sua vez, existem pessoas que formaram uma rede de parcerias inquestionável. Muito obrigado tio José Barroso, pois, quando apresentei o esboço, logo deste as possíveis soluções. E Dr. Buta Neto, muito agradecida pela paciência em mostrar Angola por novos ângulos.

Agradeço também a si eterno companheiro. Obrigado pela inspiração e motivação, ainda que a ausência seja sempre notável.

Qualquer pessoa pode ser um espelho, mas nem todo reflexo consegue criar proximidade, muita obrigada a todos que diretamente ou indiretamente participaram neste processo de reflexão.

## **Dedicatória**

“A escrita permite confissões que, noutras circunstâncias, não teríamos coragem de fazer.” Durante meses a minha coragem foi abalada pelo tempo. Este velho conhecido, foi responsável pelas perdas humanas que tive de lidar, não tendo capacidade para enfrentar a ausência e o silêncio que se fez sentir com a sua partida.

Não sei lidar comigo sem que esteja presente, desconheço os meus afazeres, tenho os meus receios e o escuro traz lágrimas de saudade. Sempre pensei que estaria aqui para ver este momento. Não é grande coisa, todavia, é uma superação que iria entender.

Tudo o que hoje sou fica a dever-se a si. A mulher que muitos vislumbram, foi gerada por si naquele pequeno espaço a que chamamos de vida partilhada. Partilhamos tantas tardes naquele pequeno degrau. A minha infância fica ali retida, e o meu sorriso desvaneceu com a repentina partida.

O meu muito obrigado, pela presença constante, pelas palavras de sabedoria e pela divisão dos sonhos. No entanto, lamento não ter estado presente, a minha ausência não se justifica e nunca poderei apagar tamanha falha humana. Mas deixa que lhe diga uma única palavra, Amo-lhe por tudo o que é e foi para mim (...)

## **Abreviaturas**

ABI ROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais  
ASSIMAGRA – Associação Portuguesa Industriais Mármore, Granitos e Ramos Afins  
ANIET – Associação Nacional da Indústria Extrativa e Transformadora  
CEE – Comunidade Económica Europeia  
EMN's – Empresas multinacionais  
EFTA – Associação Europeia de Livre Comércio  
EUA – Estados Unidos da América  
FAEN – Fundo de Apoio Económico Nacional  
FEDS – Fundo Europeu para o Desenvolvimento Sustentável  
FOCA – Fórum para a Cooperação China-África  
ID – Investimento Direto  
IDE – Investimento Direto Estrangeiro  
IGEG – Direção-Geral de Energia e Geologia  
IGEO – Instituto Geológico  
INED – Instituto Nacional de Estatística  
PATIA – Programa de Atualização Tecnológica da Indústria Angolana  
PED – Países em Desenvolvimento  
PIB – Produto Interno Bruto  
PDR – Plano Direto da Reindustrialização  
PND – Plano nacional de Desenvolvimento  
PME – Pequena e Médias Empresas  
R.H – Recursos Humanos  
SADC – Southern Africa Development Community  
UA – União Africana  
TCT – Teorias dos Custos de Transação  
TFUE – Tratado de Funcionamento da União Europeia  
OMC – Organização Mundial do Comércio

## Índice

1.	Introdução .....	1
1.1.	Estrutura do trabalho .....	4
2.	Revisão de Literatura .....	5
2.1.	Teoria da Internacionalização .....	5
2.2.	Teoria de Custos de Transação .....	12
2.3.	Parcerias e Modelos de Parcerias .....	14
2.4.	Modelos de Negócios para IDE em Países em Desenvolvimento.....	19
2.5.	Modelo de Análise.....	28
3.	Enquadramento do Setor da Pedra .....	31
3.1.	A Reafirmação do Setor .....	31
3.2.	Os Principais Exportadores e Importadores .....	35
3.3.	Os passos para a Internacionalização e Inovação.....	38
4.	Método .....	41
4.1.	Problema de investigação .....	41
4.2.	Recolha e análise de dados.....	41
5.	Resultados .....	43
5.1.	Enquadramento de Angola .....	44
5.2.	Caraterização das Províncias.....	48
5.3.	Qual pode ser o papel das Parcerias de IDE no desenvolvimento do Setor? .....	55
5.4.	Trajetória da empresa .....	59
6.	Discussão .....	64
6.1.	O enquadramento do IDE no Setor da Rocha Ornamental .....	64
6.2.	Análise de Campo .....	64
7.	Conclusão.....	68
8.	Referências.....	73
9.	Anexo .....	81
9.1.	Anexo 1 – Guião de Entrevista: .....	81

## Índice de Figuras

<i>Figura 1: Prisma da Internacionalização</i>	6
<i>Figura 2: Determinantes de Cooperação</i>	16
<i>Figura 3: Formas de Cooperação e sua combinação estratégica</i>	17
<i>Figura 4: Tipos de Inovação</i>	32
<i>Figura 5: Internacionalização da Pedra</i>	39
<i>Figura 6: Tipos de Rochas Exploradas no Mundo</i>	39
<i>Figura 7: Rocha Ornamental Graníticas suscetíveis de aproveitamento</i>	46
<i>Figura 8: Regiões Ricas em R.O</i>	49
<i>Figura 9: Produção Nacional</i>	52

## Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Evolução do quadro teórico da internacionalização</i>	8
<i>Tabela 2: Análise do Investidor</i>	23
<i>Tabela 3: Vantagens de Joint-Venture</i>	24
<i>Tabela 4: Modelo de Análise</i>	30
<i>Tabela 5: Principais países produtores de Pedra (Outubro de 2018)</i>	34
<i>Tabela 6: Principais países Exportadores de Rochas: quantidade de Pedra Exportada</i>	36
<i>Tabela 7: Principais importadores de Pedra (2017)</i>	37
<i>Tabela 8: Mercados com alto crescimento (2017)</i>	38
<i>Tabela 9: Empresas de Transformação em Angola</i>	47
<i>Tabela 10: Empresas do Huíla em 2017 – apresentação da produção em m<sup>3</sup></i>	51
<i>Tabela 11: Empresas do Namibe em 2017 – Produção em m<sup>3</sup></i>	53
<i>Tabela 12: Produção das Pedreiras em 2018</i>	54

## 1. Introdução

O objeto de estudo da presente dissertação é a análise do setor da Rocha Ornamental, com particular interesse na observação da Fileira da Pedra em Angola. Tudo começa com uma pedra de origem natural, algo único que após despedaçada e golpeada torna-se numa obra exclusiva e digna de contemplação durante longos anos. Contudo, o tema implica uma breve apresentação de Angola.

Embora a guerra tenha terminado em 2002, o facto é que o país estava numa crise interna que se caracteriza pela instabilidade e incerteza. Juntamente ao resquício da guerra, a paralisação das estruturas e a total ruína e destruição de certas cidades onde as principais organizações administrativas, sociais e culturais estavam desligadas do poder central. A reconstrução das infraestruturas era essencial, dando uma nova dinâmica a atividade de construção civil e obras públicas (Carvalho T. , 2014).

Não se exclua que há certamente uma vasta variedade de recursos em Angola, mais no plano geológico a diversidade se faz sentir na pedra natural, tornando-se um material que após desintegração das partes pode ser considerado um elemento construtivo e decorativo com uma individualidade própria. Acrescente-se ainda, que o conjunto de processos pode ligar-se a extração e transformação que no plano ambiental tem uma conotação negativa, dado que estas atividades se realizam no exterior prejudicando as zonas envolventes (no propósito paisagístico e também no meio animal e populacional).

Todavia, a pedra só poderia ganhar expressão com a diversificação da economia. Está deve ser vista como consequência da redução das receitas do setor petrolífero que proporcionou uma maior aposta no desenvolvimento dos subsectores da indústria transformadora.

Foi deste modo, que surgiu o investimento nesta fileira, articulando-se a prospeção e exploração com a descoberta do potencial geológico. Todavia, surgiram diversos problemas associados à sua comercialização. Nos primeiros tempos a população de Angola não valorizava o material explorado, destinando-se frequentemente ao uso doméstico em atividades ligadas ao revestimento de espaços. Posteriormente, surge a aplicação de rocha nas artes funerárias, onde obteve maior expressão.

No entanto, detalhes como a tipologia, a resistência, a pureza, a durabilidade e a extensa variedade aliada a oferta permitem aumentar o valor da rocha.

As principais zonas extrativas continuam a localizar-se nas Províncias da Huíla e do Namibe, explorando-se, respetivamente, granitos e mármore, não tendo as restantes expressões dignas de realce (CESO, 2006). O desenvolvimento de novas infraestruturas de extração e transformação, vem agregar ao anterior catálogo outras rochas (xisto e calcário).

De igual modo, também se poder reforçar que a indústria da pedra é uma atividade muito abalada pelas crises financeiras e pelas mudanças comportamentais quer do comércio internacional, quer dos compradores (Santo, 2014). Foi precisamente no período de crise internacional, que Angola encontrou o seu espaço enquanto fornecedor, aumentando as suas vendas em 2017 (Gonçalves, 2017).

Dentro deste novo panorama mercantil, surgiram problemáticas para as empresas que operam no subsetor: os fatores externos abalaram o seu desenvolvimento (destacando-se a baixa produção em alguns meses, devido ao abastecimento de combustível ter sofrido uma ligeira quebra). Ainda que se possa dizer que, as empresas procuram sempre conquistar o seu espaço no mercado de forma a garantir a sua sobrevivência.

De modo que, temos como problemas o desenvolvimento do trabalho fabril; a insuficiência no processo de abastecimento de água e energia; e a debilidade dos Recursos Humanos.

Este ponto importante diz respeito à “escassez e a insuficiência, em matéria de recursos humanos, quer em quantidade, quer em qualidade, com que a generalidade das empresas se defronta levam ao insucesso de muitos investimentos” (Carvalho, 2010). Paralelamente, surge a necessidade de captação de novas técnicas para promoção da cooperação, servindo como meio para alcançar a diferenciação e competitividade.

Assim, importa aplicar a Angola uma visão mais clara e profunda sobre os pressupostos benefícios ligados a competitividade, “os países lutam por captar a maior parte do IDE que circula” (Carvalho, 2010).

Neste sentido, torna-se relevante clarificar o conceito de IDE, sendo que de acordo com Ferreira (2014), “empresas dominantes têm necessidade de fazer investimentos em operações externas, tal ocorre pela estagnação ou, saturação do mercado”. O IDE (Investimento Direto Estrangeiro), visa a anexação de novos investidores nos mercados. Porém, o seu desenvolvimento fica dependente da criação de medidas governamentais que tornem os Estados mais atrativos. De acordo com Martins (2014, p. 31) tanto os países desenvolvidos como os emergentes consideram o IDE “uma fonte do desenvolvimento e crescimento económico, que permite maximizar os benefícios da presença estrangeira nas economias domésticas”.

Segundo Frazão (2016), “as empresas da fileira da Pedra têm necessidade de ganhar competitividade para melhor concorrerem a nível global”. A verdade é que grande parte das empresas angolanas, somente agora começam o seu processo de maturação e as diversas instabilidades do sistema são prejudiciais para o seu progresso interno, face a tudo isso, ainda poderemos acrescentar

o reduzido consumo. É fundamental definir estratégias que garantam o crescimento sustentável e a sobrevivência do mercado.

É indissociável a necessidade que existe de inovar e diversificar a produção e os produtos, “a inovação, enquanto elemento dinamizador da atividade económica, tem de ser entendida, e aceite, como um processo sistémico, sequencial e dinâmico” (Carvalho, 2010). Na atualidade, “o momento em que uma empresa mais cresce é quando consegue um diferencial em relação aos principais concorrentes, mas quando tem a diferenciação como estratégia a vantagem passa a ser muito mais sustentável” (Carvalho, 2012). Talvez diante destas instabilidades do setor, fosse importante definir uma estratégia focada na especialização e na diferenciação dos processos.

Relembrando que a globalização tem como consequência o surgimento de novas tecnologias, que podem em muito reduzir os custos de produção e transformação. Existe a necessidade de recorrer constantemente a industrialização dos processos para aumentar o nível de produção.

De acordo com Carvalho (2012) a industrialização pode inicialmente não resolver todos os problemas, dado que é “um processo em evolução contínua sem aparente conclusão”.

Angola deu início ao seu processo de industrialização e internacionalização de negócios. Na base destas alterações, encontramos as parcerias que correspondem ao principal mecanismo para atingir os fins desejados.

Este trabalho contempla temáticas ligadas ao setor da pedra, tendo como principal objetivo avaliar a promoção de uma estratégia de cooperação aliada ao estudo das parcerias onde se torna importante enquadrar. E realizar breves apreciações ao processo de industrialização.

Deste modo, pretendemos analisar o Setor da Rocha Ornamental em Angola através da anexação do conhecimento teórico e prático. Assim sendo, esperamos dar resposta as seguintes questões:

Q1. Qual é o Potencial da Rocha Ornamental em Angola?

Q2. Qual pode ser o papel das Parcerias de IDE no desenvolvimento do Setor?

Para que ocorra crescimento nesta área, é necessário a recolha de todas as âncoras que limitam a atividade de prospeção: pesquisa, avaliação e exploração da rocha ornamental e pedras semipreciosas que são frequentemente descobertas durante o processo.

A metodologia e as questões de investigação levantadas anteriormente, sugerem uma abordagem ao método qualitativo. O desenvolvimento deste método pressupõe a existência de uma vertente empírica onde o apoio nas experiências vivenciadas pelos participantes se torna vital,

contudo, é imprescindível agregar algum conhecimento científico que permita melhorar a abordagem de determinados fenómenos (Machado, 2012).

É justamente, essa dinâmica do conhecimento que vai impulsionar o nosso trabalho, que pretende anexar a observação direta à realização de uma entrevista.

### **1.1. Estrutura do trabalho**

Capítulo I — Introdução: Consiste na identificação do tema central do trabalho, existe, portanto, o desdobramento do problema de investigação. Por outro lado, ocorre também a apresentação formal das questões de investigação e a explicação das motivações. Cessando com a abordagem aos possíveis contributos deste trabalho.

Capítulo II — Revisão de Literatura: Consiste na apresentação das fundamentações teóricas necessárias a investigação. Assim sendo, incorporamos ao estudo as principais teorias ligadas a internacionalização e empreendedorismo (Teoria da Internacionalização; Teoria dos Custos de Transação; As Parcerias e Modelos de Parcerias; finalizando com Modelos de Negócios para IDE em Países em Desenvolvimento). Anexando-se o enquadramento teórico e conceptual.

Capítulo III — Apresentação e contextualização do tema, com recurso a uma análise a fileira da pedra, destacando-se o papel de alguns intervenientes que diretamente ou indiretamente influenciam este setor. Ainda assim, optamos por apresentar algumas considerações a temática de inovação.

Capítulo IV — Consiste na apresentação do modelo de investigação selecionado para desenvolvimento do trabalho.

Capítulo V — Apresentamos o nosso real estudo, descodificando a realidade angolana. Sendo que num primeiro momento, abordamos alguns factos ocorridos no passado de forma a melhor apresentar o atual desenvolvimento do setor da Rocha Ornamental. E posteriormente, apresentamos os resultados na análise de campo que permitem o enquadramento de algumas empresas.

Capítulo VI — Consiste na discussão dos resultados anteriormente referenciados. O principal foco foi o desenvolvimento de parcerias aliado ao IDE.

Capítulo VII — Apresentação das considerações finais do estudo, seguindo-se as referências.

## **2. Revisão de Literatura**

Na ótica de enquadramento do tema desta dissertação, afigura-se importante e pertinente o acesso gradual ao conhecimento científico adequado a metodologia qualitativa. No entanto, a estratégia consiste em contextualizar o tema com permanente observação, tornando possível a recolha e análise de informações que permitam alcançar algumas conclusões ou até mesmo servirem de base na formulação de novas hipóteses/teorias, ou argumentações (Sousa & Baptista, 2011). Esta condição de estudo, será pertinente no sentido de procurar contribuir para a formulação de novos trabalhos na área.

Num contexto de estudo de parcerias e de empresas, torna-se primordial abordar as principais teorias por detrás destes fenómenos. Falaremos assim, numa primeira etapa da Teoria da Internacionalização, seguindo-se a Teoria dos Custos de Transação (TCT), posteriormente algumas breves apreciações as teorias ligadas as Parcerias e Modelos de Parcerias, finalizando-se com a análise dos Modelos de Negócios para IDE em Países em Desenvolvimento.

### **2.1. Teoria da Internacionalização**

A internacionalização não é uma realidade nova, no passado foram diversos os pensadores que se debruçaram sobre o assunto, sendo a tabela seguinte fruto da “Evolução do quadro teórico da internacionalização”. No que lhe concerne, deu origem a formulação de novas teorias que foram posteriormente compiladas no “Prisma da internacionalização” (figura 1). Falando-se de um mecanismo usual por parte das empresas que conhecem uma nova existência, quando optam por deslocar o fornecimento dos seus serviços (Dal-Soto, Alves, & Bulé, 2014).

Deve haver um ajustamento entre os objetivos internos e a dinâmica promovida pelo mercado (é constituído por um conjunto de regras que são constantemente adulteradas). Constatando-se que o conceito de internacionalização acarreta duas vertentes: custo e risco que se ligam facilmente ao desenvolvimento do empreendedorismo.

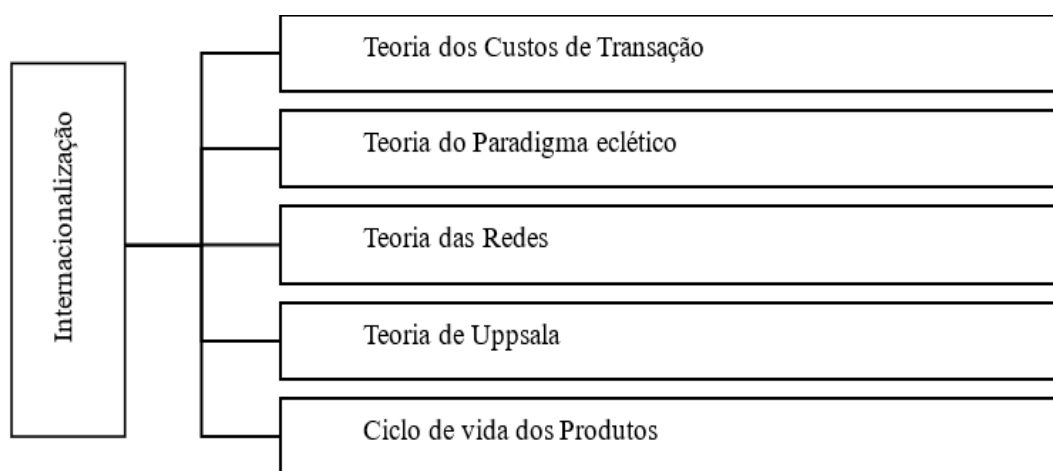
De acordo com Ferreira (2014), a internacionalização é representada por duas linhas de pensamento que deram origem a diversas teorias. Assim temos uma variável comportamental e outra económica. No primeiro caso, é fundamental analisar o comportamento dos agentes, de forma a criar-se um perfil dominante. Já no segundo, a linha de atuação económica é apresentada com base no desenvolvimento da vantagem competitiva, que decorre da necessidade de captação de recursos e redução dos custos, no entanto, é a busca pela maximização dos lucros que alimenta as organizações.

A discussão em torno da internacionalização, também pode ser analisada de outro ângulo. Segundo os seguintes autores Dal-Soto, Alves & Bulé (2014), este fenómeno pode ser desenvolvido de duas formas:

- “Para dentro (*inward*) — caracteriza-se por importações, licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras”
- “Para fora (*outward*) — ocorre através de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior”.

Neste sentido, e de modo a contribuir para a melhoria de conhecimento, torna-se importante estudar os motivos pelos quais as empresas optam pela internacionalização dos seus negócios. Sendo nesta ótica, que surge a necessidade de responder a questões que vão anexar o estudo do empreendedorismo. Assim sendo, “saber por que razão, quem, quando e onde” é relevante para se perceber o atual movimento.

*Figura 1: Prisma da Internacionalização*



Fonte: Adaptado Prisma da Internacionalização de (Lourenço, 2015, p. 21)

Tornando-se evidente que os avanços de IDE, ligam-se ao conceito de empreendedorismo, permitindo que se crie uma visão mais economista e comportamental dos investidores. Do mesmo modo, existe uma necessidade de reeducar e incentivar o abandono da política de poupança.

Tudo isso, assenta na ideia de que o empreendedorismo consiste numa aprendizagem constante, onde é fundamental acompanhar as mudanças ocorridas no mercado e reaproveitar os

recursos disponíveis. Ainda que numa outra ótica, o mesmo conceito “procura explicar a internacionalização através da análise: como os decisores da internacionalização (das empresas) reconhecem e exploram oportunidades existentes ou criam eles próprios novas oportunidades” (Simões, 2016, p. 6).

No entanto, ser empreendedor é bem mais do que criar um negócio. Na verdade, consiste em encontrar uma problemática comum e solucioná-la. Razão pela qual, somente compensa produzir quando o mercado não possui e quando existe necessidade. Já o produto, deve fazer a distinção, pelo que se espera que o mesmo seja inovador, criativo e lucrativo aliando-se as necessidades dos seus futuros consumidores (Donelas, 2008). Todavia, o mercado é lento na sua aceitação. É importante dar tempo para assimilação da mudança.

Para Carvalho (2014), o enquadramento da confiança configura-se essencial, pois, consiste num dos valores mais importantes para as empresas que procuram novas formas de cooperação. Afigura-se importante o desenvolvimento de relações que permitam a ocorrência de parcerias como meio de promover igualmente a competitividade. A reputação deve ser assim vista como a principal motivação para a aceitação das diferentes tipologias de empreendedorismo.

Tabela 1: Evolução do quadro teórico da internacionalização

Concetualização da Internacionalização	Principais Autores	Fatores Influenciadores da Internacionalização
<b><i>Teorias Clássicas do Comércio</i></b>		
Teoria da Vantagem Absoluta	Smith (1776)	Vantagem Absoluta
Teoria da Vantagem Comparativa	Ricardo (1817)	Vantagem comparativa
Teoria da Dotação Relativa dos Fatores	Hecksher – Ohlin (1933)	Dotação dos fatores (capital, terra, trabalho)
<b><i>Teorias de Imperfeição do Mercado</i></b>		
Teoria do Ciclo de Vida do Produto	Vernon (1966 – 1971) Wells (1968 – 1969)	Desenvolvimento Tecnológico
Teoria do IDE	Kindleberger (1969) Hymer (1970 – 1971)	A base competitiva das multinacionais assenta nas imperfeições do mercado, quer de fatores, quer de produtos.
Nova Teoria do Comércio Internacional	Krugman (1979)	Economias de escala; medidas protecionistaistas para a criação de grupos industriais fortes.
Teoria da Vantagem Competitiva	Porter (1990)	Condições dos fatores; condições da procura: indústrias relacionadas e de suporte; estratégia; estrutura e rivalidade empresarial.
Teoria da Produção Internacional	Dunning (1980)	Condições de atratividade do país hospedeiro
Teoria da Internacionalização	Coase (1937) Williamson (1975) Buckley (1982 – 1988) Buckley & Casson ( 1976 –1985) Hennart (1977 – 1982 – 1991)	Imperfeições do Mercado
Teoria Eclética (Paradigma OLI)	Dunning (1995 – 1998 – 2000)	Imperfeições do Mercado, Custos de transação e vantagens de localização.

Fonte: (Botelho, 2015, p. 54)

No entanto, a internacionalização só ocorre pela interferência do empreendedor. De acordo com os seguintes autores, João, Dias Jr & Bastos (2010), “o processo de internacionalização ocorre a partir da ação empreendedora de um indivíduo, tornando-o protagonista” (pp. 4-31). Todavia, a integração desta temática revela-se de extrema importância para compreensão dos princípios estruturais da internacionalização. Mediante a combinação de ideias, vamos obter uma diferenciação nos modelos de empreendedorismo que devem ser mencionados:

- Empreendedorismo por oportunidade

- Empreendedorismo de caráter social
- Empreendedorismo por necessidade (Banha, 2017).

Alguns empreendedores ressaltam o facto de existir no mínimo três características para a ocorrência deste fenómeno. Nas apreciações de Banha (2017), o empreendedorismo pode ocorrer por necessidade, por oportunidade, ou por caráter social.

O empreendedorismo por oportunidade, surge quando o indivíduo é forçado a desenvolver novas ideias por realmente serem necessárias para si ou para o meio que o rodeia. Já no âmbito das oportunidades, a principal distinção decorre do desenvolvimento e aplicação de determinadas convicções propícias ao incremento de um negócio inovador e diferencial. No que se refere ao caráter social, existe uma forte ligação a causas não lucrativas, onde o mais importante é ajudar no progresso de um determinado setor ou área da sociedade.

Em qualquer um dos casos salientados, é importante que o investidor defina uma estratégia de atuação que permita angariar novos parceiros permitindo o aumento do fornecimento. Segundo a Universidade Nove de Julho Brasil (2010), “os diferentes tipos de empreendedores implementam diferentes estratégias internacionais”.

Já o empreendedor, “é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Donelas, 2008). Surgindo com o avanço das “ideias capitalistas”, de modo, que a visão economista salienta que a internacionalização decorre da procura e formação de riqueza. No que lhe concerne, a visão comportamental salienta a necessidade de realização pessoal do indivíduo.

Em virtude da internacionalização surgem novas tipologias de investidores/empreendedores, que se classificam pela busca da rentabilidade dos seus negócios (Universidade Nove de Julho Brasil, 2010).

- Os chamados empreendedores Técnicos: são movidos pela demanda dos mercados (com principal foco na exportação e no desenvolvimento de novos produtos associando-se ao investimento tecnológico e as novas técnicas de produção).

- Os empreendedores de *Marketing*: são movidos pelas grandes oportunidades ou ofertas, e primam pela aplicação de técnicas de *marketing* que permitam entrar em novos mercados emergentes ou em crescimento (no momento de escolha são facilmente afetados pelos interesses pessoais).

- Os empreendedores Estruturais: são voltados para a cooperação. A transformação e a “reestruturação da indústria” são aspetos a cumprir, antes que ocorra o processo de internacionalização. Assim sendo, dá-se o surgimento de novos padrões no plano dos negócios (Fernandes, 2014).

Já a internacionalização, decorre com base nos pressupostos económicos que ressaltam a importância de procurar espaços mais lucrativos, ligando-se ao fenómeno (exportação). De acordo com Carvalho (2014), “a procura de sucesso empresarial e a tomada de consciência dos benefícios sinérgicos resultantes de uma estratégia global poderão ser os principais motivos que impelem as empresas a enveredar pela internacionalização”.

É indissociável falar de internacionalização sem que se refira a nova dinâmica por detrás do empreendedorismo (tem vindo a alcançar o plano internacional). Não sendo, todavia, fácil caracterizar com precisão o conceito de empreendedorismo internacional, que pode aqui ser agregado ao IDE (investimento direto estrangeiro). Existindo algumas apreciações que permitem retirar pequenas ideias, sendo que “as bases para a compreensão do empreendedorismo internacional foram criadas nos finais dos anos 80” (Fernandes, 2014).

Ainda assim, poderíamos acrescentar os efeitos oriundos da globalização, que não somente fez aumentar o fluxo de trocas (tanto de informação como de produtos), mas também veio forçar as empresas e os investidores a racionalizarem os seus investimentos de forma a garantirem a sua participação ativa no sistema.

O surgimento de novas conceções de negócios acarreta diferentes problemáticas, como é o caso da competitividade que se liga a concorrência. Surge também a incerteza associada aos riscos. Este conjunto de fatores externos podem ser reduzidos com o aumento dos níveis de diferenciação, mas as empresas devem estar preparadas para os desafios que vão encontrar, pois, a competitividade tende sempre a aumentar (Lourenço, 2015, p. 21).

Deste modo, poderíamos definir a internacionalização, como a busca pela oportunidade fora do mercado doméstico onde muitas vezes a exportação se faz presente. O processo de internacionalização é igualmente evolutivo, no sentido em que se procura corrigir as imperfeições que aparecem. Todavia, “evolui de uma forma mais simples (exportação indireta), até uma forma mais complexa (investimento direto estrangeiro), passando por várias formas de complexidade intermédia” (Fernandes, 2014).

Ainda assim, e segundo Maias (2013), a exportação é a atividade direcionada para o mercado externo que envolve menos riscos e complexidade. Esta opção sugere que o comportamento dos exportadores, possa alterar-se mediante o setor e a indústria (pp. 12-15).

Na teoria da internacionalização, existe uma forte preocupação em aplicar os princípios basilares da economia de escala, como tal, procura-se aproveitar as oportunidades oferecidas pelos mercados. Contudo, é a busca pela correção das imperfeições que permite a muitos investidores deslocarem os seus negócios ou investirem, em locais mais atrativos (pelos avanços tecnológicos, pela redução dos custos e pelas reduzidas taxas de impostos). Porém, a exportação continua a ser a principal prioridade.

As empresas procuram a satisfação das suas necessidades durante o processo de internacionalização. O investimento apenas compensará quando existirem condições favoráveis a rentabilização do esforço, com recurso ao ID (investimento direto) e por meio do aumento da cadeia de valores aliando-se a exportação (Menezes, 2010).

Na veracidade dos factos, a internacionalização também é alvo de um conjunto de obstáculos que obriga as empresas a pensar nas suas tomadas de decisões. Os denominados riscos ou obstáculos, tanto podem ser no mercado doméstico/interno como no externo (Fernandes J. , 2014). Na história do comércio internacional sempre existiram barreiras alfandegarias, bastaria relembrar o passado que fez surgir a Organização Mundial do Comércio (O.M.C), ou até mesmo da Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA). A fomentação de trocas aliado ao desenvolvimento de uma política de livre comércio, permitiram a criação de bases de negócio acessíveis entre os diferentes países.

Na atualidade, e já tendo conhecimento das problemáticas do mercado interno, importará abordar as debilidades externas. São constantemente associadas as instabilidades políticas, ao acesso à tecnologia e aos restantes recursos, as crises monetárias, aos custos operacionais, a falta de cooperação/parcerias, a barreira linguística e as demais questões ligadas ao plano sociocultural.

De acordo com Li e Nkansah (2005), citado por Afonso (2013), “na resolução das problemáticas externas é fundamental a colaboração com um agente nacional que conheça o novo mercado” (p. 18). Na temática das barreiras é apropriado, frisar que no decorrer do negócio podem surgir diversas complicações que condicionam a permanência no mercado.

Na prática, a Teoria da Internacionalização permite concluir que a mesma “assenta em três pressupostos: 1.º as empresas maximizam os seus lucros em mercados imperfeitos; 2.º a existência de mercados imperfeitos funciona como um incentivo para ultrapassar estas imperfeições e exercer o controlo através de praças internas, e 3.º a internacionalização dos mercados para o exterior cria empresas multinacionais” (Simões S, 2016, p.5).

As perturbações ocorridas no mercado doméstico são agregadas a novas tensões encontradas em novos mercados. A estabilidade depende da participação e da interação entre os vários grupos

(políticos, investidores e empresários nacionais), estando a aceitação acessível desde que se consiga participar na resolução e correção das imperfeições internas do mercado.

E, além disso, podemos acrescentar breves considerações sobre a inovadora Teoria de Redes. Na sua constituição existem explicações distintas para a ocorrência do processo de internacionalização. Uma distinção aplicável, sugere “uma análise complexa das interações entre os atores envolvidos, atores esses que podem ser pessoas, organizações, meio ambiente, a partir do instante em que haja algum tipo de troca entre eles, sendo tangíveis (bens e materiais) ou intangíveis (ideias e valores)” (Ferreira & Filho, 2010, p. 2). Em complemento, as redes de negócio decorrem da necessidade de melhoria dos principais intervenientes (Simões, 2016, p.6).

## **2.2. Teoria de Custos de Transação**

De acordo com Medina (2005), citado por Lourenço (2015), “a teoria dos custos de transação supõe a intenção de justificar o fundamento de uma empresa optar pelo mecanismo de investimento direto estrangeiro” (p. 24). Estudando com alguma minúcia, a lógica de organização das empresas e correlacionando os custos: de produção e transação.

Nesta ótica Frazão (2016), defende que “podem ser custos que decorrem da pesquisa, negociação, da tomada de decisões e execução, e são uma parte importante dos custos totais de uma empresa”. Salientando ainda que, a criação de um bem somente deve ocorrer quando os custos associados forem mais baixos do que a compra no mercado, sendo que a produção interna pode ajudar a reduzir os custos de transação.

Deste modo, as transações passam a ser determinantes para as empresas e para os mercados, lembrando que as estruturas das organizações também podem levar a gastos. Tendo as empresas de se especializar na produção do bem para o qual possuem mais aptidão, e procurar comprar no mercado outros bens para o qual não tenha capacitação. Veja-se, porém, que é no mercado onde ocorrem as principais formas de cooperação aliadas as parcerias. No entanto, devemos, reter que as parcerias em muitos casos podem contribuir para o aumento dos custos.

Ainda na ótica das transações, salienta-se que as mesmas possam ocorrer de 2 formas:

- “Impessoalmente, através do mercado”
- “Através de contratos entre determinados agentes” (PESSALI, 1998).

No entanto, é igualmente importante destacar, que os atributos humanos também se encontram presentes no momento de seleção, onde na busca pela sobrevivência e a eficiência ganham mérito

pessoal. Segundo Raisanen (2003), citado por Lourenço (2015), a interferência da evolução comportamental deve ser entendida como meio de redução dos riscos (p.25).

Alistando-se nesta corrente os interesses pessoais que muitas vezes determinam as escolhas forçadas. Destacando-se a ocorrência de oportunismo, que surge da incerteza face a envolvente onde ocorrem as relações entre as empresas, pelo que se assiste a uma profunda afetação no processo de seleção. “Na ausência de comportamentos potencialmente oportunistas, os contratos seriam aplicados sem custo e não haveria razão para outras formas de organização económica além do mercado” (Frazão, 2016).

Outra componente na procura pela maximização dos lucros, decorre da racionalidade limitada por parte dos agentes. Apesar de considerações, os agentes deparam-se (no processo de busca) com imprevistos que podem ser vistos como barreiras momentâneas: é o caso das questões culturais, das tradições, da problemática linguística, da localização das partes ou da ocultação de certos factos importantes para a negociação.

Assim sendo, no que toca a racionalidade limitada, é frequente que os agentes ocultem determinadas informações, procurando com o seu egoísmo satisfazer os seus interesses pessoais levando, a ocorrência de oportunismo.

Na atual conjuntura os defensores da Teoria dos Custos de Transação (TCT), são forçados a aceitar que o maior peso e compromisso vem da lealdade e da confiança entre as partes envolvidas. É essencial “vestir a camisola da empresa” e batalhar para a melhoria das suas relações com o meio envolvente.

Apesar de pouco referenciadas, a concorrência e a competição também se encontram presentes durante as escolhas dos parceiros. As avaliações constantes vão permitir identificar se a empresa tem sido capaz de desenvolver a sua política de redução de desperdícios face ao aumento e diversificação dos seus produtos, caso tal não ocorra não existem motivos para continuar com os vínculos estabelecidos anteriormente no processo de parcerias.

Uma parceria somente é suportável se for benéfica para as partes, os vínculos podem a todo o momento ser quebrados. Quando não existem ganhos, a empresa deve ser vista como ineficiente. Neste caso, é obrigatório ocorrer uma aposta na mudança onde a reestruturação e reinvestimento podem ser os novos objetivos.

### 2.3. Parcerias e Modelos de Parcerias

Esta herança recebida dos nossos antepassados, passa por um período de redefinição. As parcerias são cada vez mais complexas e continuam a ser um mecanismo de ligação, onde os que procuram estabilidade recorrem. Hoje tentamos conciliar e adaptar as novas exigências, ainda que a troca de experiências continue unida ao conhecimento teórico e científico (Andrade, 2016). Os critérios que estreitam alianças são mais amplos, passando por diversos cenários (como o político, o económico, o militar e o social), e ironicamente antigos adversários acabam por aproximar-se face às novas demandas do mercado.

A nova vertente gira em torno da busca pelo progresso, prosperidade e facilidades, todavia, nenhum dos intervenientes aceita perder a sua autodeterminação logo a flexibilidade das ações é sempre condicionada. Registe-se que a temática de internacionalização liga-se com a necessidade de estabelecimento de vínculos de cooperação onde é frequente a ocorrência de “redes de dependência” entre as partes envolvidas (Botelho, 2015). A formação de alianças estratégicas, corresponde a uma necessidade por parte das organizações que procuram fazer frente as leis emanadas pelos mercados e pela economia internacional.

No entanto, a cooperação consiste na realização de ações comuns que permitam alcançar os objetivos. A porta para o conhecimento de novos mundos, vai ser apresentada pelos parceiros que se vão escolher de forma cada vez mais rigorosa. A confiança é um determinante indispensável no processo de seleção. Porém, a nostalgia da cooperação ocorre quando os parceiros possuem maiores recursos complementares e permitem maior desenvolvimento dos associados (Fonseca, 2010, p. 32).

É, de facto, indiscutível, que os novos parceiros devam ter um *know-how* inovador e bastante atrativo, de forma a trazer maior número de vantagens que permitam a eficiência e o domínio na área de atuação. Mas, ao mesmo tempo, as empresas devem reconhecer e tomar consciência das suas limitações para tentar fazer frente, “é aconselhável saber encontrar os mecanismos e os caminhos que amenizem a turbulência” (Carvalho, 2011, p.31). “As alianças estratégicas podem ocorrer para contrariar diversas dificuldades que a empresa possa enfrentar” (Peixoto, 2012, p.27).

Na grande generalidade das vezes as dificuldades residem no campo de acesso à tecnologia, no quadro da mão de obra qualificada, na produção (associando-se a níveis baixos) e na ausência de diversificação dos produtos e serviços. Optando-se por direcionar esforços no estabelecimento de relações que permitam adquirir novos conhecimentos, técnicas, competências e tirar maior proveito da venda no mercado.

É igualmente importante, evidenciar que as ligações com novos parceiros permite reduzir os riscos e minimizar as perdas, de modo que, “as empresas que colaboram e têm acesso às informações dos parceiros, encontram-se em melhor posição para alcançar produtos mais inovadores” (Fonseca, 2010, p. 30). É, no entanto, importante destacar que as relações com os parceiros nunca devem ser tomadas como certas, “cada parceiro pode querer manter as suas opções abertas de modo que o comprometimento de cada um, nunca pode ser considerado integralmente garantido” (Carvalho, 2011).

De facto, tanto a empresa como o empresário, continuam a sua busca individual por novas ofertas, e as expectativas vão ao encontro do aumento do domínio na área de atuação. No entanto, qualquer organização espera que o desenvolvimento nacional possa contribuir para a redução da dependência externa, ou permita alcançar o desenvolvimento sustentável.

Com efeito, vai se mantendo a dicotomia integridade-evolução (integridade dos seus valores pessoais que formaram uma imagem, articulando-se a necessidade de enquadramento de novos vetores de mudança. Permitindo novas aprendizagens que podem contribuir para a evolução tanto no plano interno como externo). “Todas as empresas possuem uma cultura, mesmo que fragmentada e indecifrável a partir do exterior” (Vau, 2005, p.19).

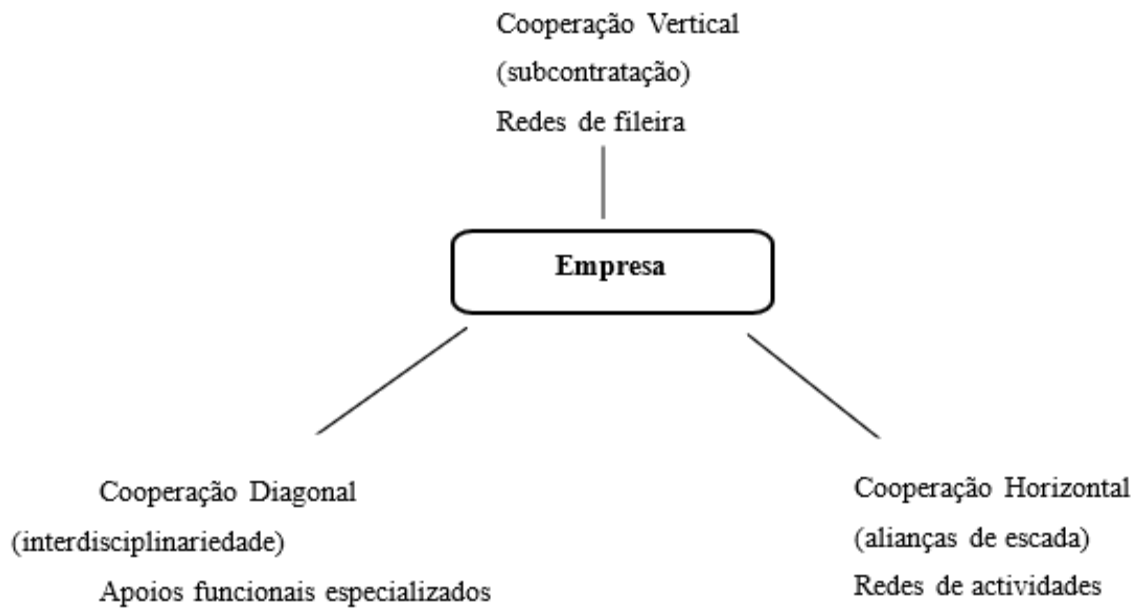
Revela-se, importante contemplar e perceber as razões decorrentes da formulação de mecanismos de cooperação/parcerias para melhor compreender a estratégia de globalização por parte das empresas. Todavia, a integração com recurso a partilha de riscos pode ser uma vantagem para os participantes. Contudo, de acordo com o TFUE (Tratado de Funcionamento da União Europeia) no capítulo 1.º artigo 101º, existe um vasto conjunto de acordos de cooperação destacando-se os seguintes:

- Acordos de Investigação e Desenvolvimento
- Acordos de Produção
- Acordos de Compra
- Acordos de Comercialização
- Acordos de Normalização

E a inclusão dos diferentes formas de cooperação agrega-se ao destacamento dos determinantes (figura 2), que se afiguram igualmente importantes neste processo.



Figura 3: Formas de Cooperação e sua combinação estratégica



Fonte: (Carvalho, 2014, p. 81)

Por um lado, a cooperação vertical, por outro a horizontal, e não menos importante temos a cooperação complementar ou diagonal. Entenda-se que a cooperação horizontal, é uma vertente que se liga a empresas que atuam tanto no mesmo setor (podendo ocorrer uma ligação entre os principais concorrentes) como também no desenvolvimento de produtos similares em setores diferentes (Fonseca, 2010).

Destacando-se o predomínio e a preferência por empresas concorrentes, mas do mesmo setor, pois, os laços de proximidade são maiores (entendamos aqui estes como: os produtos, os fornecedores e até mesmo a prestação de serviços). Gerando-se um novo quadro conceptual, onde os participantes decidem estabelecer uma relação, no qual se procura a criação de vínculos contratuais capazes de auxiliar na melhoria de prestação de serviços ao mercado.

Ainda neste segmento de cooperação, e de acordo com Verschoore e Balestrin (2006, p. 6) citado por Frazão (2016), “as redes do tipo horizontal, são constituídas por pequenas e médias empresas que se situam geograficamente próximas; que atuam num segmento específico de mercado” (p. 16). Deve sublinhar-se que as melhorias não afetam somente produtores, mas também consumidores. É certo que a multiplicidade de produtos e a sua diversificação permitem o reconhecimento do poder de compra do mercado nacional.

Mas, por trás desta universalidade e harmonização que é a cooperação horizontal, escondem-se condutas destrutivas. Pois, quando as partes definem uma estratégia de atuação face aos demais concorrentes, muitas vezes procuram inviabilizar todas as práticas que possam permitir o desenvolvimento dos restantes participantes. Os defensores desta conduta, por norma correspondem a duas ou mais empresas dominantes no setor.

A sua busca pela hegemonia de mercado, leva a que criem barreiras as empresas com menos peso ou dimensão. Tal ocorre com a regulamentação de quotas com níveis de produção, ou com a fixação dos produtos (interferindo diretamente na temática de diversificação), e em muitos casos também existe a definição dos preços.

Sendo deste modo, importante a constante monitorização das atividades desencadeadas no âmbito da concorrência. Além disso, é fundamental impossibilitar o domínio de monopólios, garantindo-se o estabelecimento de uma concorrência favorável a todos os participantes.

No que lhe concerne, a cooperação vertical ocorre “entre as empresas que pertencem a diferentes atividades da cadeia produtiva e se complementam entre si na produção ou comercialização do produto” (Morinishi & Guerrini, 2011). Nesta linha de pensamento, a aliança entre empresas de setores diferentes deve ser vista como uma ferramenta benéfica e bastante sensível. A principal função das organizações consistira em especializar-se na produção do bem para o qual possuam mais inclinação e comprar ao mercado os restantes. Estabelecendo-se uma relação entre produtores, fornecedores, distribuidores e clientes.

Sendo claro, que determinadas metas estratégicas são aqui mais fáceis de alcançar com a redução dos custos. Subsiste, no entanto, uma dinâmica de interação que permite a redução de investimento para a produção de novos produtos. E surpreendentemente, também permite as empresas de pequena dimensão continuarem a exercer serviços no mercado.

A razão disso, é que hoje as PME (Pequenas e Médias Empresas), são responsáveis pelo desenvolvimento e diversificação de serviços e ofícios, dado que procuram sempre novas formas de inovar com os seus baixos recursos. “Os parceiros que se unem numa parceria, possuem vantagens competitivas sobre os restantes concorrentes que se encontram isolados” (Figueiredo, 2016, p.25), e o “acumular de conhecimentos permite a aprendizagem necessária para capacitar a empresa de competir no mercado externo de forma constante e competente” (Simões S, 2016, p.6).

## 2.4. Modelos de Negócios para IDE em Países em Desenvolvimento

Cada vez mais, as empresas optam por deslocar os seus serviços, procurando com isso, suprimir as principais dificuldades encontradas no mercado doméstico. Do mesmo modo, que aproveitam os progressos providenciados pela globalização, que ao derrubar as fronteiras, permite avanços significativos na esfera económica. O que conseqüentemente fez avolumar a competitividade global. Entenda-se que a competitividade das empresas passou assim, a ser medida com base no seu nível de exportações, na sua rede de parceiros nacionais e internacionais, tal como no seu fluxo de investimento IDE (Amal, Raboch, & Tomio, 2009).

Segundo Dunning (1979), citado por Oliveira (2012, p. 3), que afirma que, em regra existem diversas vantagens ligadas a internacionalização e ao IDE. Sendo que, o desenvolvimento de acordos contratuais permite a exploração de novos mercados. As ações ligadas a este movimento, podem ser muito diversas, e sofrem alterações mediante o país a que se destina. Tais alterações podem ser justificadas com base no binómio vulnerabilidade-incerteza ligados ao IDE (Oliveira, 2012). Em muitos casos a incerteza perante os investimentos, são reduzidas quando se trata de penetração em mercados com regimes autoritários, dado que, neste modelo o governante não se encontra subordinado ao povo, havendo poucas limitações ao exercício de poder (Ferreira, 2013, p. 32).

Havendo um aspeto adicional que caracteriza estas mudanças já evidenciadas. Ou seja, a internacionalização é o resultado do entusiasmo por parte dos comerciantes e dos compradores ativos no mercado. Argumentando-se que existe uma relação entre a busca constante de novos mercados de abastecimento, de fornecimento e de aquisição de *know-how* e mão de obra qualificada com a necessidade de sobrevivência mercantil. Segundo Anderson & Gatignos (1986), citado por Simões (2016), “uma das formas das empresas se internacionalizarem é o investimento direto estrangeiro”, deste modo, há IDE quando às organizações possuam no mínimo 10% de negócio.

Sendo inegável que os modelos de negócio para IDE em países em desenvolvimento, são delimitados pela presença de economias de escala e processos como o *Joint-Venture*, o *Franchising*, as exportações (diretas e indiretas) e a aquisição.

Quanto ao contrato de *franchising*, consiste numa espécie de parceria no qual o investidor estabelece conversações para utilizar a patente da marca. Uma atividade cada vez mais comum, que acarreta a aquisição não somente de produto final, mas também das componentes para a sua feitoria. Já no caso das exportações, também podem ocorrer com recurso ao *franchising*, ou compra direta na marca. As exportações podem ser diretas como indiretas:

- A exportação indireta, ocorre quando outra entidade decide comprar o produto e vender.

- A exportação direta, ocorre quando a empresa opta por alargar o seu produto a outros mercados, vendendo diretamente aos clientes importadores.

Quanto ao último modelo de atuação consiste na aquisição, e encontra-se ligada a ideia de compra parcial, ou total de uma empresa no país estrangeiro. Havendo consideráveis benefícios, devido à herança dos acordos e canais de logística que permitem uma rápida penetração no mercado doméstico onde é importante incorporar características próprias da marca.

Note-se que, o produto interno bruto (PIB) e o PIB *per Capita* (a dividir pelo número de pessoas), são determinantes que influenciam diretamente o IDE (Ferraz, 2014, p.22). Não deixando de ser oportuno revelar que os países recetores conseguem aumentar o seu nível de competitividade. Já os investidores, optam por contribuir para o aumento do grau de riqueza do seu país através do envio de remessas de dinheiro.

Por conseguinte, o IDE, constitui um investimento a longo prazo (com maior envolvimento por parte do investidor), onde se procura desenvolver uma atividade ou serviço fora do país de origem. Para apoiar e incentivar a classe de investidores os Estados optam por economias abertas combinando assim, o seu potencial nacional com os avanços externos.

Nesta nova trajetória, são definidas estratégias de atuação que permitam priorizar na política externa algumas medidas propícias ao investimento e a ascensão do PIB. “As políticas governamentais são usadas para controlar ativos, incluindo pessoas, e para converter esse controlo em riqueza” (Oliveira, 2012). Por natureza, os governantes são imprevisíveis procurando a satisfação da sua população, dando assim, muita importância às hierarquias nacionais. O prestígio dos cargos e os títulos são formas de disciplinar os investidores, que devem “obediência” as políticas nacionais. No topo de qualquer desenvolvimento, há sempre necessidade de aplicar boas práticas de governação.

Esta conceção ambiciosa por parte dos governantes acarreta uma preocupação interna. Corresponde ao seu parcial domínio e interferência na vida da empresa, de facto é esperado que a nova cultura empresarial se adapte aos costumes. Há verdade é que os líderes africanos, temem a perda de soberania, e o passado faz com que se exerça poder de forma rígida perante os novos invasores económicos (Ferreira, 2013). A liberdade comercial é uma prática recente, que tem sido adaptada mediante as necessidades de alguns grupos que formam grandes elites.

A realidade é afetada, quando os investidores associam a instabilidade de um país à totalidade do continente. De acordo com Ferreira (2013), o fenómeno de “discriminação estatística”, tem estado sempre presente na vida dos africanos. Trata-se de uma prática frequente, “devido ao contágio e à

ausência de instrumentos adequados para a cobertura na região”. É importante reconhecer que as economias africanas são independentes entre si, e que a afetação de uma não condiciona o país vizinho.

Nesta perspectiva, pode haver um certo nível de rutura interna que condiciona os parceiros regionais, mas é algo parcial. O importante é haver um consenso entre os investidores e as autoridades nacionais, de forma, a criarem-se medidas benéficas para a permanência de ambos sem que ocorra qualquer suborno e ganhos pessoais.

Segundo Simões (2016), o IDE tem aumentado significativamente, pois, os países procuram levantar as barreiras/restrições nacionais, de modo a atrair mais investidores. “As barreiras para o investimento estrangeiro em países em desenvolvimento continuam maiores do que em economias de países desenvolvidos” (p. 14). É bem verdade, que a “fraca aplicação da lei e a falta de um mecanismo credível para a proteção dos direitos de propriedade são as maiores barreiras ao IDE na África Subsariana” (Ferreira, 2013, p.37).

As autoridades nacionais tentam auxiliar os investidores com a criação de sistemas de defesa para proteção de propriedade intelectual. Na verdade, a preocupação reside na necessidade de proteção dos criadores de produtos, serviços e marcas permitindo-lhes a exploração económica (Pinheiro, 2013). É fundamental acabar com a exploração por parte de terceiros, garantindo-se a expansão da marca.

O que ocorre em África, é uma notável participação do Estado na economia podendo acarretar alguns obstáculos (na realização de vínculos contratuais, nas políticas salariais e fiscais, nas políticas de exploração dos recursos e no enquadramento da mão de obra nacional nas empresas estrangeiras). Acrescente-se que é apropriado referir que existem duas categorias de investimento internacional por parte das empresas:

— Por um lado, o investimento em carteira que corresponde aos fluxos de capital que ficam ligados a existência de acionistas que não interferem diretamente com a estrutura da empresa.

— Por outro, temos o investimento direto, onde a empresa procura algum controle sobre as demais empresas, deste modo, opta muitas vezes por comprar participação e ações.

Outra constatação, aponta para um novo clima de mudança nos países emergentes onde existe hoje maior estabilidade. Entretanto, este período de mudanças é caracterizado pela busca de estabilidade interna que coincide com a aposta no desenvolvimento de *clusters* e zonas industriais. A título de exemplo temos Angola e Brasil, que ao longo dos anos tentam desenvolver as suas indústrias com recurso ao investimento estrangeiro. Mas, a verdade é que a história internacional tem diversos

exemplos semelhantes, bastaria recordar a história da Comunidade Económica Europeia (CEE) ou a participação de muitos estados na Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA).

Assim sendo, o IDE quando desenvolvido num meio político estabilizado pode auxiliar o governo local no desenvolvimento do seu grupo empresarial, e também possibilitar a ocorrência de competitividade para os países intervenientes (Gaspar, 2013, p.14). Sendo inegável, que é importante apostar na diferenciação do mercado doméstico, contribuindo para o aumento do grau de atratividade externa.

Além disso, constata-se que os países em desenvolvimento (PED), fizeram a longo prazo um vasto conjunto de reformas que permitiram melhorias consideráveis para a ocorrência de fluxos de investimento. Tomemos como exemplo a Primavera Árabe ocorrida em 2011, uma revolução direcionada para a quebra dos regimes autoritários e a propagação de melhorias nas condições de vida. A fertilidade das terras africanas veio juntar-se a liberdade comercial com a abertura de muitas economias, ainda que persistam algumas limitações presentes como é o caso da burocracia (uma componente que pode sempre inviabilizar qualquer investimento, estando na maioria das vezes ligada ao poderio exercido pelos dirigentes).

A par da abertura dos mercados, a burocracia é das temáticas mais relevantes para o investimento. Segundo Ferraz (2014), a burocracia em África continua a ser das principais barreiras encontradas pelos investidores, esperando-se que o grau de exigência venha a reduzir no decorrer dos anos (p. 37). Do mesmo modo que se espera maior preocupação com o fator segurança.

A essência do desenvolvimento económico corresponde a um aumento dos níveis de produtividade e produção interna, como tal, os investidores devem ponderar a realização de estudos prévios que permitam maior conhecimento do mercado conforme apresentado pela (tabela 2).

Tabela 2: Análise do Investidor

PIB
Fluxo de IDE: Entradas & Saídas (milhões de usd)
Índice de Responsabilidade & Nível de Corrupção
Índice de Poder dos Acionistas
Índice de Proteção dos Investidores
Índice de Regime Fiscal (taxas de impostos e inflação)
Estabilidade Cambial (é usual duas moedas de troca)
Condições Políticas – Risco Político
Encargos Jurídicos
Nível de Burocracia
Obrigações de Declaração/Controle Administrativo
Proteção do Direito de Propriedade Intelectual

Fonte: adaptado de santandertrade (2010)

É um facto, que os efeitos oriundos do IDE podem ser tanto diretos como indiretos. Para compreender esta posição é importante ter presente que, de acordo com, Blomstrom e Sjöholm (1999) citado por Gaspar (2013), “O efeito direto é refletido na formação do capital, no emprego e no negócio do projeto do IDE, e indiretamente nas empresas domésticas ao tomarem contacto com novas tecnologias, processos, modernização, possíveis fornecedores e parceiros das empresas recém-instaladas” (p. 13). Do mesmo modo, poderíamos aceitar que as multinacionais dos países desenvolvidos são as principais responsáveis pelo elevado número de investimentos mundiais (Amal, Raboch, & Tomio, 2009).

Outra condição fundamental para a difusão, é preenchida com o desenvolvimento de mecanismos como o *Joint-Ventures*. Esta condição de entrada em países estrangeiros, corresponde “a uma extensa variedade de acordos comerciais que podem estabelecer-se, nomeadamente, com empresas multinacionais ou outras entidades não residentes” (Pereira, 1988). Destacando-se a predominância deste processo nos países em desenvolvimento pelas suas vantagens (tabela 3).

Esta forma de cooperação ou associativismo empresarial, merece um certo nível de destaque, devido não somente ao binómio transparência-confiança, mas também a partilha dos riscos (na sua maioria são intrínsecos a instabilidades no mercado mundial) e benefícios. Em muitos casos são denominadas de parcerias, que podem incorporar a criação de consórcios. Como tal, tem um prazo de atuação e uma finalidade que é o lucro. Existem diversos tipos de *joint-ventures*, para o estudo importa destacar, as *unicorporated* e *equity* ou *incorporated*.

Tabela 3: Vantagens de Joint-Venture

Parceiro – Nacional	Parceiro – Estrangeiro
Acesso à tecnologia avançada	Entrada direta no mercado doméstico
Défice na Balança de Pagamento (aumento da exportação e importação)	Acesso aos principais canais de logística
Apoio na formação e capacitação da mão de obra	Repartição dos lucros
Investimento no território nacional	Criação de novas empresas representantes e novas parcerias
Entrada de divisa e formação de riqueza	Maior intercâmbio empresarial
Participação e enquadramento na esfera global – Internacionalização	Redução dos encargos salariais

Fonte: adaptado de (Pereira, 1988)

Quanto a primeira, *unicorporated*, resulta da união de duas ou mais empresas com os mesmos interesses pessoais. Decidem estabelecer um acordo para a realização de determinada atividade não sendo a mesma duradoura, logo as partes podem manter a sua independência (ninguém controla, apenas se espera que desenvolvam os seus fins). O certo é que, não havendo necessidade de criação de uma nova pessoa coletiva/empresa não existe personalidade jurídica, e nestes casos, muitos países apenas querem receber os benefícios (como transferência de tecnologia, capital, produto ou penetração no mercado).

Já no segundo caso, *incorporated*, existe a necessidade de estabelecimento de contratos devido à durabilidade da atividade. Destacando-se a presença dos acionistas por quotas aliando-se a construção de uma nova empresa que pela sua estrutura carece de órgãos internos. Existindo, porém, outro fragmento nesta esfera que remete para a aquisição de personalidade jurídica.

Numa primeira instância, pode ocorrer a compra de quotas de uma empresa já existente (tomada de participação estrangeira no capital de uma sociedade) e como é certo, este vínculo vai ao encontro de quotas e de capital repartido. Neste sentido, certos autores afirmam que o investidor vai adquirir um nível de controle e influência. Estando o controle ligado ao grau de voto superior a 50%, já a influência ronda os 10% e 50% (Amal, Raboch, & Tomio, 2009). É justamente nesta ofensiva, que destacamos a importância do posicionamento estratégico dos países onde mediante o seu grau de desenvolvimento podem ser recetores ou investidores.

A ascensão da *joint-ventures*, talvez tenha possibilitado o aparecimento de postos-de-trabalho. Relembrando a expansão demográfica ocorrida em Angola com o pós-guerra civil, que teve como consequência o aumento e aparecimento de novos investidores internacionais, que optaram por

deslocar serviços (Covas, 2014). Este ciclo de expansão teve como consequência o aumento da empregabilidade e o destacamento do país no plano internacional.

Todavia, também devemos recordar as constantes mutações ocorridas no setor industrial e da construção e obras públicas (tomemos como exemplo o caso específico de Portugal: o surgimento do *cluster* da Pedra e Calçado impulsionaram uma nova dinâmica. Importa referir o aumento do número de empresas, a aquisição de tecnologia, o crescimento dos níveis de produção e exportação agregando-se a descoberta de novos mercados).

E curiosamente, no decorrer dos anos a necessidade de desenvolver outras atividades, estimulou as empresas a procurarem novos vínculos contratuais. Com efeito, o desenvolvimento dos mecanismos de cooperação permitiu melhorias no processo de internacionalização. Falamos assim, da afetação das seguintes categorias:

- Cadeia de Valor: onde a aproximação aos mercados e consumidores, fez reduzir significativamente os encargos financeiros (no plano de abastecimento, de aquisição de componentes e matéria-prima).

- A definição e requalificação da Imagem das Empresas: era importante construir uma nova imagem. Desenvolver um passaporte que fosse capaz de destacar a experiência adquirida e os anos de pertença na área (apresentando-se os pontos mais atrativos/fortes). As campanhas de imagem, são sempre apoiadas por estratégias de *marketing & design*, que podem ser agressivas. Porém, existe também a necessidade de realização de estudos de mercado.

- Apresentação Externa: a penetração em novos mercados carece de melhorias no *portefólio*, havendo uma correlação com a participação em feiras e mercados externos.

Importa sublinhar que os PED, apenas tiveram acesso aos mecanismos de cooperação com “fim da Segunda Guerra Mundial, em particular na década de setenta, devido a ambiciosos planos de industrialização com vista à consecução de um objetivo político da independência económica” (Sousa, 2013). A grande problemática, decorre das empresas e países quererem manter a sua individualidade, quando, na verdade, nem sempre é possível.

Não é assim de estranhar, que numa primeira abordagem se afirme que o IDE vai depender de alguns fatores que se podem ligar a procura de vantagens. No aspeto das vantagens, o mais interessante é que se manifestam em diferentes pontos:

- Nos incentivos governamentais (a estratégia de atuação dos governos para atrair novos parceiros ao mercado doméstico deve sempre visar a melhoria dos seus investidores e empresas nacionais).

- A localização (continua a ser um ponto importante, pois, as empresas procuram sempre racionalizar os seus custos, neste sentido, a baixa renda *per capita* e a aquisição de ativos podem ajudar no momento de decisão, todavia, há o problema das influências das taxas de câmbio).

- Defesa de Propriedade & marca (é importante deslocar os serviços para países menos competitivos e com maior carência de forma a rentabilizar os gastos. Reeducar um mercado pode ter as suas vantagens).

De modo geral, não foi somente a economia que evoluiu, mas também os sistemas políticos e os Estados. Registe-se que neste quadro complexo de mudança, a Europa passa a ser o local onde fluem os principais mercados internacionais, devido à constante entrada de novos membros para a comunidade. Além disso, é também da Europa que partem as principais decisões e resoluções.

Outro suporte nesta linha de análise aos PED & IDE, remete para o fim de muitos conflitos em África, todavia, eclodiram novas disputas territoriais e batalhas constante pela exploração dos recursos. “Petróleo, diamantes e água, essas 3 riquezas naturais que vêm alimentando conflitos armados e combates sangrentos ao redor do mundo já faz algum tempo” (Falco, 2016).

Contudo, foi provavelmente com a expansão dos ideais capitalistas, que a conjuntura internacional conheceu uma nova dinâmica. Na prática, os Estados mais fortes e desenvolvidos competem para expandir os seus domínios, enquanto os restantes (em vias de desenvolvimento) concorrem para atrair financiamento e investimento internacional. É bem verdade, que muitos ainda possuem estruturas internas instáveis e débeis. Acrescente-se que, “os governos de cada país são vendedores e as EMN’S (empresas multinacionais) são compradoras neste mercado” global (Ferraz, 2014, p. 52).

Esta equação de problemáticas internas, permite até certo ponto, afirmar que os antigos compradores travam novas batalhas onde se torna vital procurar novos mercados de abastecimento com baixo custo. De acordo com Estêvão (2005, p. 13), “as transformações estruturais na oferta e utilização de recursos são características dominantes do padrão de desenvolvimento das economias”. A acumulação de riqueza nos países emergentes é assim fruto da nova investidura.

Na atual conjuntura de internacionalização, África deve ser analisada na ótica de constituição de diversos PED. É importante sublinhar que o elevado número populacional é fonte catalisadora de IDE, pois, se relaciona com a dimensão do mercado (Ferraz, 2014). No entanto, existe um forte domínio por parte das ordens políticas, “as instituições e as políticas são moldadas por aqueles que se encontram no poder para permanecerem e usufruírem” (Oliveira, 2012), representando uma das grandes problemáticas e debilidades dos países africanos.

Entretanto, há outra constatação, que demonstra que muitos países africanos continuam a manter relações de dependência & proximidade, face as principais potências coloniais: “a maioria dos fluxos de IDE para África vêm do Reino Unido e França, refletindo os laços coloniais, e também da Holanda e EUA” (Ferreira, 2013).

Ainda nesta ótica, bastaria recordar as relações de proximidade entre as ex-colônias e Portugal, contudo, nesta relação procura-se alcançar certos objetivos. Tais como, “políticas económicas sólidas, boa governação, estabilidade sociopolítica e infraestruturas adequadas” (Oliveira, 2012), que se prendem a ideia de cooperação, compromisso mútuo, credibilidade das ações e confiança.

Merecendo igualmente referência a presença da Europa, sendo uma das principais responsáveis pelo financiamento regional. Ainda que a manutenção e o acesso às bases de financiamento, fiquem ligadas a mecanismos (como é o caso do *FEDS* – Fundo Europeu para o Desenvolvimento Sustentável). No entanto, as relações com a China, permitem o desenvolvimento de outros mecanismos financeiros (*FOCAC* – Fórum para a Cooperação China-África). Neste sentido, as ajudas dos parceiros internacionais, podem contribuir para a melhoria das condições de muitas empresas que operam no plano nacional e não possuem fontes de rendimento para expandir os seus negócios.

Sublinhe-se que em África existe outra distinção ligada a cultura e a gestão do processo de internacionalização. Os investidores devem ter sempre parceiros locais, pois, é extremamente difícil perceber as práticas de negócio (conhecimento profundo dos consumidores e estrutura de mercado), regra geral, as diferenças culturais também podem ser encontradas no modo de negociar (Ferraz, 2014).

Refira-se que, efetivamente de acordo com Hofstede (1980) citado por Ferraz (2014), “as diferenças identificadas advêm da cultura dos empregados e, em grande parte, da cultura do país de acolhimento” (p. 46). Não devendo menosprezar-se o papel da cultura nos fluxos de investimento.

É nesta esfera de influência, que devemos acrescentar o papel vital por parte dos emigrantes. Com a sua saída do mercado nacional, o indivíduo vai apresentar aos demais, as principais vantagens do seu mercado de forma muito atrativa, levando a criação de novas oportunidades de negócio (Oliveira, 2012). Ainda neste enquadramento, referenciamos a abordagem (ainda que breve) da inflação.

Um olhar atento sobre os seus níveis podem permitir afirmar qual a estabilidade do país, portanto, é frequente que os investidores cruzem a sua análise entre taxas de câmbio, inflação e presença de outras empresas multinacionais permitindo avaliar o grau de risco presente no

investimento. Em contrapartida, por norma nos países africanos existem “baixas taxas de poupança, dificultando a angariação interna dos capitais necessários ao financiamento de projetos de investimento” (Ferreira, 2013).

Além disso, as autoridades nacionais apelam a deslocação de empresas ligadas a indústria extrativa e transformadora, por auxiliar no processo de criação de novas linhas-de-trabalho agregando-se ao desenvolvimento de novos parques industriais que vão permitir a superação dos níveis de pobreza. Todavia, o maior problema é a dimensão reduzida dos mercados domésticos. Segundo Ferreira (2013), a fertilidade dos fluxos financeiros em África fica concentrada no desenvolvimento de vínculos contratuais que permitam a especialização em operações de exploração e transformação de recursos naturais como os minerais (p. 25). Afirmando ainda, que o reduzido investimento não se deve somente as debilidades políticas, mas também ao crescimento e surgimento de mercados mais atrativos como o Asiático.

Tais situações de incerteza na escolha dos mercados, podem ser resolvidas com recurso a aplicação de uma democracia participativa e aberta em África. Não podemos reduzir a importância do regime político, onde a modernidade pode abrir caminho para a criação de áreas mais liberais e dinâmicas. Dando-se assim, espaço para o surgimento de mais investidores internacionais neste continente que não possui apenas recursos minerais, mais uma vasta quantidade de mão de obra disponível.

É num contexto de vulnerabilidade que encontramos as economias africanas, onde o esforço para atrair investidores é abalado pelos acontecimentos internacionais. Como é o caso das crises financeiras e as baixas de preço nas *commodities*. É nesta perspetiva, de apelo ao desenvolvimento que se enquadram as campanhas nacionais de busca constante por atores mais fortes, neste cenário de incertezas e desconfianças.

Os principais objetivos de enquadramento dos modelos de investimento, consistem em aplicar mecanismos propícios para o desenvolvimento do empreendedorismo nacional e regional. Na racionalização das despesas públicas, nas ajudas no âmbito da exploração dos recursos, aliando-se ao aumento da cadeia de valores e a diversificação dos produtos. Juntamos a tudo isso, a necessidade de reduzir a dependência face à exploração de certos materiais.

## **2.5. Modelo de Análise**

Tendo como base a análise bibliográfica e a revisão de literatura, que remetem para o desdobramento da vertente teórica e prática, optamos por apresentar a nosso modelo de análise

conceptual (tabela 4). Criando uma proximidade entre a teoria e o estudo, sendo importante destacar o que deve ser apresentado, e clarificar os conceitos (Sousa & Baptista, 2011). Todavia, o principal foco do nosso estudo é a apreciação do setor da Rocha Ornamental em Angola, de modo, que classificaremos algumas noções.

Tabela 4: Modelo de Análise

Variável em análise	Contribuições Teóricas	Componente	Aplicação no estudo
Internacionalização Mercado Parcerias Produto Custos de Transação Inovação	Lourenço (2015); Simões (2016); Carvalho (2014); Donelas (2008); Maias (2013);	Avaliação dos processos de Internacionalização e da interferência	A internacionalização das empresas não é somente uma estratégia, é também consequência das crises internas que se ligam a excessiva burocracia, as elevadas taxas e a saturação do mercado doméstico. A busca externa é fruto da lei da oferta e da procura, onde a exportação é benéfica quando existe uma proximidade aos canais de abastecimento (mão de obra e matéria-prima), derrubando assim, alguns custos de transação. As empresas procuram desenvolver mecanismos de cooperação que envolvam parcerias e permitam uma aposta na inovação e na diversificação dos produtos.
IDE Empreendedorismo Parcerias	Banha (2017); Menezes (2013); Afonso (2013); Fernandes (2014); Frazão (2016);	As implicações na realidade nacional; motivação para o estabelecimento de parcerias	Os países em desenvolvimento e as economias mais fracas, alteram as suas ideologias. Procuram nos cenários internacionais, formas de solucionar as crises. O estabelecimento de políticas mercantilistas abre caminho ao empreendedorismo internacional, logo ocorre a captação de IDE. O desenvolvimento do setor da Rocha Ornamental afigura-se possível com base na participação de empreendedores nacionais e internacionais. A troca de saberes permite melhorar a cooperação entre os grupos e promover o desenvolvimento nacional (com a criação de infraestruturas e avanços na industrialização).
Expetativa	Leitão (2015); Roca, Vaz & Paulo (2014)	Motivações a novas entradas de organizações	Pode resultar na identificação dos determinantes para aquisição de IDE e estimular a abertura de novos centros de formação.

### **3. Enquadramento do Setor da Pedra**

A pedra, corresponde ao material natural rochoso com características específicas, de modo, a atender aos requisitos dimensionais exigidos para fins estruturais ou arquitetónicos (IEL–ES, 2013). Todavia, “só depois de lapidada exerce um fascínio contagiante ao tornar-se pedra ornamental” para fins estéticos (Cedintec, 2006). Nesta vertente, consideramos que existam diferentes tipos de rocha ornamental: calcário, mármore, granitos, gnaisses, ardósias e quartzitos.

Cada uma possui características próprias (composição, resistência, dureza, disponibilidade e facilidade de manuseamento) que podem condicionar no momento de escolha.

A gradual degradação da rocha é outra constatação importante, pois, o vasto conjunto de agressões externas (o choque térmico, os agentes atmosféricos, o desgaste, a má conservação e os micro-organismos vegetais), devem ser minimizadas com recurso a trabalhos de recuperação por parte de agentes especializados. Nesta ótica, salientamos que já existem diversos trabalhos de conservação, reciclagem e reutilização das peças.

#### **3.1. A Reafirmação do Setor**

A realidade do setor é bastante complexa, não sendo apenas um elemento construtivo, mas sim evolutivo. No sentido em que os avanços da arquitetura se ligam ao desenvolvimento e envolvimento da pedra no quotidiano. Uma observação mais profunda, permite afirmar que o declínio da pedra ocorre na década de 60 (Pinto, 2015). Onde deixou de ser elemento de resistência, e passa a categoria de revestimento, tendo como consequência o aparecimento de novos produtos no mercado da construção (Cedintec, 2006, p. 132).

Neste sentido, o constante surgimento de novos mercados merece algum destaque. Devendo a palavra “mercado”, ser aqui entendida como algo concreto ligado a uma instituição de troca de mercadorias (Louçã & Caldas, 2010). Foi certamente, a audácia dos consumidores que fez aumentar o número de espaços para a comercialização deste produto que tinha tido uma diminuição da sua utilização por parte de determinados mercados domésticos (caso de Angola).

E volvidas décadas, assistimos a profundas transformações dentro da esfera internacional. Os novos critérios para salvaguardar os mercados alteraram-se de forma significativa, e muito se deve a 4.<sup>a</sup> revolução. Neste novo panorama, ocorre a transformação dos mercados e das organizações.

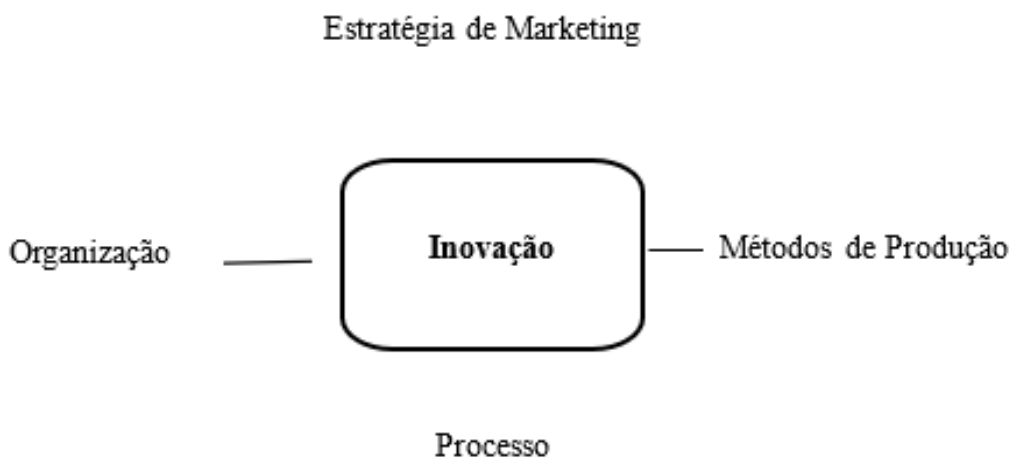
A digitalização da economia, é hoje uma realidade fruto do progresso tecnológico. Os negócios conhecem o mundo digital desenvolvido em torno da indústria, gerando uma nova esfera de

conhecimento que resumidamente vai de encontro a ocorrência de comunicação entre máquinas, sistemas e pessoas, de modo a gerar informação.

As empresas tradicionais foram obrigadas a fazer uma reviravolta nos seus procedimentos com a aquisição de maquinaria avançada e *software*. É nesta vertente, que se revela importante referir que a inovação é inevitável, e a mesma não ocorre somente no plano tecnológico. É importante inovar na estratégia de atuação e na produção dos bens e serviços (figura 4).

No plano da rocha ornamental, as mudanças decorrem da internacionalização da pedra, que advém do surgimento de novos criadores, novas tendências e do progresso tecnológico. E “investir em inovação é crítico para manter a competitividade, caso contrário o risco é mesmo desaparecer do mercado” (Rua, 2017). Foi assim, que a nova procura tecnológica, fez surgir novas maquinarias que permitem retirar mais proveito e reduzir os custos de exploração do subsector.

*Figura 4: Tipos de Inovação*



Fonte: adaptado de (ASSIMAGRA, 2015, p. 7)

Se por um lado, a demanda por cores-vivas como o granito beje ipanema, o branco gaivota e o diamante negro fizeram aumentar o nível de exploração (ABIROCHAS, 2018). Que curiosamente, se refletiu nas mudanças dentro das empresas tradicionais, que foram forçadas a reduzir a exploração de certas cores (DGEG, 2016). Por outro, a procura por granitos e mármore conheceu uma nova realidade, devido, à moda de reabilitação dos espaços. É perante estes factos, que se torna possível explorar as potenciais vantagens ligadas a exploração da pedra.

Assim sendo, o relançamento da pedra, uniu esforços com a nova dinâmica mercantil. Entre os principais motivos, destaca-se o aparecimento de criações inovadoras não somente no plano

habitacional, mas também os novos adereços (onde algumas empresas internacionais apostam no desenvolvimento de novos produtos: uma italiana desenvolveu frascos de perfume, e outra angolana, adaptou a iluminação a pedra). É deste modo, que se poderia afirmar que, a chave para dominar nesta indústria é adaptação aos novos tempos.

Já no que toca a escolha da rocha, a seleção pode variar mediante alguns aspetos. Existindo fatores que podem pesar na escolha: as razões culturais, ambientais, a textura, o preço, a disponibilidade/abundância do material, as alterações decorridas do processo de transformação e os procedimentos para conservação.

No entanto, ainda existem pontos que justificam a atual escolha dos consumidores: no que se refere ao mármore, a procura internacional por este material tem aumentado tal como o valor da sua comercialização (Stone Sector , 2016). Foi a sua baixa resistência aos efeitos ambientais, que levou a sua aplicação como revestimento interior. Contudo, destacamos o elevado uso externo em obras de substituição, ou requalificação. Já no caso do granito, tem sido usual em espaços interiores (na construção de loiças de cozinha e de casa-de-banho), como em espaços exteriores (por razões ligadas a sua durabilidade e estética).

Neste sentido, é inquestionável que existe uma procura por novas rochas, como é o caso do granito-negro. Sendo que esta realidade, tem contribuído para a aceitação dos países produtores: “nesta categoria podem ser incluídos os granitos multicolores, que têm a Índia e o Brasil como grandes fornecedores” (IEL–ES, 2013). No entanto, algumas descobertas desenvolvidas pelo PLANAGEO de Angola (Plano Nacional de Geologia) em 2016, apontam para uma reserva de 45 mil quilómetros de granito-negro, dando destaque as regiões do Huila e Cunene, todavia carecem de confirmação por parte da comunidade científica. É fundamental destacar, que os estudos realizados, contaram com a colaboração dos parceiros internacionais: Espanha e China.

Todavia, existe uma maior preocupação com a internacionalização do setor, de modo, que a ocorrência de eventos internacionais é hoje uma realidade. Os profissionais vocacionados para a arquitetura, decoração e construção, são chamados a apresentar novos produtos e técnicas de fabrico, aliando-se a sustentabilidade dos processos produtivos.

A este propósito, não podemos deixar de mencionar que as principais alterações encontradas no setor ao longo dos anos, correspondem as transformações derivadas da inovação. Efetivamente, a tecnologia acelera o processo de fabrico com métodos de produção mais flexíveis e eficientes, aliando-se a redução dos custos.

E será precisamente, na existência de maior customização dos produtos e na especialização, que vai residir a diversificação e diferenciação. Constatando-se que a nova demanda por produtos feitos a base de pedra, tem permitido o crescimento do setor nos últimos anos. E “2015 foi outra vez um ano dourado para o setor de rochas mundial” (Stone Sector, 2016). A procura crescente por peças exclusivas com elevado nível de acabamento é uma realidade incontestável.

Segundo o Relatório Mundial da *Stones* (2016), o Setor da Pedra apresenta uma ligeira alteração face a 2015, pois, os países emergentes começam a ganhar maior amplitude. Sendo que neste ano, os principais países exportadores eram: China, Itália, Turquia, Índia, Brasil, Espanha, Grécia, Egito, Portugal e Irão. Porém, de acordo com ABI ROCHAS (2018), as mudanças decorrem da “concorrência entre os exportadores e o aumento da oferta dos grandes produtores” criando-se um novo cenário internacional. A tabela seguinte, apresenta a produção dos principais produtores de pedra em 2018, sendo a mesma em percentagem (tabela 5).

*Tabela 5: Principais países produtores de Pedra (Outubro de 2018)*

<b>País</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
China	32,1%	31,7%	32,2%
Índia	15,0%	16,2%	16,1%
Turquia	7,5%	7,4%	8,1%
Irão	5,4%	5,5%	5,7%
Brasil	5,9%	5,9%	5,4%
Itália	4,6%	4,3%	4,1%
Egito	3,5%	3,6%	3,5%
Espanha	3,4%	3,4%	3,2%
EUA	1,9%	1,9%	1,8%
Portugal	1,9%	1,8%	1,8%
França	0,9%	0,9%	0,9%
Arábia Saudita	0,9%	0,9%	0,8%
Grécia	0,9%	0,8%	1,0%
Paquistão	0,7%	0,7%	0,8%

Fonte: (ABIROCHAS, 2018)

Em alguns países como a China e a Itália, a principal aposta tem sido a promoção de feiras internacionais. Com esta medida, é possível auxiliar no processo de divulgação dos produtos, e contribuir para a formação de novas parcerias. No entanto, os principais exportadores optaram por desenvolver as suas capacidades de forma a aumentarem o diferencial, e a arte de trabalhar a pedra é cada vez mais importante. Envergando nesta ótica, salientamos que os antigos fornecedores são afetados pela participação ativa dos países em desenvolvimento (Stone-Ideas, 2015).

Não sendo curioso, que países como a China continuam a desenvolver a sua política de expansão mercantilista. É sim curioso, destacar que o abastecimento dos mercados constitui uma medida de agregação de valor, pois, a pedra importada vai adquirir outras formas e utilidades. Além disso, devemos recordar que a história comercial, comprova que foi no final da década de 90, que a China definiu a sua estratégia de atuação: caracteriza-se pela compra de matérias-primas, seguida de um investimento na transformação que culmina com a posterior venda. Sendo que no ato de venda, as peças possuem já um valor acrescentado, “apenas blocos são comprados, além disso, o fornecedor tem que ser capaz de oferecer grandes quantidades de forma contínua” (Stone-Ideas, 2015).

Por sua vez, no que se refere a Itália, enquadra-se na lista dos fornecedores tradicionais. A sua distinção provém da aposta no desenvolvimento tecnológico e inovação. Com especial destaque para o desenvolvimento de novas técnicas e máquinas. “A Itália é uma das principais produtoras e maior exportadora mundial de máquinas e equipamentos utilizados no setor de rochas ornamentais” (Rochas, 2014). Contudo, já existem empresas portuguesas de tecnologia a exportar para Itália.

### **3.2. Os Principais Exportadores e Importadores**

“A história da exportação da pedra é um valioso testemunho patrimonial” (Cedintec, 2006, p. 10), onde é fundamental contar a vivência nas diferentes épocas e culturas. A relação entre exportações e importações, tem sido abordada ao longo dos tempos nos estudos dos principais mercados, destacando-se os produtores tradicionais como é o caso de Espanha, Portugal, Grécia e Itália. Os severos desejos e caprichos dos compradores, fizeram despertar nos últimos anos, novos fornecedores que se ligam a novas áreas de exploração mineira.

Foi possivelmente na década de 90, que se fizeram as principais alterações, designadamente com a entrada de novos participantes como China, Índia, Irão e Turquia. Este conjunto de países, aumentaram o grau de dificuldade dentro de um setor já por si bastante competitivo. As debilidades acentuam-se com a fraca colaboração, e as oscilações ocorridas no mercado, permitindo a ocorrência de algumas transformações que se traduzem na maior preocupação com a qualidade do produto apresentado. Tal corresponde ao método de resposta encontrado, para fazer frente a competitividade internacional.

Na tabela (6), é apresentado a evolução das quantidades de Pedra exportada nos últimos anos:

*Tabela 6: Principais países Exportadores de Rochas: quantidade de Pedra Exportada*

<b>Países</b>	<b>Total em (toneladas)</b>
China	11.325
Índia	11.480
Turquia	7.984
Itália	2.925
Brasil	2.301
Espanha	2.193
Portugal	1.635
Grécia	1.175
Irão	1.051

Fonte: (ABIROCHAS, 2018)

A recuperação dos mercados tem sido lenta, e os efeitos da crise internacional ainda se fazem sentir nos consumidores (tornando-os mais cautelosos em investimento). Para piorar a situação, ainda temos as barreiras criadas pelos países emergentes, que ao longo dos anos fazem questão de aumentar as taxas ligadas a exportação de material (Stone Sector , 2016).

Sendo igualmente imprescindível apreciar a temática das importações e os principais mercados. O consumo doméstico de rocha tem permitido o surgimento de novos compradores, que se dedicam a importação como meio de abastecimento dos seus mercados. Após a satisfação das necessidades internas, existe uma preocupação em revender/exportar o produto já trabalhado: temos como exemplo a China, os EUA e o Japão (Stone-Ideas, 2015). Estes países optam por fazer este tipo de atividade, pois, os lucros gerados são maiores.

O mercado das importações foi enfraquecido com a crise internacional de 2008, e os principais importadores fizeram reduzir a procura pela pedra, situação que fica solucionada em 2013 (Rochas, 2014). Todavia, existem 2 tipos de importações: alguns países optam por comprar produtos acabados aos principais fornecedores (China e Itália); enquanto outros optam por adquirir material em bruto para fazer a posterior venda como produto acabado (obtidos em países como Brasil e Angola). Na tabela (7), são apresentados os principais países importadores de Pedra.

Tabela 7: Principais importadores de Pedra (2017)

<b>País</b>	<b>2017</b>
China	14.704
EUA	4.645
Coreia do Sul	3.614
Alemanha	1.996
Canadá	919
Reino Unido	1.056
Itália	999
França	1.207
Taiwan	845
Índia	1.235

(ABIROCHAS, 2018)

A nova conjuntura internacional tem sido benéfica para alguns países. A China pode dominar o mercado de importações e exportações, mas a crescente compra por parte dos EUA é notável. O país tem aumentado desde 2013, o seu nível de exportações de material acabado. A preferência por aquisição de chapas e produtos acabados, permite ao Brasil ser o principal fornecedor, “os cinco principais fornecedores de rochas processadas especiais foram Brasil, China, Itália, Turquia e Índia” (ABIROCHAS, 2018).

Porém, a Pedra além de material corresponde também a um setor. Este, se tem revestido essencialmente pela natureza de crescimento: demográfico, social, cultural e dos mercados. Passando à categoria de material indispensável ao desenvolvimento urbanístico, e conseqüentemente, permitiu a melhoria das relações entre os agentes.

Desde logo, nesta nova conjuntura verifica-se o elevado nível diplomático das relações estabelecidas com a melhoria dos discursos e a maior proximidade. Produtores, distribuidores, arquitetos e *designers*, encontram-se cada vez mais unidos para satisfazer as necessidades dos seus clientes (que são mais devotos e termos de inovação e diversificação). Contudo, é necessário destacar a supremacia comercial de certos mercados, que apesar da crise permanecem nas tabelas internacionais, conforme apresentado (tabela 8).

Tabela 8: Mercados com alto crescimento (2017)

<i>Páís</i>	<i>Crescimento %</i>
Malasia	97.7
Egito	59.9
México	57.4
Índia	47.6
Roménia	45.7
Irlanda	44.2
Tailândia	41.2
Austria	36.3
Argélia	35.1

Fonte: [https://issuu.com/elitepublishingcoptyltd/docs/ds31\\_december\\_2017](https://issuu.com/elitepublishingcoptyltd/docs/ds31_december_2017)

### 3.3. Os passos para a Internacionalização e Inovação

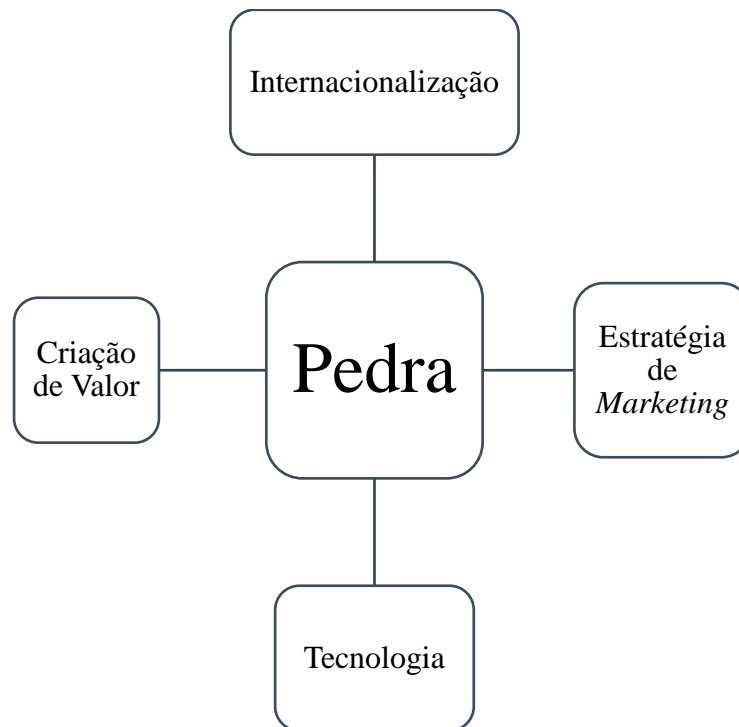
A Pedra não é somente a maior riqueza da humanidade, é também um registo impressionante da sua história, deixando-se uma marca que o tempo jamais poderá apagar (Assimagra, 2017).

Com efeito, existe uma grande variedade de rochas, facto que tem contribuído para a diversificação de diversas economias. Os maiores beneficiários, continuam a ser os criadores de tendências e sonhos (destacando-se o papel dos arquitetos e *designer*), dando origem a diversos conceitos de aplicação. A forte aposta na inovação tem levado a pedra a assumir um lugar de destaque.

Juntemos a estas ascensões, as melhorias ocorridas dentro da esfera de instrumentos de trabalho e os avanços tecnológicos, ou as transferências de tecnologia na área. Estando assim, reunidos um conjunto de fatores que permitem ao material rochoso torna-se uma peça de arte com valor acrescentado.

A internacionalização da pedra foi algo inevitável para os produtores, pois, a procura externa fez aumentar os níveis das exportações (salientando-se algumas quebras decorrentes das oscilações dos mercados). O ciclo desenvolvido no processo de internacionalização, consiste na integração de diferentes componentes. Das quais, resulta a capacitação dos integrantes que devem promover uma estratégia de *marketing*; criar medidas propícias a aquisição de tecnologia de modo a aumentar o seu nível de produção; e apostar na diversificação como meio de gerar maior lucro (figura 5).

Figura 5: Internacionalização da Pedra

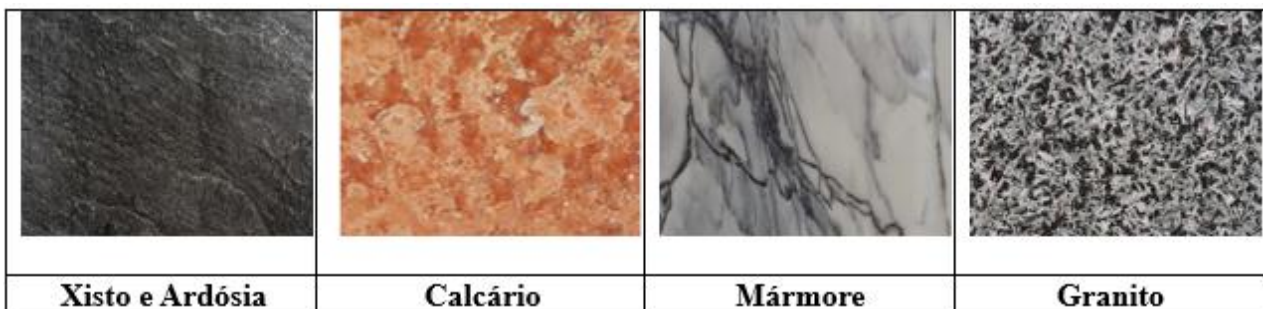


Fonte: análise pessoal

À medida que avançamos para o conhecimento do valor da pedra, dá-se a aquisição de novos valores que promovem maior rigor e qualidade dos produtos derivados. Como resultado disso, temos o desenvolvimento de vínculos de cooperação, que decorrem das diversas iniciativas tanto no plano nacional como internacional.

Os novos tempos exigem inovação constante, e a rocha ornamental é constituído por diversos processos que se ligam ao ramo da extração e da transformação. Na prática, as principais rochas extraídas no mundo da *stone* são: mármore, granitos, xisto/ardósia e calcários (figura 6).

Figura 6: Tipos de Rochas Exploradas no Mundo



Fonte: PrimeiraPedra (<http://www.primeirapedra.com/stones/>)

No subsetor das rochas ornamentais, e de acordo com os seguintes autores Vidal, Pinheiro, Castro e Caranassios (2014), no que se refere a comercialização, existem 3 variedades de produtos:

- O bloco: é extraído do maciço rochoso com recurso a diversas técnicas que podem incluir explosivos (cada vez menos), perfuração contínua e fio diamantado.

- Chapas: é o desdobramento do bloco com recurso a serragem, onde lâminas e água dão uma nova dinâmica. Após o corte, o material ainda possui algumas imperfeições que podem ser corrigidas com recurso a técnicas de acabamento. No caso pode ocorrer o polimento: consiste em lapidar a superfície de forma a gerar o brilho merecido. Contudo, existem especificações por parte do cliente, que podem sempre pedir trabalhos específicos.

- Produto acabado: remete para o produto final, que passou por diversas etapas até chegar ao cliente. O diferencial faz aqui todo sentido, pois, hoje as empresas produzem produtos distintos e para diversas áreas (material de escritório, equipamento urbano, mobiliário de jardim, loiças de cozinha e w.c).

## **4. Método**

### **4.1. Problema de investigação**

Tendo em conta a problemática de inserção da rocha ornamental na atividade económica, optamos por realizar uma investigação com recurso ao levantamento de questões, pois, auxiliam na explicação do fenómeno e enquadram a população interveniente. Salientando-se desde já, que existe uma escassez de bibliografia, neste sentido, torna-se pertinente explorar o desenvolvimento do investimento privado e das parcerias no setor da Pedra em Angola.

As técnicas de recolha e pesquisa de dados, correspondem ao método científico. Este percorre a observação, recolha, análise e sistematização dos factos (Reis, 2010). Com uma metodologia Qualitativa, optamos por aplicar os instrumentos da análise documental. Todavia, anexamos ao estudo uma entrevista e o respetivo guião. Não deixando de ser curioso, referir que realizamos numa fase inicial, um pequeno estudo aos participantes, de modo, a direcionar o trabalho a realizar.

A abordagem exploratória é o que melhor se adapta a realidade, mantendo-se a certeza de que a observação do fenómeno permite responder as questões levantadas inicialmente:

Q1. Qual é o potencial da Rocha Ornamental em Angola?

Q2. Qual pode ser o papel das Parcerias de IDE no desenvolvimento do Setor?

O trabalho direto com os principais intervenientes, também se revela importante no processo de recolha de informações. É deste modo que, a realização de observações a uma empresa é uma condicionante obrigatória para a viabilidade e credibilidade do estudo. Sendo encarado como um instrumento que “constitui uma forma de se fazer trabalho empírico ao investigar um fenómeno atual dentro do seu contexto real” (Reis, 2010).

### **4.2. Recolha e análise de dados**

Neste sentido, a recolha decorre da observação, onde convém sublinhar que o local da investigação foi na província de Luanda e Huíla, que correspondem as principais rotas de passagem de investidores da mineração, destacando-se a pedra natural.

Começamos o nosso estudo com a realização de conversações com as principais entidades geológicas de Angola, realizando-se uma visita ao Ministério da Geologia e Minas localizado na província de Luanda. Durante o processo de conversações, tivemos a oportunidade de apresentar o nosso projeto de investigação, obtendo desde logo as informações necessárias para a realização do

trabalho de campo. Foi nesta primeira abordagem que decorreu a discussão, realizando-se um breve estudo onde alguns trabalhadores do ministério tiveram a oportunidade de apresentar as principais barreiras encontradas na exploração da pedra. Ficamos desde logo a saber que a burocracia liga-se muito a cedência de espaços e licenças de exploração.

Nesta primeira conversa informal, Buta Neto (Diretor Nacional dos Recursos Minerais), deixou patente a sua total disponibilidade para colaborar, culminando com o momento em que o ministério realizava os seus estudos de levantamento nas províncias. Não deixando de ser curioso que foi também nesta primeira aproximação que foram selecionadas as regiões.

## 5. Resultados

No segmento da descoberta do potencial da Rocha Ornamental em Angola, verifica-se que África ascende a um novo estatuto, e a grande generalidade dos países se encontra em fase de transição. É indiscutível que “a intervenção pública na economia é permanente embora assuma diversas formas e intensidades” (Louçã & Caldas, 2010), todavia, a atual procura por recursos naturais tem sido a principal promotora da mudança nas economias africanas.

As vigentes intervenções em África, permitem o estabelecimento de novas relações externas. Aliás, encontram-se ligadas ao desenvolvimento e propagação da diplomacia africana. Contudo, a procura por novos mercados de abastecimento tem permitido aos países industrializados estabelecerem relações, que podem contribuir para o progresso regional caso exista uma exploração sustentável. Neste sentido, destacamos a relação de proximidade com os países europeus e com os Estados emergentes, que nas últimas décadas lutam para afirmar o seu domínio internacional (ressaltamos também, a importância do posicionamento estratégico e o desenvolvimento de atividades direcionadas para supressão das carências nacionais e externas).

As estratégias comerciais passam a grosso modo, pelo enquadramento e participação nas organizações regionais. A tática mais importante é a participação na *SADC* (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral) e U.A (União Africana). São as principais responsáveis pelas alterações políticas, económicas e sociais, sendo que são direcionadas para a resolução das problemáticas regionais. Unem esforços no sentido de impulsionar o desenvolvimento e combater comportamentos ilícitos: corrupção, gestão danosa, conflitos territoriais e crises militares.

Todavia, a expectativa é que as alianças formadas permitam desenvolver não somente a industrialização, mas também as novas áreas (como a exploração mineira), dado que muitos dos países presentes possuem uma enorme variedade de recursos. Aliás, as matérias-primas encontradas nos solos africanos podem contribuir para o surgimento de indústrias regionais, e assim, desfrutar da abundância, da qualidade, da pureza e da diversificação. Uma realidade que pode por fim a dependência externa.

E conseqüentemente, o baixo consumo interno de rochas ornamentais, vem criar um ambiente propício para a exploração ligada a exportação dos excedentes como meio de subsistência dos mercados internos. Importa salientar que a exploração mineira é uma das atividades, que tem tido maior destaque, no quadro das transformações regionais, ficando na incumbência do IDE (Covas, 2014). O “investimento estrangeiro pode constituir-se um mecanismo de propulsão ao empreendedorismo nacional na área do aproveitamento de recursos naturais” (Duarte, 2010).

## 5.1. Enquadramento de Angola

A narrativa de Angola é de suma importância para se entender a atual situação nacional, isto porque a história está ligada a fortes influências externas. Permitindo-nos esclarecer e perceber alguns factos mais marcantes, sobretudo os principais períodos de transição (devem aqui ser entendidos alguns aspetos comportamentais que podem facilmente ser anexados ao plano cultural, social e económico). Todavia a natureza política não é parte integrante do nosso estudo, ainda que por vezes tenha sido mencionada para justificar certos pontos.

No entanto, os atos turbulentos que se ligam a reestruturação de Angola, permitem responder a nossa primeira questão: “qual o potencial do setor da rocha ornamental em Angola?”. Ficando claro que o desenvolvimento desta questão é equivalente à explicação do quotidiano social e económico.

De acordo com Mata (2018), “a aquisição do fenómeno pedra não é recente, tendo já ocorrido a superação do método artesanal para o industrial”. No entanto, a geologia de Angola conhece destaque em 4 regiões específicas, como é o caso do Zaire, Namibe, Huíla e Cuanza-Sul. Ainda que se possa afirmar, que grande parte do potencial geológico encontra-se distribuído por uma parcela do território (Ministério dos Recursos Minerais e Petróleo, 2017).

Prova disso, é a localização das diferentes rochas, que pelas condicionantes climatéricas criaram “mutações” próprias (Silva A. , 2005). Gerando solos cobertos por uma vegetação significativa que deixa a descoberto os grandes maciços. São símbolos do potencial mineiro, os diamantes e as rochas ornamentais (como é o caso do gnaisse, o quartzito, o mármore, o granito e calcário).

No entanto, como vimos antes, foi ano de 2002 que pela primeira vez se reúnem as condições propícias à realização de estudos de levantamento dos recursos minerais. A anterior conjuntura tinha algumas limitações, como foi o caso da circulação limitada de bens, serviços e pessoas (MGM-Ministério da Geologia e Minas, 2017).

A exploração dos recursos mineiros sempre se constitui um problema. A sua natureza de atuação envolvia muito capital intensivo, que se justifica com a aquisição de tecnologia para trabalhar tanto na extração como na transformação. Tratava-se de tentar contrariar o tendencial mecanismo de venda, onde a pedra em blocos tinha maior espaço de manobra que a trabalhada. Na generalidade das vezes a pedra trabalhada vale mais que o bloco. Gerando-se um ciclo, que se apresenta com venda à bruto e posterior aquisição/importação de produto transformado e acabado.

É deste modo, que curiosamente surgem as parcerias internacionais (que vão ser desenvolvidas ao longo do trabalho). Esta visão, é marcada pela ideia de que o processo de redescoberta nacional incorpora a sua existência (as parcerias constituem um dos principais motores

para o desenvolvimento). A rendição ao apoio externo, permitiu a descoberta do potencial, dado que, “a capacidade do Estado para o financiamento da economia tem apresentado insuficiências progressivas” (CONTREIRAS, 2012, p. 93). Na realidade, Angola possui inúmeros geólogos e rochas, mas não possuía condições para desenvolver isoladamente o subsector (figura 8).

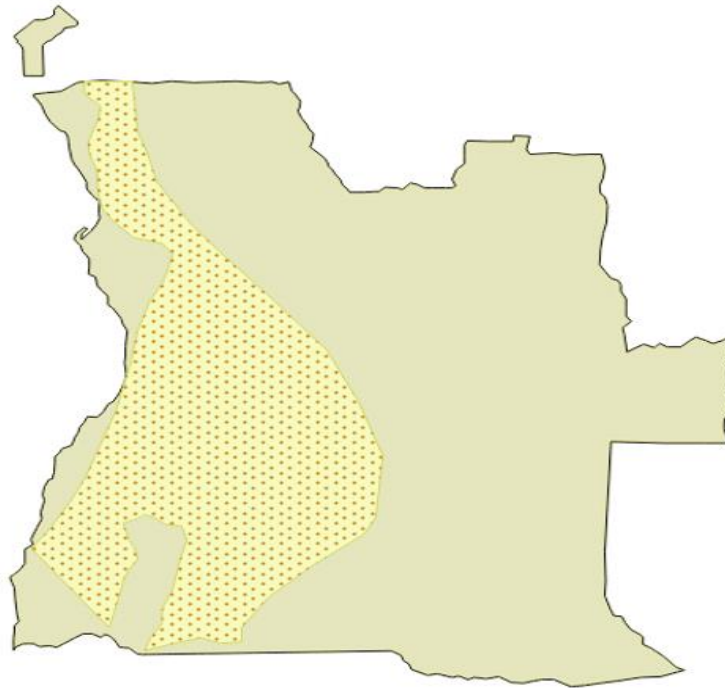
Na busca por parceiros internacionais, existe uma preferência pelos acordos bilaterais, sendo nesta etapa que encontramos o favoritismo pela China e Espanha. Com efeito, à demanda internacional por parte do setor da construção fez aumentar os níveis de contribuição no plano económico, sentindo-se desde logo as contribuições externas (Mata, 2018). Aliás, estas alianças prendem-se ao desenvolvimento, a compra, a adaptação de tecnologia e técnicas de produção. Todavia, a industrialização é o principal objetivo, dado que, no setor mineiro vai impulsionar a criação de mapas e cartas geológicas decorrentes de levantamentos com maior rigor.

Ainda assim, por detrás destas ideias de exploração deve permanecer à ótica de que, “nunca foi levado a efeito em Angola, um inventário sistemático das ocorrências suscetíveis de aplicação como rochas ornamentais por falta de laboratórios especializados que permitam, avaliar o tipo de rocha, a sua classificação e o seu valor comercial” (Mata, 2018).

No que lhe concerne, o processo de conquista da Pedra torna-se expressivo em algumas regiões de Angola, sendo importante fazer algumas breves ponderações da nova dinâmica em torno da mineração a longo prazo:

- Relançar e dinamizar o sector mineiro nacional;
- Melhorar o conhecimento geológico e o potencial dos recursos minerais do território;
- Garantir o desenvolvimento sustentável do país através de ações comerciais e política, todavia, o principal foco é o aumento da contribuição do setor mineiro (PLANAGEO, 2018)

*Figura 7: Rocha Ornamental Graníticas suscetíveis de aproveitamento*



Fonte: Américo da Mata (IGEO-2018)

Assim, a construção da atividade mineira em Angola necessita de breves complementaridades para melhor perceção da sua natureza complexa. Centrando-nos primeiramente na apresentação da tipologia das empresas existentes no mercado (de extração, transformação e ambas):

— Por um lado, temos as empresas que apenas fazem a extração mineira, sendo que o método vai depender de muitos fatores como a topografia e o afloramento. De modo geral, é o tipo de afloramento que determina qual a metodologia de extração a aplicar, dado que permite uma análise direta, sabendo-se quais as características do solo e a cobertura. A própria característica da rocha é também um aspeto a enquadrar no processo, de modo que, é possível estar perante uma extração em placas, ou em blocos com recurso a técnicas convencionais, ou mecanizadas.

No entanto, esta atividade depende muito da realização de estudos de levantamento geológico que, aqui começam agora a dar os primeiros passos. As pedreiras muitas vezes não possuem fundos suficientes para fazer a transformação do material extraído, logo, ocorrem vendas em blocos (Ministério dos Recursos Minerais e Petróleo, 2017).

Sendo apropriado sublinhar que, os investidores do mercado nacional optam por exportar a pedra em blocos, pois, os custos de transformação são ainda muito elevados. Todavia, já existe uma certa rutura nesta modalidade, derivado ao aparecimento de algumas empresas de transformação nas

províncias com maior expressão: o principal objetivo é criar proximidade entre os canais de distribuição, estando esta lógica assente na redução dos custos. Outra averiguação, é a proliferação das novas convições comerciais, que apelam ao estabelecimento de instalações comerciais. Seguindo outra lógica, assente na necessidade de aumentar as receitas internas, onde as políticas estatais fazem fortes exigências e incentivos.

Neste sentido, é importante destacar que os incentivos dados pelo Estado angolano vão ao âmbito de: isenção das taxas de importação de equipamentos para o desenvolvimento das atividades. Sendo, também digno de referência a redução das taxas aduaneiras, que passam de 5% para 1%.

— Por outro lado, temos as empresas de transformação (Tabela 9), que são em menor número devido ao próprio atraso do país no plano de redistribuição financeira. São responsáveis por converter e tratar a rocha, de modo, a ser possível adquirir o produto final pretendido tanto pelo comprador como pela demanda do mercado. O tratamento dos blocos extraídos vai dar origem ao surgimento de chapas com recurso a maquinaria pesada, que fica ligado ao desenvolvimento de peças muito usuais no ramo da construção civil e artes decorativas.

A transformação vai ao encontro do desenvolvimento de diversas atividades. Por um lado, temos a serragem dos blocos (onde existe a preocupação de retirar os principais defeitos estruturais existentes com recurso a máquinas próprias que muitas vezes fazem uso de água durante o processo). Seguindo-se o polimento (pode ser realizado com recurso a técnicas manuais ou mecânicas, onde a água é fundamental. As técnicas mecânicas por natureza são desenvolvidas com equipamentos com um elevado desenvolvimento tecnológico, como é o caso das máquinas de múltiplos discos). Ou seja, a transformação da chapa em peças de acabamento pode exigir o uso de máquinas de corte.

*Tabela 9: Empresas de Transformação em Angola*

<b>Empresa</b>	<b>Província</b>
HM Granito	Lunda
HM Granito	Huila
Silva & Silva	Namibe
Avozinha <i>Trading</i>	Namibe
Emanha	Huila

Fonte: (Ministério dos Recursos Minerais e Petróleo, 2017)

— Por último, mas não menos importante, temos as empresas que realizam as duas atividades acima descritas. O objetivo é ter uma maior rentabilidade e aumentar o valor das peças, acrescente-se ainda que, existe a preocupação em diversificar mediante a busca internacional. Articulando-se ao

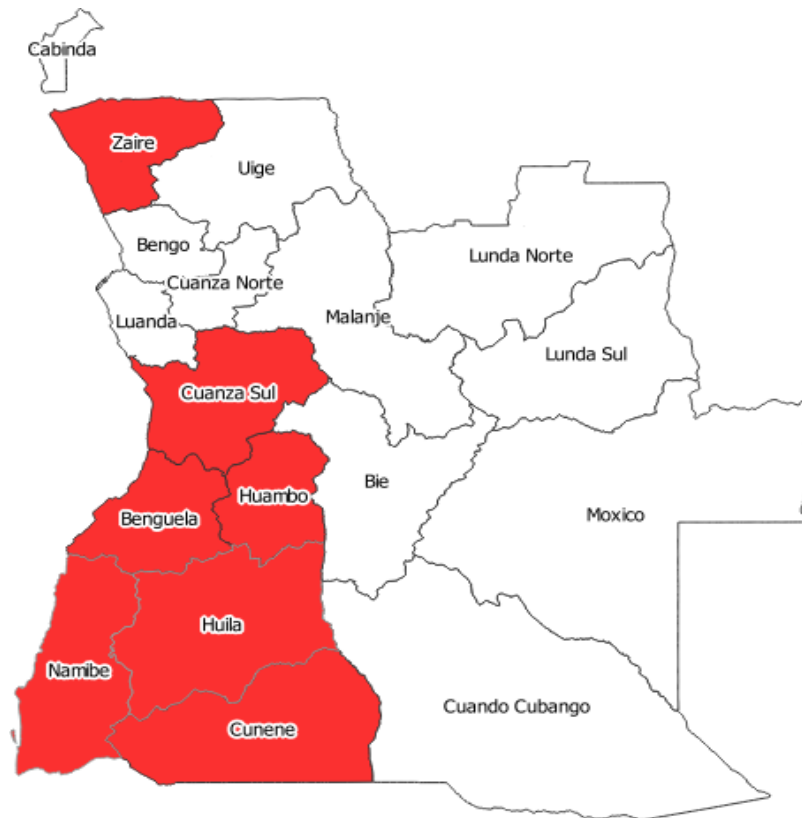
desenvolvimento de novas linhas de produção a criação de outros produtos. A principal diferença reside no aumento de competitividade, pois, as empresas são forçadas a competir com as suas homólogas internacionais.

## **5.2. Caraterização das Províncias**

Na realidade, nem todas as zonas são detentoras de mesmo tipo de recursos naturais, importa identificar no presente estudo os principais locais onde ocorre a exploração da Rocha Ornamental (Mapa). Angola tem feito desde 2014, estudos que resultaram em levantamentos geológicos, os mesmos são mais detalhados e rigorosos (Mata, 2018).

Sendo neste património nacional, que reside a crença de que é possível desenvolver um novo setor económico que permita a melhoria das variáveis internas. Contudo, entenda-se que as principais áreas de exploração são no sul do país, do mesmo modo que a “maioria das pedreiras de rochas ornamentais ativas localizam-se principalmente nas províncias da Huíla e do Namibe” (MGM-Ministério da Geologia e Minas, 2017). Por esta razão, demos preferência a região do Huíla, e abordamos de forma exploratória a área envolvente. Ficando já demarcado, o total desconhecimento das fronteiras do conhecimento científico, apresentadas a comunidade internacional. Ainda assim, é também respeitável, destacar que a região do Cunene é bastante importante pela existência de xisto e gnaisses.

*Figura 8: Regiões Ricas em R.O*



Fonte: (Mata, 2018)

### ***Caracterização da Província do Huila***

É uma localidade composta por um vasto conjunto de municípios. De forma geral, possuem uma vasta variedade de afloramentos e complexos rochosos: granito e gabros, não nós podendo esquecer da existência de doleritos, basaltos, xisto e calcário. Este género de materiais, em muitos casos se encontram cobertos por mantos de uma fina areia de origem eólica. Entretanto, o desenvolvimento do setor da construção civil, também consentiu a continuidade das explorações de brita, areia e barro.

Entenda-se que as rochas apresentadas nestas regiões são aproveitáveis. Do ponto de vista comercial, o material ali existente não possui nódulos que o desvalorizem (Saraiva, 2015), aliando-se assim a procura internacional. Constatando-se que uma pequena parcela da produção é aplicada no adorno da cidade, correspondendo a um mecanismo de divulgação.

Destacando-se as regiões mais importantes: Hofui, Mucanca, Hume, Gambos, Chibía, Matala, Dongue e Quilengues. Nestas localidades, existe a tradição de exploração de certas rochas, onde o granito consta na lista pela sua elevada abundância. A procura interna nestas localidades é marcada

pelos indicadores económicos e pelo elevado número de empresas existentes. Ainda nesta ótica, é importante reconhecer que existe um “cerco estreito” que se refere a penetração das organizações no mercado. Apesar, de até ao momento operarem 14 empresas que praticam na grande maioria extração. Todavia, 3 isolaram-se para dedicar-se a transformação. Na tabela seguinte, apresentamos o nível de produção das empresas (consistindo uma análise semestral).

Outra averiguação, vai de encontro aos estudos constantes com levantamento e delimitação das áreas. Há ainda que referir, que consiste numa medida do governo o desenvolvimento de cartas (onde também se inclui os estudos petrográficos, geoquímicos e outros). A principal intenção é constituir um inventário de rochas, classificando a tipologia e o valor comercial. Está iniciativa é benéfica para a procura internacional, e para o combate a exploração e comercialização ilegal.

A dinâmica de exploração mineira, também inclui recursos como a água. Está nos transporta para a problemática de abastecimento. A captação é possível após a realização de alguns estudos, dado que, é importante definir qual a origem e o método (que fica ligado a técnica de perfuração com recurso a sondas). Havendo empresas locais que se ocupam desta atividade, mas a intenção é que a captação seja realizada pelo instituto geológico e por parceiros previamente definidos.

Eis que a grande armadilha de África se chama água, sendo o bem mais precioso. O embaraço, é que muitas vezes este bem é taxado a preços elevados, e nem todos possuem condições para a compra constante. Ao que consta, muitas empresas optam por abrir os seus próprios poços para uma melhor gestão pessoal, quebrando a forte dependência face ao abastecimento público.

No que lhe concerne, as sombras do desenvolvimento mineiro na província do Huíla, são acompanhadas pela realização de estudos destinados ao mapeamento, agregando-se a progressão de uma cartografia. Aproximando assim, o Ministério dos Recursos Minerais e Petróleos de Angola aos parceiros internacionais como é o caso da China e Espanha, que desde logo tentam deixar a sua marca na história do desenvolvimento regional (PLANAGEO, 2018).

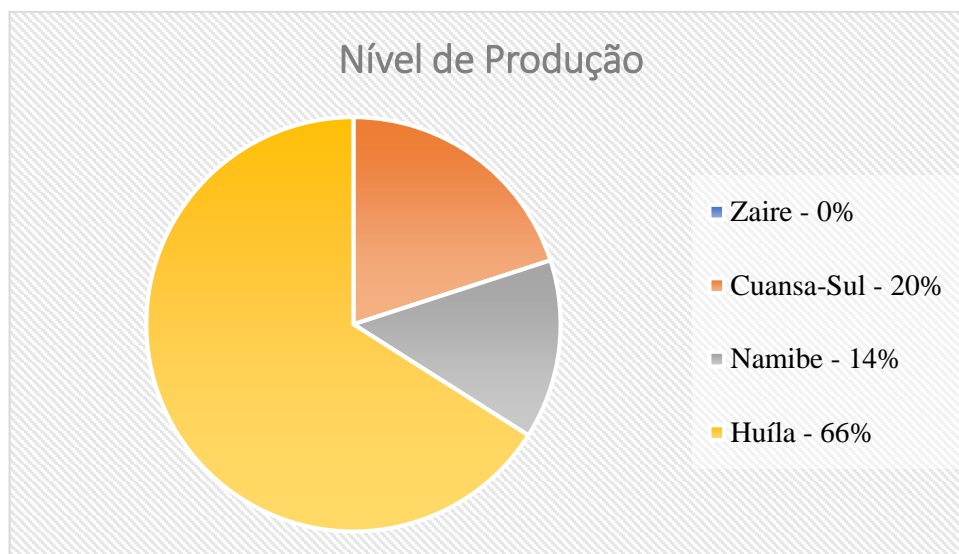
Tabela 10: Empresas do Huíla em 2017 – apresentação da produção em m<sup>3</sup>

<i>Empresa</i>	<i>Rocha</i>	<b>Produção no 1<sup>a</sup> semestre em m<sup>3</sup></b>					
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
<i>Angostone</i>	Negro	758,00	459,00	568,42		324,00	
<i>Angostone</i>	<i>Marron</i>					88,00	
<i>Omphunha</i>	<i>Blue Night</i>	17,40		32,20	17,00	35,00	29,00
<i>Galiangol</i>	Negro	688,00		223	753,00	473,00	391,30
<i>Rodang</i>	Negro	206,03	343,94	62,53	42,00		
<i>Rodang</i>	<i>Marron</i>				336,00	200,00	519,07
<i>DFG África SA</i>	<i>Marron</i>					12,00	0,3
<i>Metarochas</i>	Negro	91,40	251,49	224,48	148,00	102,00	212,00
<i>Metarochas</i>	<i>Marron</i>				55,00	106,00	
<i>DFG África SA</i>	Negro	112,00	54,00	127,00	74,00	399,00	
<i>Omatapalo</i>	Negro	162,00	243,00	194,00	131,00		
<i>Rupsil &amp; Filhos</i>	<i>Marron</i>	93,60	203,15	66,01	74,00	159,00	26,10
<i>Geovalor</i>	Negro	65,00	130,00	85,00			
<i>HM Granito</i>	<i>Marron</i>					135,00	
<i>HM Granito</i>	Negro	1.352,75	916,90	1.488,55	768,00	830,00	
<i>Marlin</i>	Negro	105,00	165,00	170,00	160,00	150,00	875,00

Fonte: (PLANAGEO, 2018)

As estruturas empresariais, constam no estudo devido aos avanços do PLANAGEO, que decide compilar uma lista das infraestruturas. As principais cidades analisadas correspondem a Luanda, Huíla e Lunda-Sul, onde o mapeamento ganha destaque. De modo que, consideramos pertinente e essencial, apresentar-se as nossas bases a comunidade que até ao momento desconhecia certas práticas. A derradeira descoberta da pedra, necessita ainda de levantamentos e implantação topográfica, mas a província do Huíla tem ficado na história pela elevada produção das empresas (figura 10).

Figura 9: Produção Nacional



(MGM-Ministério da Geologia e Minas, 2017)

### ***Caracterização da Província do Namibe***

Passemos agora a observação da região do Namibe, onde existe um “acampamento” de recursos minerais, tanto metálicos, tais como: ouro, urânio e cobre. E os não metálicos: pedras preciosas, granito, areia e água. Contudo, tal como na região anterior a predominância de certos materiais ainda não foram manifestadas pelo comité científico, carecendo de levantamentos minuciosos com recurso a cartografia e a *drones*: pela sua elevada capacidade de realização de trabalho em escala, acentuando determinados perímetros inacessíveis.

É um facto, que há estudos que apontam para a existência de águas curativas e térmicas, tal como pedras preciosas e Semipreciosas. Ainda assim, também merece destaque a existência de alguma areia de alta qualidade e raridade (CESO, 2006). Acrescentando-se que a região é rica em 4 tipologias de rochas que agregam espécies como o granito, calcário, mármore e xisto. Todavia, o principal destaque vai para a predominância de mármore, onde a variedade de cores vem aumentar o valor comercial e dificultar no momento da escolha.

Falamos assim, nas reservas de mármore (de cor branca, branco-acinzentado, rosa, cinzento, cor-de-salmão, amarelo e esverdeado) que pela sua elevada pureza são procurados pelos mercados (CESO, 2006, p. 15). Há que referenciar, que junto destes materiais raros, existe igualmente mármore impróprio para comercialização e exploração pela sua composição e impureza. É daí, que surge a

importância de se saber a tipologia de rocha existente em cada complexo. O certo é que muitas rochas entram em contacto com outras e o resultado pode ser favorável, ou não.

Acrescente-se também, que a diferenciação de mármore ocorre em algumas regiões da província como: Serra da Lua, Serra da Uimba, Serra da Hapa, Serra da Picona, Serra do Chitovângua, Cavelocamue, Tchilonjué, Tungo, Lucira (PLANAGEO, 2018). Relembrando, que existem algumas empresas de exploração na região que são importantes mencionar neste trabalho (tabela 11). O que mais se nota nas regiões observadas, é que há duas categorias de comercialização da pedra:

— Por um lado, temos a venda em grandes blocos tendo uma grande aderência no plano da exportação, sendo que também em muitos casos o material é vendido em chapas.

— Por outro, a pedra transformada onde as empresas optam por realizar grandes investimentos em maquinaria avançada, desenvolvendo produtos e agregando mais valor.

De qualquer modo, tanto a exploração como a transformação caso realizadas no Huíla ou Namibe, são facilitadas pela proximidade ao Porto de Namibe. Já as províncias mais distantes, passam por uma série de problemas que englobam a temática de logística (nos custos de transporte e de armazenagem).

*Tabela 11: Empresas do Namibe em 2017 – Produção em m<sup>3</sup>*

Empresa	Rocha	Meses de Produção em m <sup>3</sup>					
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
<i>Grani-Sul</i>	<i>G. Marron</i>						23,00
<i>Rupsil &amp; filhos</i>	M. Branco		49,49	11,88	39,00	100,00	10,44
<i>Angostone</i>	M. Branco	524,50	524,49				63,00
<i>Rock África</i>	M. Branco	49,83	40,00			25,00	10,44
<i>Genini Angola</i>	M. Branco		5,00		9,00	27,00	67,20
<i>DFG África</i>	Xisto e Quartxito	5,00	5,00		46,00	5,00	5,00
<i>HM Granito</i>	M. Branco	48,46			40,00		56,00
<i>Tcostone</i>	Xisto e Quartxito	142,15	63,80	34,80		56,00	23,20

(PLANAGEO, 2018)

Optamos igualmente, por incluir alguns valores dos níveis de produção decorrentes do ano de 2018 (tabela 12), sendo que os presentes dados foram fornecidos pelo Ministério da Geologia e Minas. Torna-se necessário esclarecer que muitas empresas pela ausência de divisas, foram forçadas a paralisar algumas pedreiras, uma vez, que os custos de manutenção são dispendiosos.

Tabela 12: Produção das Pedreiras em 2018

Produção do 1 <sup>a</sup> semestre de 2018 em m <sup>3</sup>								
Empresa	Localidade	Rocha	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
<i>Metarochas</i>	Huíla	Granito				183,14	257,83	271,26
<i>Galiangol</i>	Huíla	Granito & Mármore				197,148	570,691	297,236
<i>HM Group</i>	Huíla e Namibe	Mármore, Granito, Calcário e Xisto	1.242,77	1.953,73	311,15	2.761,02	2.978,36	1.203,66

(Mata, 2018)

O grupo empresarial *HM*, no que se refere a sua atuação no setor da rocha ornamental, possui algumas características distintas: é constituída por 12 pedreiras, que se encontram distribuídas pelo território nacional. A sua principal atividade consiste na prospeção e comercialização de rochas ornamentais, ainda que de possa destacar o forte investimento realizado da área da mineração de pedras preciosas. No entanto, no seu inventário de exploração de rochas podemos encontrar granitos (nas suas diferentes vertentes), mármore, calcários e xisto. Além disso, a aposta na diversificação permitiu a instalação de fábricas de transformação, que contam com o fornecimento de máquinas (por parte da Hiper máquinas). Está última apesar de pertencer ao grupo, faz a comercialização de equipamentos no mercado regional.

No que lhe concerne, as restantes empresas não constam da tabela, pelo simples facto de apenas facultarem dados pertencentes a extração de blocos. Neste sentido, temos o caso da empresa RUPSIL & FILHOS, onde a extração e venda de blocos domina. Ainda assim, a tabela demonstra que no primeiro trimestre foram extraídos 60 blocos que corresponderam a 273,20 m<sup>3</sup>.

No entanto, a totalidade das instituições apresentadas revelam parcialmente quais os principais mercados de exportação. Neste segmento de análise, falamos de países como: Polónia, Itália, China, Índia e África do Sul. Contudo, no ano de 2017 os principais destinatários eram outros: a Espanha com 68%, Portugal com 24, Itália com 5%, e 3% para outros países (Mata, 2018).

### **5.3. Qual pode ser o papel das Parcerias de IDE no desenvolvimento do Setor?**

Não é possível falar da realidade das parcerias, sem que se enquadre o desenvolvimento do empreendedorismo. Está corrente permite perceber as razões decorrentes das oscilações do investimento direto estrangeiro. As mudanças internacionais ligam-se as crises políticas e económicas, que interferem na lei da oferta e da procura. Assim sendo, começamos a nossa base de trabalho, apresentando algumas considerações sobre o empreendedorismo e posteriormente, anexaremos o IDE.

A palavra empreendedorismo alberga uma definição demasiado ampla, e nunca esteve tão presente nas nossas vidas, ficando conhecida com o aumento do processo de internacionalização das empresas. De facto, os negócios já não conhecem fronteiras. As barreiras ao comércio internacional foram levantadas no decorrer dos anos, e mediante o interesse das grandes potenciais.

Porém, os principais entraves são encontrados nas políticas mercantilistas dos Estados que hora são abertos, hora são protecionistas. Segundo Pessoa (2014) “o empreendedorismo é travado ou impedido pelo mau funcionamento das instituições, por políticas que distorcem os incentivos à dinâmica económica, e pelos níveis elevados de incerteza e risco”, no entanto, a excessiva burocracia não deixa de ter um papel relevante neste sentido.

Foi nesta narrativa de transformações, que a conjuntura internacional inspirou novas personalidades, revelando-se justo destacar o papel do investimento privado. O firmamento deste setor deve-se a visão futurista, que o descrevia como o principal meio para solucionar as crises económicas. Cabendo ao Estado a função de peneirar as falhas do seu sistema, esquecendo-se a crença de que “as imperfeições do mercado inerentes aos meios pobres também bloqueiam o investimento e a capacidade empresarial” (Pessoa, 2014).

Foi também nesta crença, que se revelou importante incentivar maior abertura do sistema político e económico. No entanto, a aquisição e captação de novos participantes foi uma jornada longa que se fez acompanhar por sucessivos investimentos públicos. O resultado foi a definição de uma nova identidade nacional: corresponde a aceitação da interferência externa, dando-se espaço para a criação de redes sólidas com diferentes parceiros.

As parcerias, deveriam aqui ser analisadas numa perspetiva de troca de saberes que permitissem entre outras coisas, o desenvolvimento e enriquecimento dos recursos humanos. Porém, existia também a necessidade de captação de melhores práticas de trabalho onde a diferenciação e o aumento da cadeia de valores são primordiais.

O único foco que importa observar nesta marcha para progresso, é a descoberta geológica. Isso porque, tem facilitado a participação ativa de investidores. Ainda assim, realçamos que os parceiros

são escolhidos com base no seu potencial, no acesso à tecnologia e *know-how* (uma escolha que se revela demorada e ponderada por parte das instituições nacionais). Registe-se, contudo, que previamente foram apresentados sucintos relatórios que consentiram na definição de uma estratégia de *marketing* internacional: está promovida também a necessidade de correção das assimetrias regionais e sociais.

Assim sendo, é fundamental perceber primeiramente no que consiste o IDE? Segundo Kuniyama (2014), o IDE é um gerador de crescimento económico que se anexa ao progresso tecnológico e a acumulação de capital. Para muitos Estados, é a principal forma para atrair investidores e prosperar as suas estruturas internas. Resumindo-se no desenvolvendo da economia, e no aumento do nível de conhecimento. Afigura-se relevante a ocorrência de troca de saberes. Por outro lado, é importante saber, “qual pode ser o papel das parcerias de IDE no desenvolvimento do setor” da rocha ornamental?

Neste campo do investimento privado, temos assistido ao fim da acomodação dos princípios conservadores que afirmavam o total domínio estatal sobre a propriedade, pois, sem espaço não existe a implantação de estruturas comerciais. “A consagração de que a terra é propriedade originária do Estado teve repercussões” (Fernandes, 2018), na verdade, o discurso político tem uma nova consciência que apela a necessidade de colaboração entre as entidades e os agentes administrativos.

Todavia, saltamos dos sistemas instáveis ligados ao nacionalismo, para entrar na época revolucionária que se liga a industrialização. O desenvolvimento industrial não é exclusivamente uma necessidade económica, é também uma medida de consolidação da vida política e reforço do domínio nacional e regional. Pois, é indiscutível que o passado de Angola se liga a dependência das importações, dado que o mercado doméstico não tinha condições de resposta face à demanda dos consumidores, dando origem a um círculo vicioso que serviu de base para a sustentabilidade de muitos populares.

Foi pensado no fim deste movimento que se deu lugar ao reinvestimento na indústria. Nisto se revela importante a modernização das estruturas, e consequentemente a exploração dos recursos naturais passíveis de serem comercializados: para nós a prospeção dos recursos minerais tem maior destaque.

Tratando-se de um processo de reindustrialização, que, na prática já existia. No tempo colonial já havia algum progresso industrial, mas foi paralisado com a saída do colonizador. E as consequências são visíveis até a atualidade. De certo modo, ocorreu a “desindustrialização” por diversas circunstâncias (Sebastião, 2012). Em teoria, o modelo de desenvolvimento que se anexa a estabilidade foi especificamente desenvolvido em redor de uma democracia participativa (ainda que,

com excessiva penetração da burocracia). Há, além disso, a necessidade de retirar benefícios, todavia, estes podem apresentar-se de diferentes formas. É bem verdade que o comércio em Angola possui características próprias, centrado em redes complexas que buscam o lucro fácil e rápido, logo algumas das práticas comerciais devem ser conduzidas pelas autoridades estatais.

É desta forma, que o setor privado consegue aumentar o grau de interferência na industrialização. Pois, apesar de o Estado ter apelado a aderência de mais participantes, era fundamental impor as condicionantes ao desenvolvimento mercantil. Envolvendo-se assim, o desenvolvimento urbano e provincial a expansão do mercado doméstico. Por sua vez, cabia também ao privado trabalhar em prol da fixação de locais próprios para o desenvolvimento das suas atividades, e de bom grado este, procuravam facilidades: na obtenção de licenças de exploração e no acesso ao crédito.

Por conseguinte, mereceram também atenção as questões decorrentes do abastecimento de água e luz. Desde cedo se apresentaram como os principais obstáculos ao investimento: dado que os custos para captação são elevados. Forçando o Estado a conceber sucessivos planos para resolução. E curiosamente, os estudos nacionais apontam para uma resolução apenas em 2025, sendo possível com os avanços do projeto “água para todos” (Ministério da Energia e Água, 2017).

É preciso realçar que no plano da geologia, havia uma certa incompatibilidade entre a realidade e a ficção apresentada pelo Estado. Com efeito, a ficção correspondia as nostálgicas apresentações descrevendo e promovendo um panorama de reservas que ainda não tinham sido comprovadas pela comunidade científica. O certo é que a visão exposta, permitiu um crescente aumento do empreendedorismo em Angola, ainda que de forma irregular, decorrente das oscilações da política e moeda (frisamos neste ponto as taxas de câmbio). No entanto, e neste intuito de apresentação, realçamos que o setor mineiro encontra-se fortemente ligado ao capital e a mão de obra intensiva, que formam um núcleo em redor da indústria extrativa e transformadora (Alves & Almeida, 2012).

A suposta formação de empreendedores ligados ao setor privado vem aliar-se a política nacional de desenvolvimento sustentável. O Estado tenta dar segmento as suas políticas através de alguns planos de cooperação, que vão acobertar o seu desejo de aumentar o número de organizações e de expandir as suas vendas para novos mercados. E o caótico mercado doméstico começa assim a ser pautado de novas ordens, e a sociedade ganha outras fontes de rendimento.

Há inúmeros exemplos de decretos criados para promover a indústria, passamos a apresentar aquele que esteve na origem dos demais:

- O PDR (Plano Direto da Reindustrialização), carregava consigo alguns pontos essenciais, que vão ao encontro do PATIA e do FAEN ambos apresentados em 2014. Quanto ao PATIA (Programa de Atualização Tecnológica da Indústria Angolana), ficava ligado a compra de equipamentos em segunda mão para melhor adaptação. Já no caso do FAEN (Fundo de Apoio Económico Nacional), consistiu numa política que pretendia promover e incentivar a competitividade. Capacitando as empresas com ajudas de custo: na formação dos recursos humanos, na modernização, na recuperação das estruturas e equipamentos. Sendo possível falar-se num investimento aliado a reinvestimento.

No caso, importa desenvolver mecanismos oportunos ao aumento da competitividade. É neste longo itinerário que corrigem as principais debilidades e formando novos profissionais (destacando-se a importância da formação contínua). As alianças são sempre uma realidade em África, os famosos intermediários são responsáveis por fazer a ponte entre os diferentes agentes, pois, dominam o mercado doméstico.

Ainda assim, a formação profissional dos recursos humanos é uma crença entregue ao desenvolvimento do setor privado, que é assim, a principal alavanca para o desdobramento financeiro. É também o promotor da nova classe de agentes financeiros, que tem como finalidade o combate as desigualdades sociais (com a redução das taxas de desemprego).

No entanto, na área da mineração a mão de obra foi se adaptando a uma produção pouco industrial. Não tendo ocorrido a estagnação no processo de extração, foi necessário adaptar o reduzido investimento. Na verdade, durante longos anos a maior participação financeira na mineira, era proveniente dos diamantes e petróleo. As atividades eram na esmagadora maioria, responsáveis pelo abastecimento dos cofres do Estado (CESO, 2006). Todavia, as preferências sofrem uma ligeira transformação, dado que, o mercado internacional começa a sobrevalorizar a rocha ornamental. Está medida veio abrir caminho ao desenvolvimento da atividade de extração.

É neste sentido, em que o passado se reflete de forma minuciosa no presente, que foram tomadas medidas de prospeção da rocha. E não devemos esquecer que atual ordem política dá maior importância a diversificação, por conseguinte, foram tomadas medidas de médio e longo prazo. Resumidamente, possibilitaram a ascensão da rocha para a lista dos principais produtos responsáveis pelo desenvolvimento económico. Para evitar constrangimentos e delimitar os espaços de atuação, o executivo optou por promulgar o Código Mineiro em 2012, servindo de apoio aos intervenientes (Dias, 2012). Seguiram-se uma série de campanhas de *marketing* que se fizeram acompanhar por eventos onde o principal objetivo era apresentar aos futuros investidores as principais rochas existentes no solo.

Uma vez feita a campanha, Angola conseguiu angariar diversos investidores internacionais que desenvolveram alguns negócios locais. Como é o caso das inúmeras empresas (apresentadas em tabelas) portuguesas e Sul-Africanas. As empresas optaram por participar no desenvolvimento do setor mineiro, tanto no plano da extração como da transformação. No decorrer dos anos, tiveram a vida mais facilitada, isso porque no mínimo já existia o código, e os decretos começaram a ser promulgados.

Por fim, julgamos importante analisar a presente temática de um ângulo que permita justificar as anteriores reflexões apresentadas. Sendo que a melhor estratégia para resolução, consiste na anexação de um estudo de campo. Nesta ótica, optamos por analisar uma empresa onde o principal instrumento foi uma entrevista informal, que se anexa ao contexto de observação (a análise documental foi anteriormente anexada nas tabelas presentes neste trabalho, e as considerações apresentadas no tocante a atividade mineira e aos recursos humanos).

#### **5.4. Trajetória da empresa**

O grupo *HM* encontra-se presente no mercado angolano desde 2002, e serve de referência para as empresas que pretendam expandir os seus negócios para Angola. O cruzamento dos dados anteriores, vai permitir explicar quais as razões decorrentes da entrada no mercado Angolano.

##### ***Da prestação de serviço a oportunidade de negócio***

Existem diversas formas de entrar para o mercado doméstico angolano, todavia a melhor das opções continua a ser à aceitação de convites para prestação de serviços. A grande afluência de clientes fez aumentar a procura por novos fornecedores. A experiência dos comerciantes internacionais poderia permitir aos empresários nacionais evoluírem, merecendo registo que é frequente no processo de partilha de ajudas, ocorrer a descoberta de oportunidades de negócio que permitam suprimir as principais carências. Acresce a este mecanismo, a necessidade de participação do governo, que deve ser aqui entendido como o principal responsável pela redução dos encargos burocráticos.

É necessário convir, que a entrada do grupo empresarial *HM* é fruto de uma análise previa ao mercado. Com base nos levantamentos foi capaz de constituir uma ligação entre as diferentes formas de comércio. Estabeleceram uma visão futurista, mas havia uma contrapartida a seu favor: a degradação das estruturas internas e a necessidade de correção dos desequilíbrios, iria permitir uma maior integração local.

Retornemos a 2002, ano em que o grupo é contratado pelo executivo com o objetivo de auxiliar na construção civil (vias de acesso e infraestruturas), no entanto, com a finalização de alguns projetos permaneciam os interesses. O mercado continuava com elevadas carências, nascendo assim, a sua obrigação para com a sociedade angolana.

Neste contexto, em 2004 surge a problemática de ausência de fornecedores de maquinaria industrial aliando-se a prestação de serviços no ramo da geologia, que após alguns levantamentos mostravam o forte potencial do setor. Na verdade, as atividades de exploração e comercialização de inertes (como cascalho e areia) faziam sentido com base na política de ordenamento do território, aproximando-se a definição do modelo de desenvolvimento das cidades.

Por conseguinte, a resolução deste dilema consistiu na criação de uma empresa denominada “Hiper máquinas”, que se apegava ao desejo dos grupos empresariais. Tanto os empresários nacionais como estrangeiros, conseguiram obter no mercado local, as componentes necessárias para o desenvolvimento de certos trabalhos. Isto corresponde a um benefício, dado que existe a ausência de custos de importação.

Todavia, a empresa não se limitava somente a ajudar, muito pelo contrário incrementavam novas formas de trabalho e adquiria trabalhadores locais. Não obstante, os estudos de levantamentos abriram caminho para a penetração na mineração da pedra natural. Foi através da sua experiência e conhecimento, que o grupo deliberou investir na criação da *HM Rochas*, tratando-se de uma empresa que pretendia explorar e comercializar as diferentes tipologias. As seguintes considerações, são decorrentes das conversações com Sérgio Lamas (diretor administrativo e financeiro do grupo em Angola).

#### ***Classificação da HM Rochas:***

Em meados de 2014, surge uma empresa que pretendia a total rutura com as técnicas arcaicas de exploração da pedra. O seu compromisso era com a inovação, diversificação e internacionalização. Sendo as figuras complementares deste processo de mineração as diferentes rochas: mármore, calcário e granito. E curiosamente a primeira exploração realizada foi o granito negro que se tornou uma das principais referências da empresa: *“o granito negro estava na moda, e em Angola existe material de elevada qualidade e continuamos a desenvolver a atividade de prospeção da rocha tendo já estes conhecimentos” (Sérgio Lamas)*.

Não obstante, desta realidade acresce a necessidade de enquadramento das diferentes regiões de exploração. A localização das pedreiras vai depender da seleção da rocha, porém, a região do Huíla tem maior destaque pela abundância do material e pela proximidade aos canais de distribuição.

Tratando-se da região onde a empresa possui maior número de pedreiras, que se localizam nos seguintes pontos:

— Comuna de Quihita e Kikombo onde ocorre a extração de granito (negro-prateado e marron cohiba). Sendo que “a *HM Rochas Lda*, foi a mais representativa na produção de Granito Negro com uma quota de 38% (1.353m<sup>3</sup> – mil, trezentos e cinquenta e três metros cúbicos) da produção global” (Ministério da Geologia e Minas, 2017).

— No entanto, é na região do Cuanza-Sul onde ocorre a exploração de calcário (creme e cinza). Merecendo também destaque a província do Namibe pela extração de mármore e pela existência de um porto de águas profundas que permite a rápida venda do material. Neste sentido, a empresa ressalta que, “*o granito negro e o calcário são os nossos principais produtos, e em média extraímos cerca de mil blocos por semestre*”.

Não obstante das nossas apreciações, torna-se necessário a exposição da temática de comercialização, todavia, a mesma encontra-se ligada a um vasto conjunto de obstáculos. Num primeiro momento o grupo salienta que: “*foi necessário abrir caminho para a circulação dos produtos, e fizemos uma aposta na criação de vias de acesso*”. É importante destacar que o desenvolvimento de uma rede de logística mereceu uma elevada atenção por parte dos empresários, justificando-se com a necessidade de expansão e melhoria da prestação de serviços. De modo que, “*a criação de vias no percurso Sumbe – Lobito, continua a ser um problema*”.

Não sendo surpreendente para os demais, a inexistência de certos canais de acesso (em alguns casos, a implantação das estradas foram pagas pelos investidores). Ainda assim, os riscos de acidentes durante o processo de transporte continuavam a ser elevados, acrescentando-se o esforço na manutenção dos equipamentos.

Segundo Sérgio Lamas, podemos anexar a lista de dificuldades o seguinte ponto: “*os elevados custos de reparação e a perda de camiões durante o processo de transporte de blocos para o porto do Lobito*”. O conjunto de obstáculos, vem condicionar o desenvolvimento das atividades futuras; “*estamos perante um mercado que tem dos portos mais caros do mundo. Tentamos estabelecer conversações para negociar os preços, mas não obtivemos nenhuma resposta*”. As barreiras a exportação dificultam a entrada de novos agentes.

A reduzida receita no processo de venda, vem anexar-se a ausência de fábricas de transformação. É deste modo que, nos deparamos com uma realidade que obriga a comercialização em blocos. Não obstante, dos custos de transporte associados a entrega.

### *A preocupação com a transformação:*

Para que melhor se possa compreender o rigor desta empresa, é importante destacar o seu apelo à transformação dos produtos. As longas viagens para entregar os blocos revelavam-se cada vez mais penalizadoras, representando-se num maior esforço financeiro. A resposta não se fez esperar, e paralelamente a empresa optou por fazer uma aposta na construção de uma fábrica de transformação dando maior dinâmica a inovação e a diversificação.

*“A experiência mostrava que o melhor local para desenvolver a atividade de transformação era na cidade de Luanda. Escolhemos a zona industrial por facilitar a chegada ao novo aeroporto”.* Na realidade, a proximidade ao novo aeroporto pode auxiliar no processo de internacionalização e divulgação. É deste modo que o grupo empresarial, optou por criar uma infraestrutura de direito angolano e localizá-la no km 44 na “Estrada de *Catete*”. Este projeto representou *“um avultado investimento de 20 milhões USD”*. Quanto a sua inauguração, ocorreu a 7 de julho de 2017, contando com a participação das entidades ligadas a mineração.

Neste sentido, tivemos a oportunidade de presenciar durante o nosso estudo o processo de abertura. Segundo os seus criadores (empresários estrangeiros), *“a empresa tem o objetivo de realizar o corte de blocos provenientes da HM Rochas e da Hiper máquinas, pretendendo-se o abastecimento do mercado nacional”*. Mas, isto não impede de dar continuidade a sua política de fornecimento de material transformado e personalizado as outras empresas. Na realidade, este novo espaço encontra-se também ao dispor das empresas nacionais que queiram realizar o corte dos seus blocos. Dispondo de todo o aparato necessário para abastecer o mercado ligado a construção civil e obras públicas: *“a nossa empresa está equipada para fornecer quer ao cliente final, quer a outros operadores de mercado”*.

E conseqüentemente, acaba por promover muita da exploração por si realizada, sendo que a empresa já fornece para países africanos como a República do Congo, no entanto, pretende expandir a comercialização. De qualquer modo, a instituição tem um espaço reservado para a divulgação dos seus produtos acabados. Tivemos a oportunidade de comprovar que a pedra aqui extraída e trabalhada adquiri novas formas (mobiliário urbano, loiça de cozinha e casa de banho e artes plásticas). Aliás, é o seu forte investimento na transformação, que tem permitido a sua presença em feiras nacionais e internacionais (ainda que se revele que as nacionais são poucas).

Porém, terminamos a nossa anterior apreciação, analisando o impacto das parcerias. Neste sentido, verifica-se que a natureza empresarial não é desenvolvida de forma isolada. É necessário estabelecer relações, a empresa analisada é um exemplo deste fenómeno.

Há uma nova realidade no mundo das organizações, que se classifica por uma maior interação entre os agentes: produtor, fornecedor e comprador. Nesta linha exploratória, é adequado assegurar que as principais mudanças são no plano da partilha de valores, com aprendizagem constante; o acesso ao *know-how* e maior interação coletiva (Frazão I. , 2016).

Tal implica dizer que a globalização aproxima o conhecimento e a realidade, onde a transparência é questionada pela formação e estruturação das redes de cooperação (mas a inserção de diferentes organizações ou setores podem também resultar em conflitos). Devemos, no entanto, considerar que os aspetos críticos decorrem das hostilidades; da discordância de interesses; da incerteza; do medo e da complexidade dos riscos tanto políticos como económicos (Carvalho R. , 2014).

Todavia, o estabelecimento de parcerias no setor da rocha, permitiu uma interação entre as entidades nacionais e internacionais. Estas sucedem mais significativamente no ato da exportação e penetração em novos mercados. E nomeadamente, a concorrência internacional fez despertar para a necessidade de aumentar a competitividade nacional das empresas: tal atuação pode possibilitar a redução dos riscos e dos custos.

Porém, em Angola não é fácil estabelecer parcerias, dado que os parceiros são instáveis na sua busca por valores. Este país carece da aquisição de novos elementos para alcançar o progresso e o desenvolvimento sustentável. O território é muito vasto, e as riquezas nacionais começam a ser destapadas. O estabelecimento de novos vínculos, podem trazer mudanças estruturas, e ademais, devemos recordar que a população sai sempre a ganhar. Se Angola pretende alcançar a industrialização mineira, deve apostar na divulgação dos casos de sucesso das empresas estrangeiras. De modo que, consideramos este mecanismo essencial para o desenvolvimento regional, pois, muitas das províncias detentoras de rocha hoje encontram-se reerguidas.

## **6. Discussão**

### **6.1. O enquadramento do IDE no Setor da Rocha Ornamental**

De uma forma geral, o desenvolvimento do setor em análise liga-se a um vasto conjunto de atividades. De forma a promover equilíbrio entre o empreendedorismo internacional e os modelos de parcerias. No entanto, esta realidade somente é provável mediante o esforço dos empreendedores. Todavia, “o empreendedorismo é um conjunto de articulações entre culturas, atitudes, metodologias, estímulos e ambientes” (Saraiva, 2015).

Existiu, portanto, a necessidade de descrever a trajetória do grupo empresarial *HM*, para melhor compreensão dos métodos de entrada em mercados externos. Entenda-se que a realidade mercantil africana é bastante distinta da europeia, embora possam existir algumas semelhanças, mas os ritmos de procura podem gerar laços onde a inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e crescimento económico (Portugal, 2015).

O sucesso nestes amplos mercados vai depender de múltiplos fatores como: análise previa do mercado; conhecimento das principais barreiras e técnicas de negociação. De acordo com Saraiva (2015, p. 150), “a concretização de projetos empreendedores pressupõe a mobilização dum conjunto alargado de parceiros, com natureza variada”.

Neste ponto, a pertença a mesma língua pode ser uma verdadeira motivação, tratando-se simplesmente de articular a diferenciação entre uma ideia de negócio e uma oportunidade. Por norma, o negócio deve anexar-se as oportunidades, direcionado-se para a ausência. Sendo neste sentido, que se revela de extrema importância a criação de um plano de negócio que seja flexível a adaptação e a mudança.

### **6.2. Análise de Campo**

Foi com a observação direta a uma organização nacional que demos vazão ao nosso estudo. Melhorando as argumentações apontadas a respeito da internacionalização dos negócios. No decorrer do estudo, tivemos a oportunidade de enquadrar o grupo de trabalho liderado por Sérgio Lamas (diretor administrativo e financeiro). Com a presente parceria, foi possível acompanhar o nosso mentor que no decorrer dos dias, narrava a história da funcionalidade da pedra.

De modo que, conseguimos anexar ao presente estudo algumas considerações indispensáveis. Para um melhor entendimento dos factos, foi necessário decompor a exportação e importação da pedra.

Tal abriu caminho para a inclusão das problemáticas tocantes a internacionalização. Por conseguinte, a grande generalidade da população mineira passa pelos mesmos transtornos.

O modelo de atuação do grupo visava: a modernização das estruturas e das técnicas de participação económica. Uma vez que acreditavam ser possível desenvolver novas rotas para a pedra natural. Todavia, ao longo deste processo de construção da marca, foi se revelando que a exploração das oportunidades nem sempre ocorre como planeado. As barreiras a entrada de novos participantes, estiveram sempre presentes e condicionaram os projetos de modo direto ou indireto.

Segundo Sérgio Lamas, “*existem inúmeras dificuldades no processo de nacionalização dos negócios*”. Entretanto, com a superação dos obstáculos surgem as barreiras decorrentes da busca pela internacionalização. As dificuldades devem ser vistas como uma peneira, onde a maioria das empresas deve ser capaz de definir uma estratégia de atuação, não sendo unicamente o caso da *HM Rochas*. Não sendo curioso, afirmar que a generalidade das empresas passa pelo mesmo transtorno: dificuldades de comercialização no mercado doméstico; barreiras no ato de internacionalização e condicionantes a exploração (devido a falta de água e energia). Todavia, a principal diferenciação na resolução vai depender da escolha.

Está constatação decorre da forte competitividade por parte das empresas externas, isto porque, as mesmas escoam de forma descontrolada o seu excedente para o mercado angolano. E as praças nacionais atuam de uma forma convencional, onde num primeiro momento se absorve o conteúdo recebido. Entretanto, no segundo momento é feita a seleção, pois, muitos produtos não respeitam as normas nacionais. De facto, e na sequência de tais ocorrências o mercado encontra-se inundado de produtos que não respeitam os padrões estabelecidos pela comunidade internacional. E tal torna-se visível com os baixos preços praticados, e força as organizações a redefinir políticas.

No mesmo sentido, os diferentes grupos empresariais relatam que a presente situação tem levado a falta de credibilidade dos produtos nacionais. Condicionando o processo de internacionalização, que é questionada no plano externo pelos compradores que temem a criação de vínculos contratuais com empresas que não conseguem organizar o seu próprio mercado. Não obstante, ainda apresentam dúvidas na questão de continuidade do fornecimento do produto, temendo ainda que a qualidade do mesmo venha a ser afetada.

Segundo os empreendedores, a principal consequência destes factos, é a “*redução no plano das exportações*”, temática que já tinha sido apresentada pelo governo (Ministério da Geologia e Minas, 2017). A *HM Rochas*, destaca que no decorrer dos últimos meses tem reduzido o seu nível de

produção, devido à redução da procura internacional e problemáticas internas. Ficando igualmente afetada a captação de mão de obra e a especialização.

No entanto, a empresa tenta atenuar alguns dos seus custos. Contudo, somente é possível ultrapassar as barreiras com recurso a intervenção do Estado e associações. Apesar do notável contributo para a criação da legislação (Código Mineiro), é pertinente que se façam melhorias urgentes para responder a demanda dos investidores.

Nesta ótica, ainda podemos anexar os custos de produção, os gastos de fornecimento de energia e combustível: lembrando que em Angola, comprar geradores é indispensável para o desenvolvimento de qualquer atividade. De acordo com a nossa observação, constatamos que a situação vai mais longe, pois, as debilidades do sistema elétrico condicionam os avanços na mineração e industrialização.

Além do mais, as vias de comunicação são inexistentes em algumas partes do país, sendo que degradação dos sistemas de transporte ainda é um reflexo da guerra.

O custo de desenvolvimento das vias de acesso, é muitas vezes suportado pelas empresas (podendo em alguns casos, contar com o apoio do governo). De qualquer modo, a ajuda por parte do Estado ocorre pela necessidade de continuidade da política de desenvolvimento urbano. Ainda que as empresas revelem que os novos caminhos, apresentem condições de fraca estabilidade.

A verdade é que existe um espírito de contestação por parte dos investidores, que esperavam mais apoios do governo. Este teima em não alterar o método de atuação, que continua a acentuar as disparidades existentes entre empresas e regiões. Outro ponto importante na temática dos custos e acessibilidade, é o transporte dos blocos: a nostalgia é proveniente da maldição dos recursos, que no caso, não facilita o processo de chegada aos principais portos.

Tendo em conta os custos portuários, achamos pertinente o estabelecimento de conversações entre as diferentes entidades portuárias e os empresários. Convinha lembrar que fica associado ao ato de exportação, elevadas taxas. Na verdade, é questionável por que razão os preços praticados no plano das exportações são elevados, sendo que a obtenção das licenças já é demorada e dispendiosa.

Neste sentido, tivemos a hipótese de constatar que existe interesse da parte dos investidores para estabelecimento de conversações no âmbito da redução dos custos. No entanto, o mesmo não se poderia dizer das autoridades, relatam ser necessário a realização de estudos para melhor aplicação das medidas de atuação. Sendo que ainda salientam, que “no alto da exportação dos blocos não é possível fazer a distinção face à qualidade do material, logo, não ocorre o diferencial de preço que muitas empresas carecem” (PLANAGEO, 2018).

Findamos as apreciações, acreditando que apresentamos um caso de sucesso na ótica empresarial. Perante algumas realidades descritas e uma agregação de aprendizagem, foi possível contribuir para a perceção da diplomacia económica de Angola. Sendo desenvolvida pelos governantes com a finalidade de tornar o mercado mais competitivo. Como tal, é vital para a aquisição de novos elementos e IDE.

Todavia, as disparidades nacionais, forçam a uma evolução gradual que apenas o tempo pode determinar o ritmo. Quanto aos obstáculos encontrados, foram mais que necessários para a formação de uma cultura, que apela a implementação de estruturas flexíveis ao mercado. Considerando-se também que os avanços realizados por este grupo foram notáveis, e estabeleceram um vasto conjunto de serviços que não existiam nas praças. O reinvestimento do lucro arrecadado na exploração de diamantes, possibilitou maior investimento no setor da rocha: que se classifica com a sua aquisição de 12 pedreiras.

Acreditamos que o grupo *HM*, demonstrou ser possível superar as crises e encontrar um espaço para construir e deixar a sua própria pegada. Aquilo que transmitem, é uma manifestação de progresso no âmbito de uma sociedade que conhece outras culturas de trabalho.

## 7. Conclusão

Em virtude da realização deste trabalho, foi exequível estudar os avanços do setor da Rocha Ornamental em Angola. Não sendo surpreendente afirmar que a evolução que estudamos é fruto das duas últimas décadas, onde após uma breve reflexão, constatamos que apenas se torna possível com o enquadramento de uma visão política, social, cultural e económica. Assistimos a uma alteração dos comportamentos, no qual a anexação de novos valores permitiu a transformação de um padrão (Leitão, 2015).

De facto, a manutenção dos modelos políticos e económicos que se seguiram demonstraram que o desenvolvimento nacional era credível e exequível, mas para tal era necessário aceitar as diferentes etapas de crescimento. As batalhas de reestruturação foram drásticas para o processo de mudança. A mera quebra de certos costumes e padrões, permitiu reprimir o fluxo de importações que pairava sobre uma nação gananciosa. A ganância, deve aqui ser entendida na ótica de desenvolvimento de monopólios que apenas favoreciam pequenos grupos (Roca, Vaz, & Paulo, 2014).

Aquilo que conhecemos como mineração apela a um mercado livre, e a uma economia partilhada. Onde a experiência quotidiana e política, demonstrou que o Estado deve intervir e facilitar a penetração no mercado doméstico. Ainda que por vezes, deva negociar melhores condições para o processo de internacionalização aliando-se a exportação de bens e serviços.

Tendo em conta a atual situação de Angola, a nossa revisão de literatura não se limitou e foi bastante extensa. Apoderando-se de temáticas como as parcerias; o empreendedorismo; as teorias de internacionalização e a reindustrialização. A anexação ao estudo contribuiu para a alteração da nossa visão inicial, que apontava para um conflito entre a política e o investimento privado.

É deste modo que, acreditamos que a industrialização se encontra na base para o desenvolvimento nacional. Todavia, o estudo da rocha ornamental possibilitou um olhar mais atento ao processo de mineração. Onde o enquadramento da análise documental revela-se de extrema importância. Sendo também compreensível que para melhorar o procedimento de extração das informações, tenhamos optado por desenvolver a análise qualitativa com recurso a um oportuno estudo de caso. Este método foi indispensável, para melhor conhecer a tipologia das empresas que operam no mercado.

Foi através das contribuições do nosso método de estudo, que conseguimos dar resposta as questões levantadas inicialmente. Consequentemente, apresentamos de seguida as principais conclusões a que chegamos.

## Q1. Qual é o Potencial da Rocha Ornamental em Angola?

Acreditamos que Angola tem um enorme potencial geológico que alberga a rocha ornamental e as demais tipologias. No entanto, é fundamental que exista um reconhecimento por parte da comunidade científica.

Durante as duas últimas décadas, foram muitos os esforços do governo para desenvolver inúmeros estudos de levantamento que de certo modo, se caracterizam pelos concursos públicos. Estes foram responsáveis pela chegada de empresas estrangeiras, num período de pós-guerra. Neste sentido, a ocorrência de levantamentos geológicos, que viabilizaram a criação das novas cartas geológicas. Foram apresentadas a comunidade internacional, com base na atual diplomacia política que promove a expansão. Por seu lado, o processo de descoberta regional passa a conhecer os frutos da inovação, onde as empresas são forçadas a adquirir equipamentos mais avançados para melhorar a seu grau de resposta.

No entanto, a riqueza da rocha extraída ainda se depara com muitos obstáculos, como os atos turbulentos do processo revolucionário (no plano económico e social). Abrindo assim, caminho para novas problemáticas que se ligam ao nível da burocracia (que dificulta a entrada no mercado nacional), e dos recursos humanos (ao forçar a abertura do mercado, ficaram menos capacitados para a nova dinâmica de atuação).

Neste sentido, julgamos que é fundamental facilitar o acesso (ao capital e ao mercado), relembrando que a prioridade de qualquer governo é desenvolver fontes de receita que permitam melhorar as condicionantes internas.

Ao mesmo tempo, constatamos que o número de empresas que desenvolve a atividade de mineração é reduzido, face à capacidade de recursos disponível. E como consequência temos uma média de produção baixa. Acresce a isto, a necessidade de reestruturação das fábricas que em muitos casos não possuem a tecnologia necessária.

## Q2. Qual pode ser o papel das Parcerias de IDE no desenvolvimento do Setor?

No decorrer do trabalho demonstramos que o posicionamento estratégico de Angola sempre mereceu destaque por parte da comunidade internacional. Razão pela qual, ao longo dos anos o país foi alvo de sucessivos apoios. De certa forma, é importante aceitar que desde sempre houve uma preocupação com o estabelecimento de alianças estratégicas que permitissem desenvolver a política económica. Num primeiro momento, com a procura de parceiros para a exportação do petróleo e diamantes.

A diplomacia e a ostentação dos recursos sempre foram cartas de apresentação. Ainda assim, a inclusão de Angola na esfera internacional aconteceu gradualmente, embora a busca por novos mercados de abastecimento se anexa a formação de parcerias estratégicas.

Não obstante, constatamos que a formulação de parcerias de IDE pode ocorrer devido aos seguintes fatores:

- O Estado tinha necessidade de promover o desenvolvimento nacional, que iria garantir melhorias nas condições de vida da população. E o país estava muito debilitado, sendo importante definir uma política de industrialização que fosse de encontro a diversificação da economia. É deste modo, que Angola tentando combater a sua estagnação industrial, aumenta a procura por IDE, ligando-se a países como a China (este parceiro procurava dar continuidade a sua política de expansão económica).

- O Acesso ao *know-how* é a principal condicionante no processo de escolha dos parceiros.

- A experiência e a credibilidade são essenciais, pois, num primeiro momento é importante estabelecer ligações com parceiros que conheçam a arte de trabalhar a Pedra e consigam cumprir com os objetivos propostos.

- A facilidade em trocas, não se trata somente de saberes, é também a anexação do transporte de material e valores.

- A confiança e a adaptação, revelam-se importantes dado que o parceiro não deve mudar a nossa cultura. O ajustamento da realidade e mercado tornam o processo de entrada mais fácil.

A construção da indústria estava ligada aos apoios externos, procurando-se atrair investimento. O IDE, deveria anexar-se aos investidores nacionais, todavia, não foi a ausência de recursos que fez atrasar a indústria. Foi sim a falta de conhecimento e de tecnologia, pois, o saber fazer continua a ser essencial. Este processo de mudança também implicava a aceitação de novas práticas e de mais envolvimento externo da dinâmica interna. As parcerias consistiram num vínculo onde diferentes entidades cooperaram para a aquisição de vantagens.

Assim sendo, constatamos que as parcerias desenvolvidas em torno de IDE, podem proporcionar o desenvolvimento de novas técnicas de cooperação e aumentar o nível de competitividade nacional. Ao forçar a abertura do mercado o Estado abalou as estruturas, pois, encontrou formas de estimular os principais intervenientes. Ao facilitar o acesso, foi possível ajudar as empresas e capacitar os recursos humanos.

O IDE não é somente responsável pelas melhorias no setor da rocha, é também o principal promotor de crescimento. Merecendo assim destaque, o Investimento privado que é uma ajuda para o direcionamento do setor público.

#### Contribuições para a Prática

Por sua vez, as nossas recomendações para o desenvolvimento do setor mineiro em Angola, correspondem aos seguintes pontos:

— A criação de centros de formação, onde os principais intervenientes podem deslocar-se para aumentar o seu grau de conhecimento.

— A criação de centros de pesquisa nacionais, que podem agregar áreas de tratamento tecnológico.

Entretanto, estudos recentes demonstraram que muitas empresas nacionais, realizaram no ato de internacionalização uma política de especulação. Práticas que levaram a desvalorização comercial de determinadas rochas, pois, os compradores optam pela aquisição no “mercado negro”.

Na verdade, a baixa de preços foi praticada sem qualquer conhecimento das entidades nacionais. E como consequência, temos a desvalorização do negro-angola face aos principais concorrentes sul-africanos (MGM-Ministério da Geologia e Minas, 2017). Assim sendo, com o estabelecimento de fábricas de transformação o governo terá mais controle na venda, esperando-se que exista investimento em tecnologia e na arte de trabalhar a pedra.

Ainda assim, no presente estudo demonstramos que a modernização apenas será possível quando forem solucionados os problemas de abastecimento de água e luz. Do mesmo modo, se poderia falar da criação de vias de acesso que permitiram um melhor escoamento dos produtos. A afetação do sistema de logística ainda é muito elevada, dado que as duas estações do ano obrigam a definição de novas rotas de passagem.

#### Sugestão para futuras investigações

Consideramos que as futuras análises devem optar pelo maior enquadramento das vertentes ligadas ao empreendedorismo; a incorporação de análise qualitativa e quantitativa; aumentar o número da amostra estudada, sendo que mais empresas permitem retirar melhores conclusões.

#### Limitações

Nesta fase de finalização, gostaríamos de deixar breves apreciações. Realizamos um trabalho de investigação com suporte a análise qualitativa, pois, permite um melhor enquadramento da temática. Todavia, olhando para a nossa trajetória de trabalho inicial, verificamos que a sua realização foi de

extrema dificuldade. A grosso modo, é uma realidade que existe em Angola uma carência de informação publicada, isto ocorre porque os estudos realizados não se encontram disponíveis.

As plataformas académicas também pouco informam, obrigando a que grande parte da pesquisa seja realizada em campo com recurso a observação direta. É deste modo, que consideramos que a amostra estudada foi muito reduzida, pois, apenas observamos o comportamento de uma empresa que se encontra em período de internacionalização.

Neste sentido, salientamos que a escolha do grupo empresarial decorre do facto de ser um dos principais intervenientes, logo a sua capacidade de adaptação e envolvimento merecem ser destacados como exemplo para futuras empresas. A sua estratégia de atuação permitiu o desenvolvimento do mercado, melhorando as potencialidades de exploração.

Além disso, estivemos perante sucessivas recusas de participação no estudo. É um facto que muitas empresas não se encontram disponíveis para partilhar a sua base de dados. Contribuindo assim, para a parcial ausência de instrumentos qualitativos, que no caso poderiam permitir uma análise mais detalhada ao volume de produção e exportação.

## 8. Referências

- ABIROCHAS. (2018). *O Setor brasileiro das Rochas Ornamentais*. Análise de Mercado, Associação ABIROCHAS, Geologia . Obtido em 14 de Novembro de 2018, de [http://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama/Cenario\\_Mundial\\_2017\\_b.pdf](http://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama/Cenario_Mundial_2017_b.pdf)
- Afonso, J. G. (2013). *Simplificar a Internacionalização*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Gestão, Coimbra. Obtido em 23 de Março de 2018, de <http://hdl.handle.net/10316/24668>
- Alves, N., & Almeida, A. (2012). *Políticas de formação profissional contínua em Portugal: convergências e divergências entre os sectores público e privado*. Escola Superior de Ciências empresariais/IP Setúbal- , Economia e Gestão. Setúbal: Politema. Obtido em 12 de Setembro de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.26/4209>
- Amal, M., Raboch, H., & Tomio, B. T. (2009). *Modelo de Análise dos Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) de origem de Países Emergentes: O caso da América*. Acta Final de: Encontro da ANPAD, EnANPAD, São Paulo. Obtido em 18 de Maio de 2018, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO766.pdf>
- Andrade, S. (7 de junho de 2016). "No princípio era a pedra (e o mármore)". *Jornal Publico*(9548), pp. 28, 29. Obtido em 23 de março de 2018, de <https://www.publico.pt/2016/06/07/culturaipsilon/noticia/no-principio-era-a-pedra-e-o-marmore-1734232>
- ASSIMAGRA. (2015). Guia de Boas Práticas de Gestão da Inovação. *ASSIMAGRA*, 6-7. Obtido em 20 de Janeiro de 2018, de <http://www.geostrategia.pt/protected/wp-content/uploads/2015/04/GUIA-INOVACAO.pdf>
- ASSIMAGRA. (2016). *"Barómetro do Mármore 2016"*. Análise setorial, ASSIMAGRA, economia, lisboa. Obtido em 5 de abril de 2018, de <http://www.assimagra.pt/barometro/wp-content/uploads/2017/02/Relatório-Barometro-economia-e-mercados-1.pdf>
- Assimagra. (2017). *Pedra Portuguesa na Mundo*. Análise descritiva, Lisboa. Obtido em 12 de Março de 2018, de [http://www.assimagra.pt/wp-content/uploads/2017/06/maqueta-Pedra-Portuguesa\\_v4.pdf](http://www.assimagra.pt/wp-content/uploads/2017/06/maqueta-Pedra-Portuguesa_v4.pdf)
- Banha, F. (2017). Seminário de Investigação e Empreendedorismo. Lisboa.
- Borindi, F., Ribeiro, F., Coelho, F., & Proença, E. (2006). O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. *Revista de Administração FACES*

- Journal*, 5(3), 43-48. Obtido em 23 de Março de 2018, de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/79/76>
- Botelho, J. M. (2015). *Internacionalização de Empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão, Évora. Obtido em 6 de Fevereiro de 2018, de [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese\\_vfinal.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf)
- Carvalho, L. (28 de maio de 2012). *A importância de manter o foco na diferenciação*. Obtido de <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-de-manter-o-foco-na-diferenciacao/63787/>
- Carvalho, R. (2014). *Parcerias- Como criar valor com a internacionalização* (3ª edição Abril de 2014 ed.). (H. Piriquito, Ed.) Lisboa, Portugal: Deplano Network. Obtido em 15 de Dezembro de 2017
- Carvalho, R. M. (2010). *Compreender + África, fundamentos para competir no Mundo*. Lisboa: Temas de Debates: Círculo de Leitores .
- Carvalho, T. (2014). *O Perfil das Empresas Portuguesas com Relações Comerciais no Mercado Angolano*. Dissertação de Mestrado, ISG, Gestão, Lisboa. Obtido em 26 de Novembro de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.26/7089>
- Cedintec . (2006). *Manual da Pedra Natural para a arquitectura*. (D. G. Energia, Ed.) Lisboa: Copyright. Obtido em 15 de Março de 2018
- CESO. (2006). *Estudo sobre as Rochas Ornamentais em Angola*. Estudo de Caso, Consórcio AIP / AEP / ICEP, Geologia, Lisboa & Luanda. Obtido em 3 de Maio de 2017, de [ceso.pt/pdfs/RochasOrnamentaisAngola.pdf](http://ceso.pt/pdfs/RochasOrnamentaisAngola.pdf)
- Ceso. (2006). *experiência*. Obtido de google: <http://www.ceso.pt/experience/>
- Contreiras, M. A. (2012). *"Avaliação do Potencial Estratégico de Angola"*. Dissertação de Mestrado, INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS, Gestão, Lisboa. Obtido em 5 de Julho de 2018, de [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5122/1/Avaliação%20do%20Potencial%20Estratégico%20de%20Angola\\_REV%202.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5122/1/Avaliação%20do%20Potencial%20Estratégico%20de%20Angola_REV%202.pdf)
- Covas, S. (18 de Maio de 2014). *A aposta de África na exploração mineira*. Obtido em 2018, de africa21online: <http://www.africa21online.com/artigo.php?a=1612&e=Economia>
- Dal-Soto, F., Alves, J., & Bulé, A. (2014). Análise do Processo de Internacionalização do modelo de UPPSALA: Caminhos para as Empresas Brasileiras. *Revista Estudo & Debate*, 21(1), 179-

193. Obtido em 26 de Novembro de 2018, de <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609/599>
- DGEG. (2016). Boletim de Minas. *Boletim de Minas*, 1– 44. Obtido em 2 de abril de 2018, de [www.dgeg.pt](http://www.dgeg.pt)
- DGEG. (2016). *Comércio Internacional da Indústria Extrativa*. análise estatística, DGEG & INE, Direção de Serviços de Estratégia e Fomento dos Recursos Geológicos, Lisboa. Obtido em 6 de abril de 2018, de [www.dgeg.gov.pt/](http://www.dgeg.gov.pt/)
- Dias, J. (26 de Dezembro de 2012). Angola é potência mineira em África. *Jornal de Angola*, pp. 7-8. Obtido em 20 de Novembro de 2017, de [http://jornaldeangola.sapo.ao/entrevista/angola\\_e\\_potencia\\_mineira\\_em\\_africa](http://jornaldeangola.sapo.ao/entrevista/angola_e_potencia_mineira_em_africa)
- Donelas, J. C. (2008). *Empreendedorismo- Transformando idéias em negócios*. Campus Elsevier.
- Duarte, R. (2010). *Recursos naturais em África*. Obtido de Janus.Anuário: [https://www.janusonline.pt/arquivo/popups2010/2010\\_3\\_4\\_8.pdf](https://www.janusonline.pt/arquivo/popups2010/2010_3_4_8.pdf)
- Espírito Santo Research. (2014). *Produção das Rochas Ornamentais*. B.E.S, Economia/análise setorial. Obtido em 2017, de <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=bce069e9-8e48-439b-bf21-406dd37b7750>
- Estêvão, J. (2005). *O Desempenho Económico da África Subsariana (1960-2002)*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Economia, Coimbra. Obtido em 24 de Novembro de 2018, de <http://www4.fe.uc.pt/mapsd/conferencia%20je%20feuc%2015-05-05.pdf>
- Falco, A. d. (31 de Outubro de 2016). Petróleo: fontes de violência. *Superinteressante*. Obtido em 16 de Maio de 2018, de Superinteressante: <https://super.abril.com.br/historia/petroleo-fontes-de-violencia/>
- Fernandes, F. (2018). *O Direito de propriedade em Angola: aspectos gerais da lei de terras*. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Ciências e Económia. Coimbra: Impactum Coimbra University Press. Obtido em 12 de Setembro de 2018, de <http://hdl.handle.net/10316.2/39764>
- Fernandes, J. (2014). *Empreendedorismo Internacional: Plano de negócios*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Departamento de Contabilidade e Administração, Porto. Obtido em 1 de Fevereiro de 2018, de [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5474/1/DM\\_Jos%C3%A9Fernandes\\_2014.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5474/1/DM_Jos%C3%A9Fernandes_2014.pdf)

- Ferraz, P. (2014). *A Corrupção e os Determinantes do IDE: as relações de IDE entre Portugal e o resto do Mundo*. Dissertação de Mestrado, IPL-Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Gestão, Leiria. Obtido em 17 de Maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.8/1402>
- Ferreira, D. (2014). Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. (S. Neto, & J. Gomes, Edits.) *Revista Acadêmica Magistro*, 9(1). Obtido em 28 de Novembro de 2018, de <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro/article/view/2403>
- Ferreira, J. (2013). *"O impacto de variáveis selecionadas do ambiente institucional dos países da África Subsaariana na capacidade de atração de investimento direto estrangeiro"*. Dissertação de Mestrado, IPL- Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Gestão, Leiria. Obtido em 14 de Junho de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.8/1127>
- Ferreira, T., & Filho, V. A. (Janeiro de 2010). Teoria de Redes: Uma abordagem social. *Revista Conteúdo*(3). Obtido em 17 de Maio de 2018, de [www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/27/25](http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/27/25)
- Figueiredo, C. A. (2016). *Internacionalização em Parceria: Construção de casas pré-fabricadas em Moçambique*. Dissertação de Mestrado, ISG (Instituto Superior de Gestão), Gestão, Lisboa. Obtido em 23 de Abril de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.26/18043>
- Fonseca, S. M. (2010). *Cooperação no âmbito da Inovação empresarial*. Dissertação de Mestrado, Guarda. Obtido em 2 de Maio de 2018, de <http://barometro.cotecportugal.pt/pt/estudos/teses/inovacao/cooperacao-no-ambito-da-inovacao-empresarial-estudo-nas-empresas-de-servicos-portuguesas.html>
- Frazão, I. (2016). *Evolução do Cluster da Pedra*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Frazão, J. (2016). *A Evolução do Colaborador no Setor da Pedra*. (Dissertação de mestrado), ISG- Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Gaspar, L. (2013). *A Influência do Capital Humano no Investimento Directo Estrangeiro (IDE) em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Gestão, Leiria. Obtido em 17 de Maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.8/3133>
- Gonçalves, O. (11 de junho de 2017). *Rocha Ornamentais precisam de mercado interno*. Obtido de Jornal de Angola:

[http://jornaldeangola.sapo.ao/reportagem/rochas\\_ornamentais\\_precisam\\_de\\_mercado\\_interno](http://jornaldeangola.sapo.ao/reportagem/rochas_ornamentais_precisam_de_mercado_interno)

- IEL-ES, I. E. (2013). *Rochas Ornamentais*. Estado do Espírito Santo: Cachoeiro de Itapemirim/ES.
- João, B., Dias, A., Jr, J., & Bastos, F. (Janeiro de 2010). Empreendedorismo e Internacionalização. (B. K. Costa, Ed.) *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 9(1), 4-31. Obtido em 26 de Novembro de 2018, de <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1636>
- Kunietama, H. (2014). *O Impacto do Investimento Direto Estrangeiro no Crescimento Económico de Angola*. Dissertação de Mestrado, ISCAP, Economia, Porto. Obtido em 28 de Novembro de 2018, de [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5060/1/DM\\_Henrique%20Kunietama\\_2014.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5060/1/DM_Henrique%20Kunietama_2014.pdf)
- Leitão, A. (2015). *Mercado Económico em Angola perspetivas de Evolução*. Análise Económica de Mercado, CEVAL, Economia, Braga. Obtido em 22 de Novembro de 2018, de <http://www.cim-altominho.pt/fotos/editor2/apresentacaovianadecastelo2015.pdf>
- Louçã, F., & Caldas, J. (2010). *Economia (S)*. Porto: Edições Afrontamento, Lda.
- Lourenço, G. (2015). *Investimento Direto Estrangeiro Angolano em Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISG, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/11106>
- Machado, R. (2012). *"Incorporação de Lamas de Pedreira em Argamassas"*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Engenharia, Minho. Obtido em 15 de Dezembro de 2017, de <http://hdl.handle.net/1822/29789>
- Maias, H. (2013). *Fatores Determinantes na Performance de Exportação da Indústria Portuguesa de Calçado*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Marketing, Coimbra. Obtido em 26 de Novembro de 2018, de [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24551/6/Dissert\\_HMaias.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24551/6/Dissert_HMaias.pdf)
- Martins, J. (2014). *Comércio Internacional de Serviços na Economia Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa. Obtido em 27 de Novembro de 2018, de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10257/3/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Joao%20Martins.pdf>
- Mata, A. d. (2018). Breves considerações sobre as rochas ornamentais em Angola. *Conferência do Dia Meneiro no Huíla* (pp. 1-20). Luanda: IGEO. Obtido em 20 de Junho de 2018
- Menezes, U. (28 de Março de 2010). *Teoria sobre internacionalização*. Obtido em 10 de fevereiro de 2018, de Comunidade ADM: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>

- MGM – Ministério da Geologia e Minas. (31 de Março de 2017). Com a Paz multiplicaram-se os Projectos no Sector. *Info Geominas*(60), 11– 16. Obtido em 25 de Janeiro de 2018, de <http://www.mgm.gov.ao/VerPublicacao.aspx?id=1567>
- Ministério da Energia e Água. (2017). *Água para Todos*. Programa de Governo, Sub – Sectores da Energia e Águas, Luanda. Obtido em 13 de Dezembro de 2017, de <http://www.ppa.pt/wp-content/uploads/2017/07/9.-José-Salgueiro.pdf>
- Ministério da Geologia e Minas. (3 de Março de 2017). Rochas Ornamentais: a aposta certa. *Boletim Informativo- Infogeo*, 5-11. Obtido em 2 de Agosto de 2017, de <http://www.mgm.gov.ao/todaspublicacoes.aspx>
- Ministério dos Recursos Minerais e Petróleo. (2017). A Rocha Ornamental em Angola. *Jornada do Mineiro Angolano*. Luanda & Lubango: IGEO. Obtido em 10 de julho de 2017
- Morinishi, M. T., & Guerrini, F. M. (2011). *Formação de redes de cooperação para o desenvolvimento de e-marketplaces verticais*. Análise setorial-Case study-Construção Civil, São Paulo. Obtido em 11 de Maio de 2018, de [www.scielo.br/pdf/prod/v21n2/aop\\_200507139.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n2/aop_200507139.pdf)
- Oliveira, R. (2012). *Investimento Direto Estrangeiro e Qualidade Institucional: o papel da migração nesta relação*. Dissertação de Mestrado, IPL-Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Gestão, Leiria. Obtido em 14 de Junho de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.8/1146>
- Peixoto, A. L. (2012). *Comportamento Competitivo no Seio de Alianças Estratégicas Horizontais*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho-Escola de Economia e Gestão, Minho. Obtido em 2 de Maio de 2018, de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/22801/1/Ana%20Lameira%20Peixoto.pdf>
- Pereira, A. (1988). *O contrato de Joint-Venture*. Lisboa: Instituto do Comércio Externo de Portugal . Obtido em 18 de Maio de 2018
- Pessali, H. (1998). *Teoria dos Custos de Transação: Uma avaliação á luz de diferentes correntes do pensamento económico*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Pessoa, A. (2014). *Políticas de Inovação* (Vol. 2ª edição). Porto, Portugal: Universidade do Porto. Obtido em 20 de Setembro de 2018
- Pinheiro, P. (2013). *Manual de Propriedade Intelectual*. São Paulo, Brasil: Universidade Estadual Paulista. Obtido em 26 de Novembro de 2018, de [http://www.foar.unesp.br/Home/Biblioteca/unesp\\_nead\\_manual\\_propriedade\\_intelectual.pdf](http://www.foar.unesp.br/Home/Biblioteca/unesp_nead_manual_propriedade_intelectual.pdf)

- Pinto, A. (26 de Outubro de 2015). Evolução da pedra natural : novas tecnologias. *Revista Arquitectura Lusíada*(6), 67; 74. Obtido em 21 de Janeiro de 2018, de <http://hdl.handle.net/11067/1677>
- PLANAGEO. (2018). Implicações para o Sector das Rochas Ornamentais. *Realização do Mapa Geológico de Angola*. Luanda & Espanha. Obtido em 15 de Junho de 2018
- Portugal, M. (2015). *Empreendedorismo-Gestão Estratégica*. (J. Costa, M. Portugal, & J. Caetano, Edits.) Lisboa: Escolar Editora. Obtido em 25 de Setembro de 2018
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado* (2ª ed.). Lisboa: PACTOR. Obtido em 15 de Dezembro de 2017
- Roca, A., Vaz, C., & Paulo, F. (Setembro de 2014). Os Grandes Desafios do Crescimento Económico de Angola até 2017. *CEIC*(1), 3-45. Obtido em 21 de Novembro de 2018, de <http://www.ceic-ucan.org/wp-content/uploads/2014/12/Os-Grandes-Desafios-do-Crescimento-Econ%C3%B3mico-de-Angola-at%C3%A9-2017-As-Componentes-Financeiras1.pdf>
- Rochas, A. (2014). *Panorama Mundial do Setor de Rochas Ornamentais e de Revestimento em 2013*. Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais, São Paulo.
- Rua, H. (Novembro de 2017). Tecnologias - O novo ouro dos negócios tradicionais? (3. à 38, Ed.) *Executive Digest*(nº 140 II SÉRIE). Obtido em 10 de janeiro de 2018
- Saraiva, P. M. (2015). *Empreendedorismo* (Vol. 3ª edição). (M. Castro, Ed.) Coimbra, Portugal: Coimbra University Press. Obtido em 25 de Setembro de 2018
- Sebastião, J. (2012). *Aspectos do Mercado de Trabalho em Angola*. Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista, Economia. São Paulo: Araraquara. Obtido em 7 de Setembro de 2018, de [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121114/sebastiao\\_jm\\_tcc\\_arafcl.pdf?sequence=1](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121114/sebastiao_jm_tcc_arafcl.pdf?sequence=1)
- Sequeira, I. (19 de setembro de 2010). Empresários portugueses de mármore partem à conquista da China. *Jornal Público*. Obtido em 4 de abril de 2018, de <https://www.publico.pt/2010/09/19/economia/noticia/empresarios-portugueses-de-marmores-partem-a-conquista-da-china-1456779>
- Silva, A. (2005). *"A Geologia da República de Angola desde o Paleoarcaico ao Paleozóico inferior"*. Dissertação de Mestrado, Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, IP, Lisboa. Obtido em 11 de Agosto de 2017, de <http://hdl.handle.net/10400.9/2619>

- Silva, A. (2014). *Tecnologias e práticas lean thinking Fábricas de Rochas Ornamentais*. Dissertação de Mestrado, ISG, Gestão, Lisboa. Obtido em 15 de Janeiro de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.26/10828>
- Simões, S. (2016). *O investimento direto estrangeiro de Portugal no resto do mundo: influência da distância psíquica*. Dissertação de Mestrado, IPL (Instituto politécnico de Leiria)- Escola superior de tecnologia e gestão, Gestão, Leiria. Obtido em 13 de Maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.8/2301>
- Sousa, A. (2013). *O Contrato de Joint Venture*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra- Faculdade de Direito, Coimbra. Obtido em 31 de Maio de 2018, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/34854/1/O%20Contrato%20de%20Joint%20Venture.pdf>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (2ª ed.). LDA-Lousã: Pactor. Obtido em 7 de Março de 2018
- Stone Sector . (26 de Agosto de 2016). Obtido de Stone-ideas.com: <https://www.stone-ideas.com/51771/stone-sector-2016-o-marmore-esta-na-moda-com-boas-chances-para-o-aproveitamento-de-residuos-no-design-de-produtos/>
- Stone-Ideas. (11 de maio de 2015). *Conglomerado estatal da China compra blocos de rochas ornamentais no mundo todo*. Obtido de <https://www.stone-ideas.com/41147/conglomerado-estatal-da-china-compra-blocos-de-rochas-ornamentais-no-mundo-todo/>
- Universidade Nove de Julho Brasil. (Abril de 2010). Empreendedorismo e Internacionalização: um caso no setor de eventos de gestão . *Revista Ibero Americana de Estratégia*, vol.9, 7- 26. Obtido em 5 de Fevereiro de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115002.pdf>
- Vau, C. (2005). *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas* (1ª edição: Setembro de 2005 ed.). (P. R. Joaquim Caetano, Ed.) Lisboa, Portugal: Simplesmente Comunicando. Obtido em 10 de Maio de 2018
- Vidal, F., Pinheiro, J., Castro, N., & Caranassios, A. (2014). *Lavra de Rochas Ornamentais*. Análise Setorial , CETEM, Rio de Janeiro. Obtido em 15 de Novembro de 2017, de [http://mineralis.cetem.gov.br/bitstream/cetem/1733/1/CCL00020014\\_CAPITULO\\_04\\_opt.pdf](http://mineralis.cetem.gov.br/bitstream/cetem/1733/1/CCL00020014_CAPITULO_04_opt.pdf)

## **9. Anexo**

### **9.1. Anexo 1 – Guião de Entrevista:**

#### **Entrada para o Mercado**

- Como classifica a sua entrada para o mercado angolano?
- Qual é a experiência profissional que tinha antes de entrar para o setor?
- Qual a importância do estabelecimento de parcerias neste mercado?
- Considera que a necessidade de reconstrução veio abrir caminho para o desenvolvimento do Setor da Rocha?

#### **Estabelecimento da Empresa**

- Quais foram as principais barreiras encontradas no mercado?
- Como classifica o seu tipo de produção? Quais os produtos mais significativos?
- Por que razão se verifica uma ausência de fábricas de transformação?

#### **Aplicação da Tecnologia**

- Qual a importância da inovação na sua empresa?
- Quais os principais investimentos a realizar a médio e longo prazo?