



Instituto Superior de Gestão
Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão para obtenção de grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

A Internacionalização das Empresas Angolanas
Caso: Banco Angolano de Investimento



Discente: Jocelina Cristina Alberto Pedro
Orientador: Professor Doutor Henrique Morais

Lisboa
Outubro de 2024

AGRADECIMENTOS

Este espaço é propriedade de todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho e que pela sua importância, sem obedecer a uma ordem específica gostaria de manifestar os meus sinceros agradecimentos.

É com muita satisfação que termino esta dissertação, um trabalho que apesar de demorado e difícil, valeu a pena e é algo que me orgulho.

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus pela orientação para a conclusão deste mestrado.

Em segundo agradecer ao Instituto Superior de Gestão (ISG) por me ter aceitei e por proporcionar as condições necessárias para o terminar.

Agradecer ao meu orientador Professor Doutor Henrique Morais por me ter aceite, pela compreensão, paciência, ajuda e críticas e por não ter desistido de mim.

Ao Professor Dr. Zinho Batista pelas vezes que se disponibilizou para me auxiliar sobre a gestão e internacionalização bancária.

E não podia deixar de ser, quero agradecer à Comissão do Banco Angolano de Investimento, que sempre disponibilizou ajuda a esclarecer tudo quanto e necessário as minhas necessidades. Em especial o Dr. Benvindo Cunha Diretor Coordenador do Gabinete do Presidente da Comissão Executiva.

Quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais, esposo, irmãos e o meu amigo Joel Job pela força, pelo apoio que me deram neste mestrado nas mais várias formas possíveis.

Obrigada a todos pelo apoio incansável e pela paciência que tiveram durante este período.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco a internacionalização do Banco Angolano de Investimento (BAI), destacando os fatores históricos, geoestratégicos, sociais e económicos, e respetivas implicações para a economia e finanças, sociedade, cultura e conflito na região.

O tema em questão é de extrema relevância na sociedade e no mercado internacional financeiro pois Angola em particular é um país que tem atraído a atenção dos analistas geopolíticos e geoestratégicos, não apenas pela sua história traumática durante a colonização, mas também pela sua ascensão económica desde a independência até aos dias de hoje.

O nosso Tem como objetivo principal é compreender o fenómeno da internacionalização de uma empresa angolana, nomeadamente o BAI, para Portugal.

A pesquisa foi do tipo exploratória, utilizou-se uma abordagem qualitativa a fim de nos centrarmos na compreensão dos problemas e analisar os comportamentos e atitudes. Com a ajuda dos instrumentos de análise e interpretação dos dados podemos ter conseguido e-se ter uma visão mais ampla da problemática de estudo e alcançar nalisar os objetivos anteriormente traçados.

Palavras-chaves: Banco Angolano de Investimento, Estudo de caso, Internacionalização, Portugal.

ABSTRACT

This work focuses on the internationalization of Banco Angolano de Investimento (BAI). Focusing on historical, geostrategic, social and economic factors, as well as implications for the region's economy and finances. Society, culture and conflict. The topic in question is extremely relevant in society and in the international financial market as Angolan in particular is a country that has attracted the attention of geopolitical and geostrategic analysts, not only due to its traumatic history of colonization, but also due to its economic rise since independence to this day. It aims to understand the phenomenon of internationalization of an Angolan company, namely BAI to Portugal. The research was exploration, using qualitative approach to focus on understanding the problems and analyzing behaviors and attitudes. With the help of data analysis and interpretation instruments, it is possible to have a broader view of the study problem and analyze the objective previously outlined.

Keywords: Case study, Internationalization, Portugal.

Lista de Acrónimos

BAI	Banco Angolano de Investimento
BAIC	Banco Angolano de Investimento Center
BAICV	BAI Cabo Verde
BAIE	Banco Angolano de Investimento Europa
BAIF	Banco Angolano de Investimento Finanças
BAIG	Banco Angolano de Investimento Gest
BISTP	Banco Interno de São Tomé e Príncipe
Bodiva	Bolsa de Dívidas de Valores de Angola
EBG	Empresas Born Global (empresas nascidas para internacionalização)
EMN's	Empresas Multinacionais
FIPA	Fundo de Investimento Privado de Angola
IDE	Investimento Direto no Estrangeiro
Nossa Seguros	Nova Sociedade de Seguros de Angola
NS	Nossa Seguros
OIC	Organização de Investimento Coletivo
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PMEs	Pequenas e Medias Empresas
RBV	Resource Based View (visão baseada em recursos)

Índice

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	3
ABSTRACT	4
LISTA DE ACRÓNIMOS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABELAS	7
INTRODUÇÃO	8
OBJETO DO TRABALHO	9
OBJETIVOS	9
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	10
DIFICULDADES NA ELABORAÇÃO DO TRABALHO	10
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	11
1. <i>Conceitos</i>	12
1.1. <i>Banco</i>	12
1.1. <i>Internacionalização</i>	12
1.2. <i>Processo Internacionalização</i>	14
1.3. INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO	15
1.4. <i>FACTORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO</i>	17
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. <i>Teoria da Internacionalização</i>	18
2.2. <i>Teoria dos custos e transações</i>	19
2.1.3. <i>O paradigma Eclético de Dunning</i>	19
As vantagens	19
As vantagens	19
2.1.4. <i>Teorias Comportamentais</i>	22
CAPÍTULO III METODOLOGIA	25
MATRIZ CONCEPTUAL	25
3.1 CASO DE ESTUDO	27
3.1.1. <i>CARACTERÍSTICAS DO CASO DE ESTUDO</i>	27
3.1.2. <i>TIPOS DE CASO DE ESTUDO</i>	27
3.1.3. <i>RECOLHA DE DADOS</i>	28
CAPÍTULO IV ENQUADRAMENTO EMPÍRICO	29
4.1. <i>BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO</i>	29
4.1.1. <i>BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTO (BAI)</i>	29
4.1.2. <i>BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTO EUROPA (BAIE)</i>	29
4.2. <i>ESTRUTURA DO CAPITAL</i>	30
4.2.1. <i>COMPOSIÇÃO DO CAPITAL</i>	31
4.2.2. <i>ORGANOGRAMA</i>	31
4.2. <i>ESTRUTURA ACIONISTA</i>	32
4.3. <i>ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO</i>	36
4.3.1. <i>PILARES DE NEGÓCIO</i>	36
4.3.2. <i>AS PRINCIPAIS ÁREAS DE NEGÓCIO DO GRUPO FINANCEIRO</i>	38
4.4. <i>INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTO (BAI)</i>	39
4.4.1. <i>INTERNACIONALIZAÇÃO PARA PORTUGAL</i>	39
CONCLUSÃO	41

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Internacionalização das atividades de uma empresa.....	13
Figura 2 - Mecanismos Básicos de Internacionalização - Estado e Aspectos Transitórios	24
Figura 3 - Processo de investigação	26
Figura 4 - Estrutura da composição do capital	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens da Internacionalização.....	20
Tabela 2 - Vias de penetração no exterior.....	21
Tabela 3 - Influências sobre as vantagens da multinacionalização	21
Tabela 4 - Iniciativas estratégicas de negócios	37
Tabela 5 - Participações financeiras no relatório de contas de 2018	37

Introdução

A escolha do tema desta dissertação nasceu do interesse em analisar a internacionalização das empresas angolanas, e o caso particular do BAI, na medida em que foi o primeiro exemplo de internacionalização para a Europa no setor financeiro angolano.

O trabalho está dividido em quatro capítulos:

O primeiro capítulo faz uma breve introdução sobre o fenómeno da internacionalização nas formas por vezes com algumas diferenças em que é definido entre vários atores e a questão operacional que responde às necessidades de internacionalizar. Analisamos ainda as políticas e estratégias utilizadas em função do país de destino, apresentando uma resenha da literatura sobre a internacionalização e os processos do fenómeno.

O segundo capítulo retrata a fundamentação teórica, onde é descrita, por vários atores que apontam e fundamentam os seus méritos na criação de valor para as empresas.

O terceiro capítulo contempla a metodologia utilizada e comentada nesta pesquisa, o caso de estudo onde são expostas as características do método de investigação, bem como os tipos de caso de estudo e a recolha de dados.

O quarto capítulo é o estudo de caso sobre a contextualização do Banco Angolano de Investimento e as suas atividades, a estrutura organizacional, o capital social e a sua composição, a estratégia e o modelo de negócio utilizado pelo banco, os seus pilares de negócio e a internacionalização do mesmo.

A conclusão sintetiza os resultados do estudo, discute as limitações do trabalho e oferece sugestões para estudos futuros.

O Banco Angolano de Investimento se internacionalizou não apenas como forma de melhorar o seu conhecimento sobre o negócio através da colaboração com novos parceiros, mas também para diversificar o risco através da operação em novos mercados, assegurando a sua sobrevivência em modos de crise.

É um banco inovador, numa estratégia que passa pela procura de novas áreas de negócio.

Por outro lado, enquanto banco comercial, tem como ideia de negócio criar uma marca global e tornar-se uma referência em qualidade e credibilidade.

A estratégia de internacionalização prosseguida pelo BAI busca encontrar e aproveitar economias de escala em todas as suas áreas de intervenção, desde a produção e a administração até à comunicação, afim de que os processos aconteçam dentro das condições fundamentais para uma implementação bem coordenada das estratégias internacionais.

Por meio dessa integração se estabelece também a resolução dos problemas internos de comunicação e a estratégia empresarial dentro da empresa, potenciando assim a oferta de um serviço com mais qualidade.

Objeto do trabalho

O objeto do presente trabalho é a análise da importância da internacionalização das empresas angolanas, tendo como foco o acesso a novos mercados que de certa forma pode ampliar as oportunidades de crescimento a nível Europeu e mitigar os riscos. Este processo de acesso a novos clientes do banco inclui naturalmente os angolanos que vivem na Europa e enquadra-se no interesse empresarial europeu em relação a Angola.

O investimento ajuda a melhorar a sua reputação e o reconhecimento da marca, que de certa forma aumenta a visibilidade do banco, em especial para potenciais investidores e parceiros.

Objetivos

O objetivo principal é compreender o fenómeno da internacionalização de uma empresa angolana, analisando especialmente o Banco Angolano de Investimento (BAI), que se expandiu para o exterior por meio da criação do BAI Europa. Esta instituição desempenha um papel crucial ao facilitar o comércio e o investimento entre Angola e os países onde actua, contribuindo assim para o fortalecimento das relações económicas bilaterais.

Para alcançar este objetivo, a metodologia utilizada será baseada em revisão bibliográfica e análise de dados secundários, bem como na pesquisa de abordagens que tratam do tema em questão.

Justificação do tema

A justificativa para a escolha deste tema baseia-se na importância da internacionalização e na posição estratégica de Angola. O país tem uma localização geográfica privilegiada e possui uma posição geopolítica importante no contexto regional. Além disso, a análise dos fatores que influenciam essa posição permitirá uma melhor compreensão do cenário socioeconómico e político da região, contribuindo para a formulação de políticas privadas mais eficazes e integradas.

Dificuldades na elaboração do trabalho

Durante a elaboração deste trabalho, encontramos algumas dificuldades que tornaram o processo um pouco desafiador.

Em primeiro lugar, tivemos de lidar com a complexidade do mercado bancário em poder dar informações concretas, que exigiu uma pesquisa aprofundada e extensa para compreender a internacionalização das empresas angolanas na região e no mundo, e como isso pode ser benéfico para a sua economia e finanças.

Além disso, tivemos dificuldades em selecionar e organizar as informações coletadas para evitar que o texto se tornasse confuso e pouco objetivo.

A estruturação do trabalho também foi uma etapa que exigiu atenção, pois queríamos garantir que o texto estivesse bem organizado e apresentasse uma lógica clara.

Outro desafio que encontramos foi a falta de fontes confiáveis sobre o assunto, principalmente em relação aos dados económicos e financeiros, pelo que foi necessário realizar uma pesquisa extensiva e minuciosa para encontrar fontes confiáveis e atualizadas.

Capítulo I – Revisão da literatura

Dentro da literatura organizacional sobre a “Internacionalização” não existe uma única definição entre os vários autores. Este termo não está ausente à realização de operações comerciais ou de investimento fora do mercado doméstico, pois isso excluiria uma importante forma de internacionalização, conhecida como internacionalização “para dentro”. Esta apresenta como exemplos a importação, o licenciamento, e a transferência de tecnologia, dentre outras ações.

Do mesmo modo definir o termo “internacionalização” como movimento, fluxo ou troca de fatores, tais como bens, serviços, tecnologia e know-how, não englobaria todas as dimensões do termo.

Dunning (1980, 1988) desenvolveu a Teoria Eclética da Internacionalização. Esta teoria sugere que a decisão do Banco Angolano de Investimento (BAI) entre produzir no seu próprio país ou produzir no exterior depende principalmente da análise das vantagens diferenciais da empresa (tais como custo de informação, transações, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos), das características do país e da indústria de atuação da empresa e, finalmente, das variáveis operacionais e estratégicas específicas da organização.

Dentro deste processo o Banco Angolano de Investimento (BAI) e o Banco Angolano de Investimento Europa (BAIE) são um exemplo de internacionalização que, segundo Welch e Luostarinen (1988, p.34-64) definiram o processo de internacionalização das empresas “como sendo um processo de envolvimento crescente em operações internacionais. Não obstante, a internacionalização não se limita a movimentação de bens e fatores, mas se entende à adaptação interna da empresa aos níveis competitivos internacionais.

Segundo Johanson e Vahlne (2001), essas teorias partem do princípio que os tomadores de decisões das empresas têm acesso a informações perfeitas e as utilizam como base para cálculos racionais de otimização, que fundamentam suas decisões. As empresas como o BAI, realizam investimento direto no mercado externo porque calculam que o controle das operações internacionais é a melhor alternativa se comparada a outras opções de entrada, tais como a exportação e o licenciamento. As vantagens do controle através da hierarquia são decorrentes principalmente da existência de imperfeições do mercado e da falta de capacidade dos contratos estabelecidos no mercado de valorizar e proteger as vantagens específicas da empresa.

1. Conceitos

1.1. Banco

É uma empresa cuja atividade básica consiste em guardar dinheiro ou valores e conceder em empréstimos. O banco executa várias outras operações conexas, como pagamento e cobrança em nome de terceiros, venda e desconto de títulos e operações com moedas estrangeiras. Na prática a atividade bancária diminui a necessidade de dinheiro para a realização de negócios e transações, sobretudo na medida em que cria dinheiro na forma da chamada moeda escritural (os depósitos bancários, movimentados por meio de cheques).

A origem dos bancos confunde-se com a própria moeda, sobretudo quando esta começou a ser negociada em cima de bancos de madeira (daí a expressão) nos mercados da Antiguidade. Estudos arqueológicos comprovam a existência de atividades bancárias na Babilônia e na Fenícia. Tais atividades decorriam das dificuldades de transporte, que faziam com que muitos negociantes confiassem aos “banqueiros” a incumbência de efetuar pagamentos e cobranças em lugares distantes.

Internacionalização

O tema de internacionalização é há muito estudado, com especial ênfase nas últimas três décadas. Este pode ser definido como um conceito que se refere a diversas etapas no processo de atuação de uma empresa em regiões geográficas exteriores ao seu país.

De acordo com Coase (1937), mais tarde desenvolvida por Buckley e Casson (1976), a teoria da internacionalização procura explicar que uma empresa investe no exterior devido à vantagem específica da mesma internacionalizar as suas atividades além-fronteiras, o que acontece devido à imperfeição dos mercados. Esta teoria procura explicar porque é que as transações externas de produtos intermédios são organizadas no interior das empresas em vez de serem determinadas pelas forças do mercado.

Segundo Buckley e Casson (1976), a internacionalização ocorre em dois níveis: O primeiro faz referência à transação de produtos intermédios e o segundo relativo a transferência de know-how.

Em relação a transação de produtos intermédios, esta prende-se com a possibilidade de controlar os preços, o que permitirá uma exploração eficiente do poder de mercado e dará a garantia de fornecimento eficaz e atempado dos inputs necessários, sem as demoras que ocorrem frequentemente no mercado, a redução da carga fiscal e a possibilidade de contornar ou reduzir imperfeições essenciais a ingerências do governo, em matéria aduaneira, políticas fiscais e financeiras.

A segunda é traduzida por vantagens que se prendem com a internacionalização do know-how. São vastas designadamente na descoberta de novos produtos, no desenvolvimento de produtos em operar em ambientes desconhecidos, distancia

geográfica e cultural, custos administrativos próprios da exploração do mercado externo por vários mercados internos e os custos políticos e sociais. Face à opção de internacionalização de mercados é importante que a empresa faça uma análise de custos e benefícios e se internalize até ao ponto em que os custos são iguais aos benefícios.

Para Friere (1997) o processo de internalização das empresas deve ser enquadrado de acordo as competências e as vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. Considerando que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos e mercados e da integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia de valor.

Figura 1 - Internacionalização das atividades de uma empresa



Fonte: Friere Adriano 1997

De acordo Minadeo Roberto (1998) o termo globalização tornou-se a chave da porta que leva ao futuro. Em todos os negócios para se ter sucesso, recomenda-se vivamente uma receita ideal, uma nova palavra de ordem.

A globalização é caracterizada pelo processo de interligação económica, política, social, cultural e nível global. Esse processo é consequência principal da expansão dos sistemas de comunicação por satélite, telefonia, presença da informática na maior parte dos setores de produção e de serviços através da internet. Alguns autores o incorporaram como se fosse água no deserto.

Ela constitui o estágio máximo da internacionalização e a amplificação em sistema-mundo de todos os lugares e de todos os indivíduos, logicamente em graus diferentes. A globalização é de fundamental importância para a atuação das empresas transnacionais, pois proporciona todo o aparato tecnológico para os

serviços de telecomunicação, transporte, investimentos, entre outros fatores essenciais para realização eficaz das atividades econômicas em escala planetária. Para Michael Abdo Alaby (2001) a internacionalização é um processo pelo qual uma organização se prepara para poder participar nas trocas económicas entre países, se tornando operacionalmente capacitada para exportar ou importar produtos e serviços, expandindo os seus negócios nos mercados externos. A grande vantagem de internacionalizar uma empresa é que aumenta a possibilidade de ganho e desfaz os riscos de negócios.

Para Milton Santos (2001) a globalização é de certa forma o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista. Para entendê-la como qualquer fase da história há dois elementos fundamentais a levar em conta: o estado das técnicas e o estado da política.

O **Estado da técnica ou as técnicas** são oferecidas como um sistema e realizadas combinadamente através do trabalho e das formas de escolha dos momentos e dos lugares de seu uso. Graças aos avanços da ciência produziu-se um sistema de técnicas presidido pelas técnicas da informação, que passaram a exercer um papel de elo entre as demais, unindo-as e assegurando ao novo sistema técnico uma presença planetária.

O **Estado da política ou sistema político** são formados pelos governos e pelas empresas, utilizam os sistemas técnicos contemporâneos e seu imaginário para produzir a atual globalização, apontam-nos para formas de relações econômicas implacáveis, que não aceitam discussão e exigem obediência imediata.

1.2. Processo Internacionalização

Para Luostarinen (1988), a internacionalização pode ser percebida como o processo de participação gradual nas operações internacionais. Este processo teve o seu início na década de 90 e é de extrema importância para o desenvolvimento económico nacional representando um marco importantíssimo para a economia nacional, denotando transformações estruturais na economia mundial e no padrão de desenvolvimento do país.

A internacionalização é o processo de integração de uma empresa com territórios de outra nação. Tudo se inicia com a decisão da empresa de começar as suas atividades empresariais em outro país, podendo passar por diversas fases de comprometimento. Esse processo pode incluir diversas formas de contato entre a empresa e o mercado exterior, passando pela simples exportação de produtos até a produção em escala no mercado internacional.

Para as empresas angolanas o fator internacionalização é muito importante para o desenvolvimento do país. Este processo decorre através da comunicação e dos acordos existentes que Angola possui com os outros países. Dentro desta temática existirão alguns custos por parte da empresa angolana que se vai internacionalizar, estes custos são repartidos de forma equilibrada para os países envolvidos.

Dunning (1988) classifica o processo de internacionalização, no chamado paradigma de OLI, em função de decisões tomadas consoante a empresa que possui todas ou só algumas destas vantagens. Se a empresa reunir os três tipos

de vantagens, intervirá produtivamente no exterior em vez de realizar acordos comerciais com empresas já existentes.

Para Adam Hayes e Erika Rasure (2021) a internacionalização descreve o processo de conceção de produtos para satisfazer as necessidades dos utilizadores em muitos países ou de conceção dos mesmos para que possam ser facilmente modificados para alcançar este objetivo.

Segundo Maia (2003) e Rubim (2004) a internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

Minevini (2008) diz que a internacionalização de uma empresa requer um plano um traçado por meio do qual se alcançará a meta, além do entusiasmo de um belo desafio.

1.3. Investimento Direto Estrangeiro

Hymmer (1960) caracteriza o Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) como a estratégia pela qual as empresas oligopolísticas nos seus países de origem procuram exercer e aumentar o seu poder no mercado com o objetivo de eliminar a competição no mercado internacional, através da expansão horizontal e da criação de barreiras à entrada relacionadas com a existência de um ativo específico. Procuram assim assegurar os interesses comerciais nesses mercados, evitando ao mesmo tempo que as empresas concorrentes atinjam uma posição de vantagens nesses mercados.

O resultado é uma estrutura de mercado com características de competição monopolística. O autor conclui que a principal razão está no facto dos mercados serem imperfeitos e as empresas estrangeiras terem vantagens específicas que as locais não têm. Estas vantagens podem traduzir-se em termos de inovação e da redução de custos.

Hymmer (1976) propõe uma das primeiras tentativas de abordar o investimento direto das empresas sem se basear na teoria das taxas de juro do capital internacional.

A teoria das taxas de juro do capital internacional está relacionada com o investimento de capital em portfolios de outros países; porém, ela não é capaz de justificar o investimento direto.

O investimento direto estrangeiro está relacionado com a necessidade de controle. O controle é necessário para a exploração eficaz das vantagens específicas da empresa e para a diminuição da competição dentro do mercado estrangeiro. As vantagens específicas da empresa, como o custo dos fatores, a eficiência na produção, o sistema de distribuição e a diferenciação do produto, auxiliam a superar as barreiras presentes nas operações internacionais, como por exemplo o custo de informação, o risco cambial e a discriminação de estrangeiros. A diminuição da competição dentro do mercado estrangeiro é alcançada através da aquisição de uma empresa concorrente que opere neste mercado.

A decisão de realizar um investimento direto estrangeiro (IDE) é influenciada pelas vantagens diferenciais das empresas. As empresas podem contar com três tipos de vantagens diferenciais:

- O primeiro tipo é a **vantagem de localização** é determinada pela abundância de recursos naturais e humanos (magnitude, custo e qualidade destes novos recursos), pelo know-how tecnológico disponível localmente, pela infraestrutura, pelas instituições, dimensão do mercado, estabilidade política e económica e pelo regime cambial, entre outros fatores. A presença destas vantagens em um país ou uma região favorece a produção neste mercado em detrimento de opções como a exportação ou o licenciamento de produtos ou serviços.
- O segundo tipo de **vantagem diferencial** é chamado vantagem de propriedade ou de capacidade própria. Este tipo de vantagem é desenvolvido pela própria organização e permite que a empresa se posicione relativamente melhor no mercado estrangeiro, se comparada com outras empresas locais ou estrangeiras. A vantagem de propriedade pode ser de natureza estrutural, derivada da posse de ativos intangíveis como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e gerenciais, habilidade para a diferenciação de produtos ou de natureza transacional, derivada da capacidade de hierarquia, decorrente da governança comum das diversas atividades da empresa. A presença de ativos intangíveis na empresa, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gerenciamento ou de comercialização, estimula o investimento na produção internacional, pois integra o conhecimento implícito da empresa.
- A terceira e última **vantagem diferencial** é denominada pela internacionalização da produção. A vantagem de internacionalização se refere à redução dos riscos e incertezas, obtenção de economias de escala e diminuição de externalidades resultantes da desobediência aos termos negociados entre as partes envolvidas na transação de bens e serviços. A existência desse tipo de vantagem indica que o custo de incorporação e organização produtiva é menor que o custo de transação associado à transferência dessa capacidade para um produtor local.

Root & Ahmed (1978) defenderam que as principais teorias explicativas do IDE devem responder a três questões essenciais:

- Porque é que as empresas investem no estrangeiro?
- Como é que estas empresas podem concorrer com as empresas locais, dadas as vantagens inerentes destas em operar num ambiente que lhe é familiar?

- Porque é que as empresas optam por entrar em mercados externos como produtores e não através de outras formas de internacionalização?

Para responder às questões levantadas por Root (1978), fazemos um breve retrocesso temporal para tornar mais fácil a compreensão, bem como uma breve análise das principais formas de internacionalização.

1.4. Factores de Internacionalização

De acordo com Oliveira (2014), são vários os fatores indutores da internacionalização:

- **Dimensão do território de origem. Mercados domésticos reduzidos obrigam a necessidade de estender a atividade a outros mercados-** Na pesquisa de Johansson (1998), estabelece-se que nem todos os países têm a capacidade de desenvolver um efeito positivo sob a qualidade de fabricação do seu “país de origem” e preços, face à concorrência.
- Este estudo sugere que os países que não têm esta capacidade tão desenvolvida, têm de se basear na aplicação de estratégias diferentes de maneira a gerar um efeito positivo sobre o estigma do “país de origem”. Esses países podem tirar partido de factores como, existência de recursos únicos (matéria prima exclusiva, desenvolvimento tecnológico), Han (1988), a não definição de uma marca/identidade de uma atividade de setor, Pereira (2005) ou o planeamento estratégico (know-how da produção), Papadopoulos, (1993).
- **Condicionantes legais a nível do mercado interno ou doméstico** (ex. legislação ambiental ou laboral);
- **Barreiras alfandegarias. Atuam a diferentes níveis, induzindo a exportação no caso da sua inviabilizam a exportação-** Estas barreiras e entraves comerciais são leis, regulamentos, políticas e práticas que um país estabelece, determinando exigências e critérios para a entrada de produtos de outros países no seu mercado, estimulam a entrada de um investimento estrangeiro como forma de contornar as barreiras à entrada direta de produtos.
- **Procura por custos de produção mais competitivos-** faz com que a empresa possa manter o seu equilíbrio num período longo antes da variação da procura. Este método demonstra a importância da gestão dos custos.
- **Ausência de recursos no mercado de origem-** esta ausência deve-se da escassez de recursos naturais.
- **Melhoria dos sistemas dos custos de transação-** esta melhoria baseada na comercialização de bens e serviços passíveis de serem valorizados, as atuações integradas nesta categoria apresentam como características comum a ausência de criação de ativos nos territórios de destino. Isto implica um maior controlo da cadeia de valor e distribuição do sector onde se opera. A proximidade ao cliente é concretizada com recursos a agentes ou distribuidores locais, que passam a

assumir a função de comercialização dos produtos da organização, através de uma relação mais ou menos estável de meio e longo prazo.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

2.1. Teoria da Internacionalização

A teoria da internacionalização pode ser definida amplamente como um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”, que apesar da palavra processo não deve ter obrigatoriamente características evolutivas, tornando-se prudente uma postura contingencial que vai das exportações até a transnacionalização das empresas.

Trata-se da maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas, determinando o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, ideias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas.

As principais diferenças entre os processos de formação de estratégia de internacionalização e os demais se encontram em duas dimensões:

Em **primeiro lugar** a empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica em selecionar que país ou países as transações vão ocorrer.

Em **segundo lugar** a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo (Rugman, A. 1980).

Esta teoria alimenta-se do conhecimento produzido na área da economia industrial. O corpo teórico deste conhecimento, nascido do trabalho de Buckley & Casson (1976), defende que as multinacionais representam um mecanismo alternativo para acrescentar valor via processo de internacionalização. A teoria da internacionalização é ainda centrada em dois axiomas: na noção de que uma empresa continuará a internacionalizar os seus processos sempre que os custos associados à sua integração dos processos no interior da organização sejam inferiores aos custos de transação nos mercados; a empresa vai crescendo (investindo) para novos mercados até ao ponto em que os benefícios da internacionalização e dos processos de internacionalização (crescimento para mercados externos), a superarem os custos decorrentes da competição nos mesmos. A teoria da internacionalização representa uma primeira abordagem ao Investimento Direto no Estrangeiro (IDE).

As teorias de internacionalização aqui tratadas poderão ser inadequadas para explicar ou prever o comportamento atualmente observado nas empresas face a internacionalização e ao Investimento Direto no Estrangeiro em particular. A velocidade das mutações do meio envolvente, a economia global traduzida pelos avanços na tecnologia, sistemas de comunicação e transporte, a redução das barreiras comerciais a nível global, a criação de blocos comerciais e moedas como

o Euro, o crescimento da indústria dos serviços, o peso das PME's no comércio internacional, a nova economia digital, entre muitos outros fatores, dita novos comportamentos, novas atitudes, formas e processos de internacionalização. Poderemos ainda referenciar as limitações associadas às teorias tradicionais como resultado da origem da sua estruturação.

2.2. Teoria dos custos e transações

Esta teoria baseia-se na comercialização de bens e serviços passíveis de serem valorizados, as atuações integradas nesta categoria apresentam como características comuns a ausência de criação de ativos nos territórios de destino, sendo concretizadas por uma relação comercial tipo fornecedor e cliente.

Podendo assumir diferentes formas:

Exportação ocasional. Podemos encará-la como uma simples venda a um cliente externo. Pode ser efetuada diretamente ou através de um agente;

Exportação exploratória. Implica intenção e preparação à abordagem ao mercado de destino. Pode começar com a presença em feiras de exposições internacionais. Implica também uma relação mais duradoura com o cliente, continuando a verificar-se a incerteza quanto à duração do relacionamento;

Exportação sistemática. Implica um maior controlo da cadeia de valor e distribuição do sector se opera. A proximidade ao cliente é concretizada com recursos a agentes ou distribuidores, que passam a assumir a função de comercialização dos produtos da organização, através de uma relação mais ou menos estável de médio e longo prazo.

2.1.3. O paradigma Eclético de Dunning

O paradigma eclético foi desenvolvido por Dunning (1981; 1988), a teoria eclética ou também referenciada como paradigma de OLI, é utilizada para explicar a relação entre o IDE e o nível de desenvolvimento de determinado país. Para Dunning a teoria é vista como a combinação entre as teorias da localização e internacionalização. Segundo o autor a teoria eclética pressupõe que o movimento de capitais a nível internacional tem em consideração três tipos de vantagens associadas às EMN's:

As vantagens

As vantagens de prioridade (O) – Ownership Advantages permitem obter vantagens significativas.

Existem três tipos de vantagens de propriedade, que são eles:

- i) Vantagens monopolísticas que permitem a receção das empresas num modo privilegiado aos mercados com a posse de recursos naturais escassos, direito de patentes.;
- ii) Tecnologia e conhecimento amplos que reúnem todas as formas de atividades de inovação;

- iii) Grandes economias de escala, acesso facilitado ao capital financeiro através da organização da empresa multinacional e vantagens da diversificação internacional dos recursos e dos riscos.

A vantagem de localização (L) Localization Advantages refere-se ao local onde as operações no estrangeiro são realizadas. Na seleção da localização, a EMN precisa de ter em consideração fatores específicos o local como sejam: o custo dos fatores produtivos, a acessibilidade, disponibilidade de conhecimento, as políticas industriais do governo, a dimensão e potencial do mercado;

A vantagem de internacionalização (I) Internalization Advantages indica a opção de internacionalizar ou esterilizar as operações. Em certos casos, os benefícios de realizar internamente as operações, nomeadamente para melhorar explorar os seus recursos específicos, são superiores e, nestes casos, a EMN realiza IDE.

A tabela enumera algumas vantagens segundo a classificação proposta por Dunning. A hipótese central do paradigma de OLI é a de que as decisões serão tomadas consoante a empresa que possua todas ou só algumas destas vantagens. Se a empresa reunir os três tipos de vantagens, investirá produtivamente no exterior em vez de realizar acordos comerciais com empresas já existentes.

Tabela 1 - Vantagens da Internacionalização

Vantagens de Propriedade (O)	Vantagens de Localização (L)	Vantagens de Internacionalização (I)	de
1- Propriedade tecnológica; 2- Dimensão, economias de escalas; 3- Diferenciação dos produtos; 4- Dotações específicas (trabalho, capital e organização); 5- Acessos aos mercados, fatores e produtos; 6- Multinacionalização anterior.	1- Diferença no preço dos inputs; 2- Qualidade dos inputs; 3- Custos de transportes e de comunicação; 4- Distância física, língua, cultura; 5- Distribuição espacial dos inputs e mercados	1-Redução do custo das transações; 2-Proteção do direito de propriedade; 3-Redução de incerteza; 4-Controlo da oferta; 5-Controlo das vendas; 6-Ganhos estratégicos; 7-Internacionalização das externalidades; 8-Inexistências de mercado a prazo.	

Fonte: Adaptado de Dunning 1988

Segundo Dunning (1988), sempre que se verificar os três tipos de vantagens acima mencionados estão reunidas as condições necessárias para um IDE. Explicando assim que falta da vantagem de localização, a empresa deverá decidir por exportar, podendo assim criar uma rede de vendas próprias. Se tiver apenas vantagens de propriedade e internacionalização, a empresa deverá optar por uma solução contratual como venda de licenças a uma empresa já implantada no país de destino.

Tabela 2 - Vias de penetração no exterior

Modo de entrada	Tipo de vantagens		
	Propriedade	Localização	Internacionalização
IDE	+	+	+
EXPORTAÇÃO	+	-	+
VENDA DE LICENÇA	+	-	-

Fonte: Adaptado de Dunning 1988

Segundo as três vantagens mencionadas por Dunning na sua teoria do paradigma eclético, a empresa terá vantagem de localizar a sua produção onde pode beneficiar desses três tipos de vantagens, relacionados diretamente com as características estruturais da indústria ligada à propriedade dos países, a localização e às características internas da empresa associadas à internacionalização.

Segundo Dunning todas essas vantagens estão interligadas, como podemos constatar na tabela 3:

Tabela 3 - Influências sobre as vantagens da multinacionalização

Vantagens	País	Empresa
<u>Prioridade</u>	- Dotação fatorial, dimensão e características de mercado; -Políticas governamentais (sobre inovação concorrência, IDE).	-Tecnologia e diferenciação dos produtos; -Economias de escala; -Acesso aos inputs; -Natureza das inovações.
<u>Localização</u>	-Distância entre os mercados; -Política governamental para o IDE	-Localização de recursos; -Custos de transporte; -Protecionismo e outras políticas setoriais; -Natureza da concorrência e da indústria quanto à localização (livre ou não).
<u>Internacionalização</u>	Diferenças estruturais dos mercados nacionais e estrangeiros; -Infraestruturas do país de destino; -Política governamental favorecendo a internacionalização	-Necessidade de controlar a provisão; -Possibilidade de acordos contratuais -Modos de organização e controlo; -Aptidão ao crescimento e à integração VS recursos à subconcentração de licença

Fonte: Adaptado de Dunnig (1998)

2.1.4. Teorias Comportamentais

Este processo foi sugerido por pesquisadores britânicos em meados da década de 70 (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahne, 1977).

A internacionalização de empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto por meio de uma sequência de modos de operações como por meio de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos. Os autores do modelo Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas.

O aparecimento das teorias com caráter comportamentais está associado a tentativa de explicar o comportamento das Pequenas e Médias Empresas (PME) nos seus processos de internacionalização. Destacam-se os modelos baseados em estádio e modelos de rede. Nos processos de internacionalização um novo conceito emergiu como tentativa de aclarar os processos não explicados pelas teorias mais clássicas de internacionalização (empresas born global).

Esta abordagem “empresas born global” (EBG) ou empresa nascida para internacionalizar, tenta retratar as empresas cuja génese foi o mercado global. No conjunto das empresas identificadas como born global havia uma característica comum: a tecnologia. Ainda no estudo encontraram fatores importantes a taxa de crescimento do sector de atividade e o compromisso da gestão para com a internacionalização.

A investigação em torno de pequenas empresas está mais orientada para as várias fases (ou modelos de desenvolvimento de exportação) da internacionalização. A utilização do Resource Based View-RBV (visão baseada em recursos) das capacidades dinâmicas nos processos de internacionalização tem ocupado hoje o centro da atenção, na tentativa de explicar a conquista de vantagens competitivas. O importante a destacar é que cada teoria foi desenvolvida num contexto específico, para explicar um conjunto de comportamentos observados em ambientes específicos e indústrias com características variadas. A sua capacidade explicativa é assim circunscrita ao comportamento para a qual foi desenvolvida e ao contexto na qual foi criada (Axinn & Matthyssens, 2001).

O **Modelo Uppsala** propõe que o processo de internacionalização é de natureza incremental, alimentado pela relação entre conhecimento sobre os mercados-alvo e comprometimento de recursos nesses mercados (Johanson e Vahlne, 1977). Este modelo tem como principal referencial a teoria comportamental da empresa, de Cyert e March (1963), a teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959), e aborda a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe gradualmente os seus recursos. Assim, o processo passa a ser visto como um processo de aprendizagem em que a empresa adquire

conhecimentos gradualmente e investe recursos em determinado mercado internacional de forma paulatina.

O mesmo apresenta um conjunto típico de etapas sucessivas de evolução no processo de internacionalização através das vendas domésticas, exportação de forma esporádica, exportação regular através dos agentes, criação de uma rede comercial para exportação e a criação de instalações próprias no exterior (que foram as primeiras instalações do tipo comercial e depois do tipo produtivo).

Baseado nesses pressupostos, Johanson e Vahlne (1997) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: o conhecimento e o comprometimento.

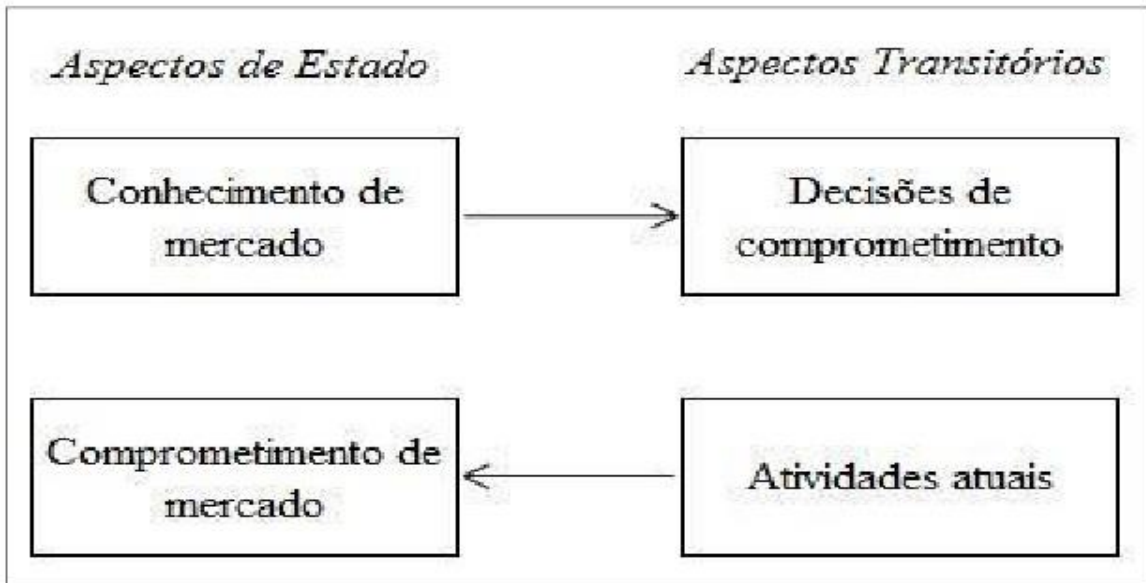
O conhecimento e o comprometimento são entendidos como o estado do modelo. Esses dois aspetos interagem com o que Johanson e Vahlne (1997) denominam de aspetos transitórios como as decisões de comprometimento e as operações atuais. O primeiro aspeto refere-se às decisões de investimento de recursos em determinado mercado internacional e o segundo aspeto diz respeito às operações atuais da empresa no mercado-alvo que, conforme exposto anteriormente, se constituem na principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado.

O conceito de comprometimento sugerido originalmente pelo modelo de Uppsala é estendido para abranger não só os recursos internos, mas também os recursos e capacidades externas, ou seja, recursos e capacidades controlados por fornecedores e compradores. O conhecimento do mercado é “coletivo” já que nenhum ator possui isoladamente os conhecimentos necessários à internacionalização das suas atividades, o conhecimento passa a ser compartilhado e, mais importante, desenvolvido em conjunto com os outros atores pertencentes à rede de negócios.

Uma das características observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a distância psíquica, possui um papel importante no processo de internacionalização, já que restringe os investimentos iniciais da empresa aos países considerados culturalmente próximos. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente ao processo de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (Cyert e March, 1963).

Adicionalmente, ao transferir operações para países culturalmente próximos, a empresa adquire conhecimentos não só do mercado-alvo, mas também sobre como internacionalizar as suas atividades.

Figura 2 - Mecanismos Básicos de Internacionalização - Estado e Aspectos Transitórios



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

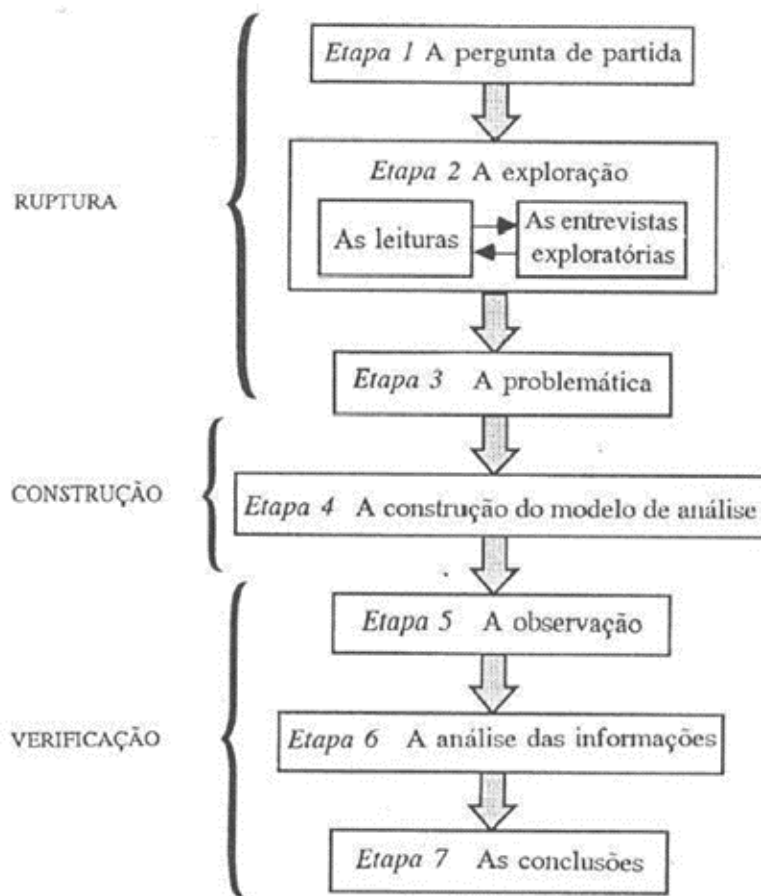
Capítulo III Metodologia

Matriz conceptual

Questão Central	Hipóteses
Qual foi a necessidade de internacionalizar o Banco Angolano de Investimento e qual foi a sua estratégia?	H1: A importância geopolítica e geoestratégica de Angola na região e no mundo tem um papel fundamental no desenvolvimento da economia mas a internacionalização das suas empresas é um fator que contribui para a estabilidade económica e financeira do país. H2: A importância da expansão dos serviços para outros mercados é um fator de crescimento económico angolano.
Resposta à Questão Central	
<p>O Banco Angolano de Investimento internacionalizou-se para poder expandir as suas atividades, conquistar novos clientes, assim como inovar e criar novos produtos e serviços.</p> <p>Estratégia assentou numa visão que assenta na consolidação do posicionamento competitivo enquanto banco universal de referência em Angola, tendo em vista um crescimento sustentável, rentável, inovador e gerador de valor.</p> <p>Sendo assim o Programa Geração BAI tornou-se o plano estratégico e centrou-se na qualidade do serviço ao cliente através do reforço das plataformas de negócio para suportar o serviço de excelência, na consolidação da oferta para os atuais clientes core e foco nos clientes Mass Market, no horizonte até 2027.</p>	
Projeto em análise	
Estudo de caso sobre o Banco Angolano de Investimento.	

Os autores Quivy e Campenhoudt propõem uma série de etapas para o processo de investigação científica e também nos alertam para algumas maneiras de como não devemos proceder nas investigações em ciências sociais. Para uma investigação estes autores sugerem um procedimento que é a forma de progredir em direção ao objetivo de estudo (1998, p.22) apresentando um conjunto de três atos que se subdividem em sete etapas. Os três atos são apresentados separadamente, contudo esses procedimentos estão em constante interação.

Figura 3 - Processo de investigação



Fonte: Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2008)

3.1 Caso de estudo

Para Fachin (2001) o método usado para o caso de estudo é caracterizado pela escolha do procedimento sistemático de descrição e explicação da determinada situação, a sua escolha pode ser com base na natureza do objetivo de que se aplica ou se tem em vista e da finalidade do caso.

Segundo Yin (2009) o caso de estudo é um método de pesquisa que utiliza dados qualitativos, com objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos. O caso de estudo é utilizado para investigar novos conceitos bem como para verificar como são aplicados e utilizados na prática os elementos de uma teoria. Caracterizado por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos ou mesmo de um único objeto fornecendo conhecimentos profundos.

3.1.1. Características do caso de estudo

Segundo Bensabat et al 1987 consideram que um caso de estudo deve possuir as seguintes características:

1. Fenómeno observado no seu ambiente natural;
2. Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
3. Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
4. A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
5. Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação do conhecimento;
6. Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação;
7. O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
8. Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
9. Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
10. Pesquisa envolvida com questões "como?" "porque?" ao contrário de "o que?" e "quantos?"

3.1.2. Tipos de caso de estudo

São vários os autores que defendem os tipos de caso de estudo existentes. Bogdan e Biklen (1994) diferenciam o caso de estudo como caso de estudo único e casos de estudo múltiplos. Os primeiros baseiam-se apenas no estudo de um único caso. Os segundos são baseados no estudo de mais do que um caso, podendo revestir uma grande variedade de formas. Estes autores classificam os casos de estudo apelando ao número de casos em estudo.

Yin (1993-2009) considera que o caso de estudo único e os casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, mesmo dentro desses dois tipos, possam existir unidades unitárias ou múltiplas de análise.

Yin (1993-2009) apresenta quatro tipos de casos de estudo:

- **Estudo Exploratório**

Estes estudos têm como finalidade definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior. Isto é são os exercícios para uma investigação subsequente, mas não necessariamente um estudo de caso. Vai além da mera descrição de dados gerando um círculo entre a explicação teórica e a descrição de dados, onde ocorre um trabalho indutivo e generalizações a partir de observações. Dessa forma consegue-se obter premissas teóricas com base nas formas dedutiva, se procura explicar outros fenómenos.

- **Estudo Explanatório**

Segundo Yin (1993-2009) estes estudos são os de reputação mais notórias. Procuram informações que permitem explicar melhor o fenómeno estudado e todas as suas relações causais. Essas causas são complexas e explicam-se através de questionários. O estudo da internacionalização das empresas angolanas no caso BAI recaí sobre o estudo de caso exploratório, sendo que o BAI é o caso em análise e o propósito do estudo é compreender o fenómeno de internacionalização da empresa, bem como os fatores que influenciaram o processo e as opções tomadas.

- **Estudo Descritivo**

Representam a descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto.

3.1.3. Recolha de Dados

No processo de recolha de dados, o caso de estudo recorre ao método qualitativo. Yin (2009) destaca seis principais fontes de aquisição de dados para a realização do caso de estudos: documentação; registos de arquivos; entrevistas; observações diretas; observação participativa; artefactos físicos.

Neste estudo, os dados foram adquiridos através de vários documentos e do questionário respondido pela Comissão criada pelo BAI com o apoio do Diretor Coordenador do Gabinete do Presidente da Comissão Executiva.

Capítulo IV Enquadramento empírico

4.1. Breve contextualização

4.1.1. Banco Angolano de Investimento (BAI)

Foi criado a 14 de Novembro de 1996, é uma instituição privada de carácter organizacional económico. É hoje um banco dinâmico que trabalha com as mais modernas tecnologias.

Nasceu como um Banco de Investimento, que ao longo do tempo começou a ter um papel mais abrangente e universal, dada a sua dinâmica e interação com o ambiente socioeconómico.

O BAI integra a lista dos 1.000 maiores bancos do mundo, viu uma vez mais o seu trabalho reconhecido com base nas avaliações das agências de notação de risco Moody's, Standard & Poor's e Fitch.

Para o Presidente da Comissão Executiva do BAI Luís Lélis esta distinção reconhece o árduo trabalho que o banco tem vindo a desenvolver, nomeadamente, no domínio da estratégia de negócio, do reforço dos mecanismos de segurança bancária, conformidade legal e da observância das melhores práticas internacionais em matéria de gestão bancária e tornou-se no primeiro banco a entrar na bolsa de ações da Bodiva.

No comentário da edição dos prémios de 2021, o Diretor editorial da Global Finance, Joseph D. Giarraputo, frisou que os bancos mais seguros são modelos de estabilidade e continuam a fornecer o apoio necessário para governos e comunidades enquanto tentam recuperar-se dos choques económicos causados pela pandemia. A atribuição do prémio, assim como os critérios de nomeação, seleção e eleição, são de inteira responsabilidade da Global Finance.

O Banco Angolano de Investimentos foi eleito pela 4ª vez consecutiva como o mais seguro de Angola, com os critérios de estratégia de consolidação de negócio e a realização bem-sucedida da oferta pública venda de 10% do capital social do Banco em 2023, numa distinção que abrange instituições financeiras bancárias de 112 países do mundo. A eleição do BAI foi feita em Nova York e enquadrada na 30ª edição anual do ranking dos Bancos mais seguros do mundo, da prestigiada revista norte americana Global Finance, é resultado do seu desempenho na avaliação de ratings de longo prazo em moeda estrangeira.

4.1.2. Banco Angolano de Investimento Europa (BAIE)

O BAI Europa, S.A. faz parte do Grupo Banco Angolano de Investimentos, que é um grupo financeiro líder e de referência em Angola com uma vasta experiência junto dos grandes grupos empresariais do país, mas também atento às necessidades do segmento de particulares e na oferta de soluções inovadoras para apoiar as PMEs (Pequenas e Medias Empresas).

Com a mudança de estatuto jurídico de sucursal para filial nasce a 1 de Setembro de 2002, o BAI Europa, S.A (BAE), tendo como acionista o Banco Angolano de Investimento, constituindo-se como uma instituição financeira de direito português,

o BAIE é regulado pelas normas do Banco de Portugal ao abrigo da legislação da União Europeia, para complementar desenvolveu-se uma terceira linha de negócio com o objetivo de diversificar a base de financiamento do banco e banca de particulares. Segue rigorosamente todos os normativos, procedimentos e regulamentações éticas no sector financeiro, procura criar expectativas realista aos clientes.

O modelo de negócio prosseguido pelo BAIE, desenvolve-se em duas linhas de negócio principais:

- Banca institucional que correspondente e intermediário de outros bancos fora do espaço euro, designadamente instituições do Grupo BAI e outras instituições financeiras angolanas;
- Banca de empresas tendo enfoque no nicho de mercado das empresas residentes em Portugal ou em outros países da União Europeia e que realizam operações de exportação e de investimento em Angola.

Em 2020 o resultado líquido do BAIE cifrou-se em 42 mil euros, o que representa uma redução de 2 887 mil euros (98,6%) comparando com o período homólogo, influenciado pela redução:

(i) da margem financeira em 1 649 mil euros (21%), devido a redução das aplicações em instituições financeiras em 8 727 mil euros (72%) e juros e gastos similares em 9 524 mil euros (73%) e da (ii) margem complementar em 1 486 mil euros (31%), resultante da restrição das comissões líquidas em 924 mil euros (17%) e dos resultados cambiais em 395 mil euros (26%).

E no período em análise de 2021 o resultado líquido situou-se em 957 mil euros, correspondendo a um aumento de 787 mil euros face ao período homólogo, influenciado pelo aumento da margem complementar de 1 269 mil euros e da reversão de imparidade em 2 069 mil euros.

O ativo situou-se em 665 094 mil euros, um crescimento de 78 689 mil euros comparativamente ao ano anterior, devido ao aumento dos ativos financeiros disponíveis para venda em 74 972 mil euros.

4.2. Estrutura do capital

O capital social do banco é de 157,5 mil milhões de kwanzas, integralmente subscrito e realizado em dinheiro, e divide-se em 19 450 000 ações ordinárias representadas por títulos, com o valor nominal de 8 100 Akz cada. O capital é dividido entre 54 acionistas, sendo que nenhum deles possui participações qualificadas, conforme definido no artigo 6º do Aviso n.º 1/13 de 19 de Abril.

Depois os lucros do **BAI** Cabo Verde terem caído 75% em 2020, o banco avançou para um **aumento de capital** de 5,9 milhões de euros, concretizado a 13 de Dezembro de 2021.

4.2.1. Composição do capital

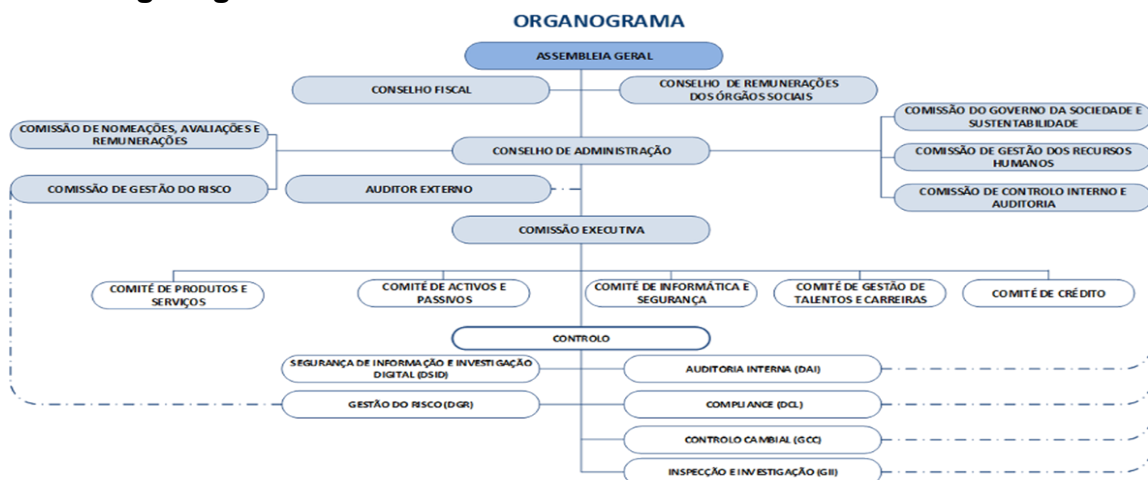
O Banco deteve reconhecidas desde 2017, ações próprias no valor nominal correspondentes a 5% do capital social. As participações dos membros dos Órgãos Sociais encontram-se divulgadas na nota às contas n.º 20.

Figura 4 - Estrutura da composição do capital



A estrutura acionista é composta por 54 acionistas, não detendo nenhuma destas participações qualificadas nos termos do artigo 6.º do Aviso n.º 1/13 de 19 de Abril. Desde o exercício económico de 2017 que o Banco tem reconhecidas, ao valor nominal de 972 500 ações próprias, ao que corresponde a 5% do capital social.

4.2.2. Organograma



4.2. Estrutura acionista

Figura 6 - Estrutura dos acionistas



A Global Finance foi fundada em 1987, tendo uma tiragem de 50,050 exemplares e leitores em 189 países. Com sede em Nova York, possui também escritórios em Londres e Milão. Os leitores da Global Finance incluem presidentes, CEOs, CFOs e outros financeiros seniores. O site da Global Finance GFMag.com disponibiliza análises e artigos sobre mercados financeiros.

Segundo a Global Finance o BAI é o banco mais sólido de Angola desde 2019 sendo nomeado em New York, nos Estados Unidos da América, resultando de uma pesquisa exclusiva feita a instituições bancárias de 110 países do mundo inteiro e com notoriedade de marca que participa ativamente no processo de desenvolvimento e crescimento da economia angolana, respondendo aos desafios e satisfazendo as necessidades financeiras das famílias e empresas em Angola. Para garantir esses objetivos, a sua Missão, Visão e Valores são fundamentais. É formado por um grupo financeiro de referência, tem uma diversificação de atividades de grupo, bem como a sua internacionalização, que constituem vetores importantes na estratégia do banco.

O BAI tem uma forte presença no sector financeiro bancário lusófono através de participações financeiras em instituições como Portugal, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. E no sector financeiro não bancário, o BAI detém o controlo da companhia Nova Sociedade de Seguros de Angola (NOSSA Seguros) e possui uma participação no Fundo de Investimento Privado de Angola (FIPA). Adicionalmente

ainda no sector não financeiro, o BAI detém o controlo da Sociedade Angolana de Ensino Superior Privado (SAESP) e da Fundação BAI.

Empenham-se no serviço atento às necessidades do segmento de Particulares, oferecendo soluções inovadoras destinadas a apoiar as PME (Pequenas e Médias Empresas) e é uma referência incontornável entre os maiores grupos empresariais do país.

O BAI detém três filiais no sector financeiro bancário nomeadamente o BAI Europa S.A. (BAIE), o BAI Micro Finanças S.A. (BMF) e o BAI Cabo Verde (BAI CV), detendo ainda uma participação minoritária no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP).

Figura 7 - Participações Financeiras



Teve origem essencialmente no sector privado. O objetivo dos seus mentores era o desejo de fazer diferente e de participar de forma ativa na vida económica do País. O banco iniciou a sua atividade com seis colaboradores (acionistas) que numa primeira fase trabalhavam numa sala do Hotel Trópico. O primeiro Presidente foi o Dr. Aguiinaldo Jaime, no período de Novembro de 1997 a Maio de 1999.

Nele estiveram presentes empresários e empresas a operar em Angola nas várias áreas, em particular e na construção civil.

Foi o primeiro Banco Angolano de capitais privados constituído depois da independência do país e o primeiro a internacionalizar-se.

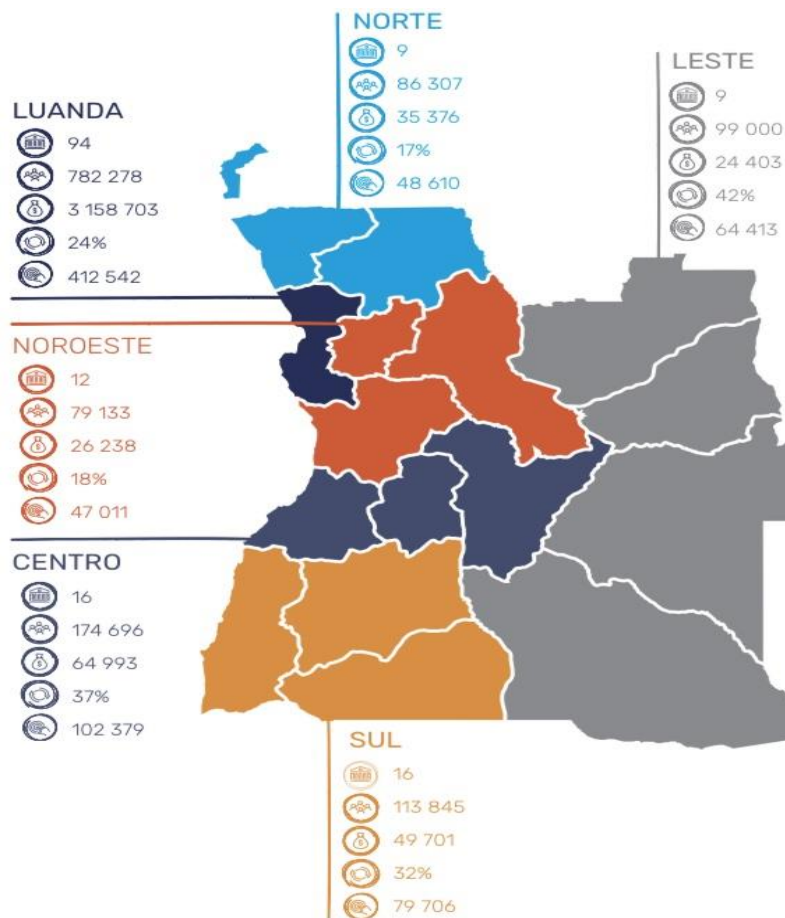
Foi pioneiro na introdução do Mobile Banking, hoje como BAI Direto e na introdução de cartões de crédito de marca internacional em Angola. Presta particular atenção à eficiência e personalização na abordagem ao mercado, e trabalha para se tornar parceiro indispensável do seu negócio.

O BAI está entre os maiores bancos angolanos, oferece um portfólio completo de produtos e serviços para clientes individuais e corporativos, incluindo uma gama de soluções inovadoras de financiamento para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), por uma equipa de profissionais dedicados e especializados. Também está presente em todo o País através de uma vasta rede de agências com presença local em todas as regiões angolanas, bem como internacionalmente através do BAI Europa (Portugal), do BAI Cabo Verde e como acionista do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe.

O BAI considera as PMEs como força necessária para recuperação e crescimento económico de Angola, registrando um crescimento de 5% de carteira de clientes para 8 124 clientes PMEs, com gestor de clientes dedicados as PMEs e com o apoio de gestores de relacionamento, foi possível reforçar as ações de fidelização com os clientes compreendendo cada vez melhor as necessidades dos mesmos destacando o apoio financeiro para o incremento da capacidade produtiva e de prestação de serviço das diferentes iniciativas empresariais, como também apresentando novas soluções de pagamento como BAIPAGA, Cartão de Crédito, Cartão de Crédito em Moeda Nacional e Carta de Credito em Moeda Nacional.

O BAI está presente nas 18 províncias de Angola nomeadamente em 6 pontos (Norte, Leste, Luanda, Nordeste, Centro e Sul), disponibilizando mais de uma centena de canais de atendimento, Centros de Atendimento a Empresas (CAE) e Serviços Premium.

Figura 8 - Presença geográfica



Adicionalmente o BAI está sempre disponível para os seus clientes através do canal de mobile e de internet banking, o BAI Directo disponível 24 horas por dia e uma linha de atendimento telefónico de suporte (Call Center). Internacionalmente o Banco está presente em Portugal (BAI Europa), em Cabo Verde (BAI Cabo Verde) e em São Tomé e Príncipe (como acionista no BISTP).

O atual plano estratégico do Banco, denominado Geração BAI, atingiu o seu quarto ano de execução, registando marcos relevantes na sua trajetória, bem como sustentando todo o processo de transformação do Banco para construir a base e consequente consolidação da melhor experiência bancária em Angola.

Quanto a sua sustentabilidade o banco está fortemente envolvido em diversos projetos que visam a melhoria da qualidade de vida da população e o desenvolvimento das comunidades, em todo o País. Acredita-se que só é possível alcançar um verdadeiro desenvolvimento ambiental, económico e social se os critérios norteadores das decisões integrarem pressupostos de sustentabilidade, garantindo um futuro economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.

Entre 2014 a 2019 o banco investiu mais de 2,3 mil milhões de Kwanzas em donativos e patrocínios na área de responsabilidade social. O banco optou por contribuir para a sociedade em áreas de desenvolvimento social abrangente, sendo que as ações desenvolvidas pelo BAI no âmbito dos programas de responsabilidade social abrangem as seguintes áreas chave: Educação, Saúde e

Bem-Estar, Arte e Cultura e Desporto. O BAI apresentou, no dia 19 de Outubro 2020, o seu primeiro Relatório de impacto económico e social.

4.3. Estratégia e modelo de negócio

O BAI posiciona-se como um banco universal, servindo todos os estratos de clientes através de uma abrangente rede de distribuição que engloba agências, dependências, centros de atendimento a empresas e centros de serviços Premium. O atual plano estratégico do Banco, denominado Geração BAI, atingiu o seu quarto ano de execução, registando marcos relevantes na sua trajetória, bem como sustentando todo o processo de transformação do Banco para construir a base e consequente consolidação da melhor experiência bancária em Angola.

Dentro do contexto macroeconómico mundial que continuou adverso em 2018, as empresas participadas do grupo BAI mantiveram a sua trajetória de crescimento sustentado e consolidação económica apresentando indicadores de desempenho financeiro que vêm uma vez mais reforçar o Slogan do Banco (BAI - Confiança no futuro). Um futuro construído com ajuda da participação do grupo BAI, baseado na disciplina e rigor no modelo de gestão, comprometido com a melhoria da qualidade dos serviços que o Banco presta aos clientes e capaz de atrair, reter e desenvolver as melhores competências profissionais.

A formação deste grupo financeiro de referência, a diversificação da atividade do mesmo, bem como a sua afirmação internacional, constitui vetores importantes na estratégia do Banco. Para além da presença física, o BAI dispõe de uma estratégia multicanal na sua relação com os clientes, abrangendo BAI Directo, uma plataforma que agrega a internet banking, mobile banking, phone banking e agentes bancários. Adaptou uma estratégia de expansão internacional focada no mercado financeiro do espaço lusófono:

- BAI Europa (BAIE), em Portugal;
- BAI Cabo Verde (BAICV), em Cabo Verde;
- Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), em São Tomé e Príncipe.

A banca de empresas tendo enfoque no nicho de mercado das empresas residentes em Portugal ou em outros países da União Europeia e que realizam operações de exportação e de investimento em Angola. Complementarmente, desenvolveu-se uma terceira linha de negócio com o objetivo de diversificar a base de financiamento do banco e banca de particulares.

A estratégia do banco está expressa em três pilares, por sua vez serão alcançados através de execução de um programa de 10 iniciativas estratégicas:

4.3.1. Pilares de negócio

- Defender os segmentos core
- Desenvolver segmentos de elevado potencial e explorar novas fronteiras
- Transformar as plataformas críticas de suporte.

Estes pilares são divididos em 10 iniciativas de estratégias conforme é referido na Tabela 2

Tabela 4 - Iniciativas estratégicas de negócios

I Revisão do Modelo de Segmento
II Captura de valor de pricing e na eficácia de cobrança
III Implementação e consolidação de uma proposta de valor distinta para o affluent
IV Implementação de uma proposta de valor distinta e dinamização das Empresas
V Implementação de uma proposta de valor rentável para o Mass Market
Iniciativas estratégicas de suporte
VI Transformação dos Sistemas Tecnológicos de Informação
VII Fortalecimentos dos processos chave de gestão de risco e controlo interno
VIII. Reforço e transformação cultural dos recursos humanos
IX Simplificação e autorização dos processos de serviço ao cliente
X Reforço da formação de gestão e da responsabilidade dos colaboradores

Fonte: Relatório de negócio e suporte BAI <https://www.bancobai.ao/pt/institucional/pe-2016-2021>

Tabela 5 - Participações financeiras no relatório de contas de 2018

BFM	BAIE	BAICV	NS	SAESP	BAI C	BAI G	BISTP
98,41%	99,99%	80,43%	72,24%	80,00%	100,00%	96,00%	25,00%

Fonte: Relatório de negócio e suporte BAI <https://www.bancobai.ao/pt/institucional/pe-2016-2021>

O **Programa Estratégico** do BAI, atingiu o seu quinto e último ano de implementação. Relativamente à visão estratégica o BAI no ano de 2020 continuou a defender a base que constitui a estrutura do seu Programa Estratégico.

A estratégia de negócio do banco num período de 5 anos (2016-2021) que presumiu uma melhor experiência da banca para todos os segmentos dentro da sua carteira de clientes, oferecendo produtos de excelência e prestando serviços de mais alta qualidade. Esta visão assenta na missão de consolidação do posicionamento competitivo enquanto banco universal de referência em Angola, tendo em vista um crescimento sustentável, rentável, inovador e gerador de valor, tanto para os seus acionistas como clientes. Sendo assim o Programa Geração BAI tornou-se o plano estratégico 2016-2021 e centrou-se na qualidade do serviço ao cliente através do reforço das plataformas de negócio para suportar o serviço de excelência, na consolidação da oferta para os atuais clientes core e foco nos clientes Mass Market.

Findo o ciclo anterior do Programa Estratégico do BAI que se circunscreveu ao período 2016-2021, (versão 2.0 de 2022 a 2027), assumiu o ano de 2021 como preparatório e de pré-arranque, estabelecendo a partir desse ponto as condições para o início do exercício no presente ano, mantendo como orientação e reforçando

como premissa a visão do BAI, a de Oferecer a melhor experiência bancária em Angola.

De acordo ao seu novo ciclo de planeamento estratégico, correspondendo ao período de 2022 a 2027, identificam-se os 7 eixos prioritários de ação da referida estratégia:

- Colocar a eficiência no centro da operação;
- Impulsionar a rentabilidade do negócio CORE;
- Liderar a disrupção digital no sector financeiro angolano;
- Impulsionar uma cultura de alto desempenho;
- Consolidar a Gestão de Risco em linha com as melhores práticas internacionais;
- Implementar uma arquitetura de sistemas e tecnologias e segurança de informação de ponta;
- Consolidar o grupo financeiro.

4.3.2. As principais áreas de negócio do grupo financeiro

As principais áreas de negócio do Grupo financeiro são:

- Banca Comercial refere-se essencialmente à captação de recursos relacionados com o segmento de empresas e instituições e a operações de concessão de crédito, incluindo o financiamento de exportações;
- Banca a Retalho refere-se a operações de concessão de crédito e à captação de recursos relacionados com clientes particulares, atendimento através da rede de balcões e internet banking e, no caso de Angola, mobile e SMS banking;
- Banca Privada que agrega toda a atividade com clientes private ou Premium;
- Banca de Investimentos abrange a prestação de serviços de assessoria financeira e soluções integradas de financiamento para realização e desenvolvimento do negócio, incluindo o repasse de recursos e a subscrição ou aquisição de valores mobiliários;
- Serviços de Banca Correspondente envolve a prestação de serviços de pagamentos em moeda estrangeira, gestão de contas vostro e operações nos mercados internacionais (principalmente operações cambiais);
- Atividade Seguradora e Gestão de Fundos de Pensões abrange os seguros dos ramos vida e não vida, bem como a gestão de fundos de pensões;
- Gestão de Fundos de Investimento abrange a gestão de Organismos de Investimento Coletivo (OIC), bem como a comercialização de unidades de participação e prestação de serviços de consultoria de investimentos.

4.4. Internacionalização do Banco Angolano de Investimento (BAI)

O processo de internacionalização do BAI começou em 1998 em países geograficamente e culturalmente mais próximo como Portugal, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Durante algum tempo o peso do mercado externo teve um peso superior ao interno, foi ganhando importância ao longo dos anos e hoje em dia representa cerca de 45%.

O BAI está presente em dois continentes, onde atuam três responsáveis de área geográfica. Estes são trabalhadores do Banco Angolano de Investimento que representam o banco em determinadas zonas, que estão divididas em duas secções: continente africano e europeu.

As opções de internacionalização do BAI, assenta-se num regime de exportação direta.

4.4.1. Internacionalização para Portugal

A chegada do Banco Angolano de Investimento a Portugal deu-se em 1998, recentemente o banco fez 26 anos, inicialmente como Sucursal e posteriormente, a partir do ano de 2002, como filial, nascendo assim o Banco BAI Europa (BAIE), a primeira instituição de crédito português de capital angolano. Desde então, o sector bancário em Portugal passou a contar com uma nova instituição focada na oferta de um serviço personalizado e diferenciado, tendo vindo a conquistar a confiança dos seus principais parceiros: empresas, clientes institucionais, particulares e investidores. O BAIE deu mais um passo importante com destino ao seu futuro e com o objetivo de crescimento. Mudou de instalações estando em Lisboa hoje na Rua Tierno Galvan, Torre 3, 12º Piso, no Centro Comercial das Amoreiras e no Porto na Praça do Bom Sucesso, nº 123a ,131 Esc. 603.

O objetivo da empresa parte da confiança no futuro e com o foco numa estratégia de modernização, crescimento sustentado e diferenciação, as suas novas instalações são o paradigma desta estratégia: um espaço imaginado, desenhado e desenvolvido para uma melhor interação entre a sua equipa e com todos os seus parceiros de negócio.

Os seus objetivos sempre foram ambiciosos e os meios para penetrar o mercado português de forma eficaz não foi um problema para o banco devido as cooperações que Angola tem com Portugal. Com a entrada do BAIE, iniciou-se um novo capítulo em vários campos, nomeadamente, na abordagem a Portugal, quer a nível de objetivos, estratégicos, investimento, envolvimento da empresa neste processo, por ser o centro económico do país, tal como acontece com três filiais no sector financeiro bancário nomeadamente o BAI Europa S.A. (BAIE), o BAI Micro Finanças S.A. (BMF) e o BAI Cabo Verde (BAI CV), detendo ainda uma participação minoritária no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP).

O Banco BAI Europa, S.A. faz parte do Grupo Banco Angolano de Investimentos, que é um Grupo financeiro líder e de referência em Angola com uma vasta experiência junto dos grandes grupos empresariais do país, mas também atento às necessidades do segmento de particulares e na oferta de soluções inovadoras para apoiar as PME's (Pequenas e Médias Empresas).

A sua missão é estar cada vez mais próximo dos seus clientes e prestar serviços financeiros além-fronteiras, levou o Banco Angolano de Investimentos a abrir em 1998, uma sucursal em Lisboa.

A decisão que levou a criação das subsidiárias nesse país específico deriva da expansão da rede bancária e das análises de potencial do mercado em questão, que vão de encontro ao modelo de seleção de mercado de Johansson (1997).

Os objetivos da empresa ao internacionalizar são transversais em todos os mercados onde criou filial, que passam primeiramente por consolidar a marca enquanto Banco Angolano de Investimento e aumentar o volume de negócios, para mais tarde poderem ter um bom posicionamento no mercado onde se inserem, em todos os segmentos aproveitando as vantagens competitivas já testadas em outros mercados. Quando estipulados os objetivos, foi também necessário ajustar a estratégia para o atingir.

Durante o ano de 2018 o resultado líquido do BAIE cifrou-se em 5 mil euros que corresponde a um incremento de 0,3 mil euros (+7%) comparando com o período homólogo, essencialmente influenciado pelo:

- I Aumento dos proveitos de aplicações em instituições financeiras em 5 mil euros;
- II Crescimento dos proveitos de títulos de valores mobiliários em 3 mil euros;
- III Incremento das comissões líquidas em 2 mil euros;
- IIII Aumento dos custos de estrutura em 1 mil euros.

Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo o estudo do processo de internacionalização das empresas angolanas centrado na seguinte questão geral de investigação: “Qual foi a necessidade de internacionalizar o Banco Angolano de Investimento (BAI) e qual foi a sua estratégia?”

A análise do problema conduziu ao estudo dos determinantes citados na literatura que explicam o processo e as etapas da internacionalização das empresas e ao estudo empírico para averiguar se essas variáveis são pertinentes para explicar a da internacionalização do Banco Angolano de Investimento.

Tendo como objetivo de estudo o modelo de internacionalização das empresas angolanas, utilizando para o efeito um exemplo de uma instituição financeira foi possível identificar e compreender o processo de internacionalização do BAI para Portugal e tecer algumas considerações finais sobre os pontos chaves.

Com esta investigação tentámos perceber se as vantagens associadas aos processos de expansão internacional, nomeadamente a diversificação do risco e o aumento dos proveitos bancários, associados ao aumento dos clientes e às novas operações no exterior, são suficientes para compreender a dinâmica de expansão internacional do setor bancário.

O caso de estudo será porventura um método de análise qualitativa eficaz, uma vez que permite ter um exemplo prático e uma discussão fundamentada das várias teorias de internacionalização, decisões e métodos de entrada.

Neste caso, analisámos mais em concreto a criação da primeira filial do BAI denominada BAIE (BAI Europa), concretamente no mercado português, marcando um ponto de viragem na história do mercado financeiro angolano.

Respondendo à questão de investigação, concluímos dos fatores elencados, alguns desses determinantes como: o processo de investigação, estrutura do capital social, estrutura dos acionistas e as participações financeiras. Evidenciaram maior poder explicativo que são relevantes para compreender o processo e a tomada de decisão estratégica da internacionalização da empresa.

A definição da estratégia de mercado e a perceção do maior risco inerente à internacionalização foram algumas das dificuldades que o BAI enfrentou, mas foram amplamente suplantadas pelo aproveitamento de uma posição favorável em resultado da abertura e da atividade em novos mercados, concretamente em Portugal.

Convém salientar que este estudo apresenta diversas limitações tais como:

A falta de acesso as informações na base de dados dos quais podem ser restritas ou confidenciais, não detalhando a divulgação de informações sobre o processo e as operações de internacionalização;

A subjetividade das motivações que as razões de internacionalização que podem incluir aspetos subjetivos, como a visão dos gestores, que são difíceis de quantificar;

A diversidade de modelo dos quais os bancos têm diferentes modelos de negócios como (a banca de investimento ou banca comercial, etc.), o que pode exigir abordagens diferentes para entender suas razões de internacionalização e as limitações geográficas que acabam por focar em um único banco ou região que pode limitar a generalização dos resultados, que talvez não sejam aplicáveis a outras instituições ou situações. Estas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Em síntese, os resultados obtidos foram satisfatórios, parecem enquadrados com a literatura, obtendo-se conclusões similares às de outros autores e poderão consistir numa base de futura investigações que venhamos a efetuar.

Referências Bibliográficas

- BAI (2016). 25 ANOS DE HISTÓRIA, edição especial, novembro de 2021, *Editores_ Gabinete de Comunicação e Gestão da Marca e Zwela*, IV trimestre.
- BAI EUROPA, (2017) O primeiro Banco Angolano a operar na Europa, Editores _ *Direcção de Marketing & Comunicação* (BAI) ZWELA, nº5, II Trimestre
- BAI Cabo Verde (2017) Experiência, Robustez, e Compromisso, nº07: IV Trimestre), Editores _ *Direcção de Marketing & Comunicação* (BAI) ZWELA
- Belleguic, C., Biais, J., & Brebion, C. (2010). *Le commerce international de la fin du XIXe siècle au milieu du XXe siècle*. Rennes.
- Blocos Económicos (2021). Retirado de (<http://ecs1-hgg-chato.over-blog.com/article-le-commerce-international-de-la-fin-du-xixe-siecle-au-milieu-du-xxe-siecle-53018424.html>) em 13 de Outubro de 2021
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*, MIS Quarterly
- Cerqueira, G. (2018). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas “O Caso da Vista Alegre”*. Católica Porto Business School.
- Damian, M., Chaudhuri, B., Berthaud, P., & Catz, F. (Maio de 1996). *Commerce International, Environnement et Développement Durable: Sur Queleues Débats en Cours, Communication au Colloque " Écologie, Société, Économie: Quels enjeux pour le développement durable?* pp. 23-25.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Saraiva
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo ISSN, 972-22,1829-B.
- Hayes, A. & Rasure, E. (2021) *Internationalization*. Retirado de <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp> de 18.09.21
- Relatório do Ministério das Finanças de Angola; 2020, 2021. Retirado de <https://www.minfin.gov.ao/PortalMinfin/#!/materias-de-realce/relatorios-e-contas> em 10.09.22.
- REPÚBLICA DE ANGOLA 2008). *Secretaria de Estado Para o Ensino Superior – Linhas Mestras – Para a Melhoria da Gestão do Subsistema do Ensino Superior*.
- ROCHA. M. J. A. (2007). *Economia e Sociedade em Angola*. Universitária – 10ª. Série Economia. Ed. Nzila. Luanda.
- Costa, D. (2016). *A Adaptação do Composto Mercadológico de Internacionalização*. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/315705313> em 8.07.22.

- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of The Firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of international Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Malhotra, N., Agarwal, J., & Ulgado, F. (2003). Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategic Process", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118
- Milton Santos (2001) *Por Uma Outra Globalização no Pensamento Único á Consciência Universal*.
- Melsohn, M.C.C A, (2006) *O Processos de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras*. Fundação Getúlio Vargas, SÃO PAULO.
- Moisés P.J (2018). *O Investimento Direto Estrangeiro em Angola, Impacto Económico e Social*. Chiado Editora (1ª ed.).
- Oliver, C.M (2014). *Gerindo Recursos, Construindo Capacidades, Criando Valor nos Processos de Internacionalização das Empresas Nacionais: Aplicação ao Setor Exportador do Calçado*. Porto: Universidade Portucalense (Tese de Doutoramento).
- Passos, A. (2018). *A Internacionalização dos Negócios e a Gestão de Marcas: Uma Abordagem À BERG OUTDOOR*. Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, Lisboa (5ª ed.).
- Rugman, A. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: a Re- appraisal of the Literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, v. 116, p. 365–379.
- Rugman, A. (1980). *A Teoria da Internacionalização*. Retirado de <http://www.espm.br/internex> em 10 de Junho 2022.
- Rezende, S.F.L. (2002). Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização. *Revista de Administração*, 37 (1), 39-50.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4 ed.). Sage Publications: Thousand Oaks

Anexo

Entrevista ao Diretor Coordenador, Gabinete do Presidente da Comissão Executiva
Dr. Benvindo Cunha:

1. Atendendo que o BAI é uma instituição internacionalizada, apesar de ser um banco angolano a sua visão estratégica de negócio e deslocalização dos serviços permitiu a sua internacionalização graças a visão estratégica da sua gestão.
 - a. Podem partilhar informação acessível que ilustre o modo da entrada do banco em outros países?

R: De acordo as informações o modo de internacionalização nos outros países foi feito através das motivações para iniciar as exportações, que são feitas pelo aumento de vendas a longo prazo e as instalações além-fronteiras como líderes de mercado a nível internacional;

2. No quadro da internacionalização dos vossos serviços, certamente terá ocorrido internacionalizações (know-how, tecnologia e entre outros). Existirão motivos digno de partilha pública para tal situação?

R: Sim. Os motivos existentes dignos de partilha pública para a internacionalização é a oferta de soluções de apoio ao comércio internacional as empresas residentes nos três países, procurando que estas beneficiem do know-how em trade finance e experiência com o mercado angolano adquiridos desde a formação do banco e ao nível de segmentação, o banco demonstra um foco especial nas PME exportadoras, disponibilizando também uma oferta diversificada para as Grandes Empresas e para as PME não exportadoras.

3. Dos três países beneficiários dos vossos serviços, qual deles dá um retorno favorável ao banco?

R: Os três países beneficiários dos serviços dão um retorno favorável ao BAI porque eles correspondem as necessidades, estratégias e aos planos do banco.

4. Certamente terão ocorrido dificuldades ou facilidades para entrada nos três países para os quais estendem os vossos serviços. Terá havido maior ou menor dificuldade de acesso aos três países dignos de realce? Quais?

R: Facilidades por conta dos acordos bilaterais que o nosso país tem com os três países de internacionalização.

Estas facilidades partem de:

- Contatos com a rede bancaria portuguesa;
- Oportunidade de inserção em novos mercados;
- Oportunidade do modo de entrada para a exportação dos nossos serviços;
- Todos os países de exportação pertencem a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

5. Dentro do vosso plano estratégico e das perspectivas desenhadas, certamente haverá uma mais valia para o good-will da performance da extensão do banco.

a. Das perspectivas do banco e dos resultados esperados, teríamos que percentual executado e por executar?

R: Dentro das perspectivas do banco e dos resultados esperados o percentual executado é de 80% e por executar é de 20%.

6. Da vossa motivação pela internacionalização qual é o grau de satisfação?

R: O grau de satisfação para a internacionalização através da motivação seria de 80%.

7. Do risco analisado pelo banco para a internacionalização a perspectiva esperada é positiva ou negativa?

R: Dentro do risco analisado pela banca para a internacionalização a perspectiva esperada é positiva porque existe um plano de ação que responde o sistema de gestão do risco (SGR) que compreende a um conjunto integrado de processos de carácter permanente que asseguram uma compreensão apropriada da natureza e da magnitude dos riscos subjacentes à atividade desenvolvida, possibilitando, a adoção de uma estratégia adequada e o cumprimento dos seus objetivos, sendo o Conselho de Administração responsável por assegurar a sua implementação. Assim o SGR permite a identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e monitorização de todos os riscos matérias a que o Banco se encontra exposto, tanto por via interna como externa, por forma a assegurar que aqueles se mantêm ao nível previamente definido pelo Conselho Administrativo.

8. Do estudo de instalação externa feito para Portugal e do resultado esperado. Que vantagens ou desvantagens representa a presença da instituição em Portugal?

R: Do estudo de instalação externa feito dentro do resultado esperado espelhamos uma análise que apresenta a instituição em Portugal:

Vantagens	Desvantagens
Maior facilidade de penetração inicial	Instabilidade cambial
Maior controlo sobre os canais de distribuição	Maiores custos de estruturas
Maior informação sobre o mercado	Diferença cultural
Menores custos de representação	Maiores riscos

9. O impacto das perspectivas do plano de negócio e estratégico, satisfaz a visão estratégica da empresa?

R: Sim, satisfaz a visão estratégica da empresa porque o banco desenvolveu um conjunto específico de ferramentas e soluções para apoiar os negócios de importação e exportação dos seus clientes, através da estratégia de expansão internacional focada no mercado financeiro do espaço lusófono com a criação do BAI Europa em Portugal, o BAI Cabo Verde em Cabo Verde e o Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP) em São Tomé e Príncipe.

Exemplo: Em Portugal as ofertas do BAIE tem como foco empresas de nicho, residentes em Portugal ou noutros países da União Europeia (UE), que realizam operações de exportação e investimento na África lusófona e noutros países africanos, tem serviços como:

- Créditos documentários;
- Cartas de crédito;
- Linhas de crédito irrevogáveis;
- Descontos das cartas de crédito;
- Financiamentos;
- Transferência dos fundos de crédito;
- Cobranças documentárias;
- Garantia bancária;
- Aconselhamento e reemissão de garantias.

10. Tendo em conta os resultados obtidos até hoje, baseados nos resultados contabilísticos teríamos perspectivas de extensão de serviços para mais países?

R: Sim. Porque o objetivo é expandir os serviços do BAI através do seu processo de internacionalização.