

**Teresa de Jesus Araújo Marques de Carvalho**

**O Perfil das Empresas Portuguesas com Relações  
Comerciais no Mercado Angolano**

**Lisboa**

**2013**



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

### **O Perfil das Empresas Portuguesas com Relações Comerciais no Mercado Angolano**

Teresa de Jesus Araújo Marques de Carvalho

Relatório de Estágio apresentado no Instituto Superior de Gestão  
para a obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento  
e Internacionalização

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Sacramento Costa

**Lisboa**

**2013**

## **RESUMO**

O presente Relatório de Estágio visa traçar o perfil das empresas portuguesas que tem relações comerciais com o mercado angolano. Neste contexto, tendo como alicerce o referencial teórico sobre internacionalização, foram observadas, através de inquérito por questionário, empresas portuguesas que estão presentes no mercado angolano, com o propósito de as caracterizar, identificar as motivações da escolha do mercado angolano, os obstáculos que mais se destacaram no decurso do processo de internacionalização para Angola, assim como as formas de presenças adotadas, e por fim, as similitudes da abordagem das empresas portuguesas presentes no mercado angolano face às correntes teóricas vigentes, que são objeto de análise neste estudo.

No tratamento dos dados procedeu-se a análise descritiva das variáveis e também foi efetuada uma análise relacional entre algumas variáveis, que permitiu identificar e caracterizar o perfil das empresas portuguesas que internacionalizaram o seu negócio para o mercado angolano.

Os resultados evidenciaram, desta forma que a maior parte das empresas inquiridas, está presente em Angola há mais de cinco anos. Destacou-se ainda a importância da exportação, enquanto opção prioritária na abordagem ao mercado angolano, a prevalência da importância percebida dos obstáculos extrínsecos como, insuficiências de apoio à internacionalização, em detrimento dos obstáculos intrínsecos à empresa, e que foram principalmente motivadas pela necessidade de crescimento empresarial e pela atratividade do mercado angolano.

Palavras-Chave: Internacionalização, Mercado Angolano, Formas de Internacionalização, Motivações e Obstáculos à Internacionalização

## ABSTRACT

This traineeship report aims to outline the profile of Portuguese companies that have business relationships with the Angolan market. In this context, taking as a foundation the theoretical framework about internationalization, there were observed, through questionnaire survey, some Portuguese companies that are present in the Angolan market, with the purpose of characterizing, identifying the reasons for choosing the Angolan market, obstacles which stood out during the internationalization process to Angola, as well as the attendance forms adopted, and finally, the similarities of the Portuguese companies operating in the Angolan market approach to the prevailing theoretical perspectives, which are object of analysis in this study.

In this data treatment it was carried out a descriptive analysis of the variables and was also performed a relational analysis between variables, which allowed us to identify and characterize the profile of Portuguese companies to internationalize their business to the Angolan market.

The result showed, thereby, that most companies are in Angola for over five years. It was also highlighted the importance of exports as a priority option on the approach to the Angolan market, the prevalence of extrinsic obstacles perceived as weaknesses to support internationalization, at the expense of intrinsic barriers to the company, and were primarily motivated by the need of business growth and the attractiveness of the Angolan market.

**Key words:** Internationalization, Angolan market, forms of Internationalization, Internationalization motivations and barriers

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus em primeiro lugar, pois ele foi a força que me guiou nessa longa caminhada.

À minha orientadora Prof. Doutora Sacramento Costa, o meu sincero agradecimento, por todas as sugestões e contribuições, foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

À Doutora Joana Oliveira Neves, primeiro, pela forma amável como me recebeu no seu departamento, pela supervisão e acompanhamento do Estágio Curricular e, principalmente, pela disponibilidade demonstrada e pelo auxílio prestado para a concretização deste Relatório de Estágio. Agradeço ainda, aos colaboradores da AICEP, com especial incidência na equipa da Unidade Conhecimento.

Dedico este trabalho de investigação e agradeço profundamente a quatro pessoas muito especiais para mim, nomeadamente, o meu querido pai, que já não se encontra entre nós, à minha mãe que é a pessoa mais importante da minha vida e aos meus irmãos, Cristina e Nuno, sem eles, eu não seria o que sou hoje. Agradeço por todo apoio e pelos sacrifícios que fizeram ao longo do meu percurso académico, para que nada me faltasse...

Ao meu namorado Yannick, que esteve ao meu lado sempre, obrigada pela capacidade de incentivo, compreensão, paciência e apoio.

À minha grande família, irmãos, sobrinhos, primos, tios, bem como aos meus amigos, por toda ajuda que me deram. Em especial a minha amiga e companheira Shany.

À todos os que de certa forma, contribuíram para a realização deste trabalho de investigação, para a minha formação académica e pessoal...

... simplesmente, MUITO OBRIGADA.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AEO – *African Economic Outlook*

ANIP – Agência Nacional para o Investimento Privado

AJPD – Associação Justiça Paz e Democracia

APA – American Psychological Association

EMN – Empresas Multinacionais

EIU – *Economist Intelligence Unit*

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

GNL – Gás Natural Liquefeito

ITC – International Trade Center

INE – Instituto Nacional de Estatística

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

MPLA – Movimento Popular para a Libertação

OLI – *Ownership Location Internalization*

PME – Pequena e Media Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

USD – *United States Dollar*

# ÍNDICE GERAL

<b>RESUMO</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO (AICEP PORTUGAL GLOBAL)</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS</b> .....	<b>7</b>
<b>2. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
2.1 ENQUADRAMENTO GERAL: CONCEITOS.....	7
2.2 TEORIAS EXPLICATIVAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: MODELOS INTERNACIONAIS .....	9
2.2.1 TEORIA CLÁSSICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL .....	10
2.2.2 TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA .....	10
2.2.3 TEORIA ECLÉTICA (PARADIGMA DE OLI).....	11
2.2.4 TEORIA DOS ESTÁGIOS: MODELO DE UPPSALA .....	12
2.2.5 TEORIA DAS REDES.....	13
2.2.6 BORN GLOBALS .....	15
2.3 MOTIVAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	16
2.4 OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO .....	19
2.5 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	22
2.5.1 TIPOLOGIA DOS MODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	22

2.5.2 ANÁLISE DOS MODOS DE ENTRADA .....	24
2.5.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NA ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA .....	29
<b>CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO ANGOLANO.....</b>	<b>32</b>
3.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS .....	32
3.2 BREVE CONTEXTO POLÍTICO E SOCIAL .....	32
3.3 CONTEXTO ECONÓMICO E PERSPECTIVAS .....	33
3.4 RELAÇÕES ECONÓMICAS EM PORTUGAL.....	39
3.5 OBJETIVOS GERAIS DO GOVERNO ANGOLANO PARA O PERÍODO 2013/2017 .....	40
<b>CAPÍTULO IV - METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
4.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	42
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	43
4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO .....	45
4.4 PROCEDIMENTOS .....	46
4.5 ANÁLISE DOS DADOS: PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS E <i>SOFTWARE</i> UTILIZADOS.....	47
<b>CAPÍTULO V – RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO .....	48
5.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO MAIS IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS E OS ANOS DECORRIDOS DESDE O INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	54
5.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS MOTIVAÇÕES QUE A EMPRESA TEVE PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A PRINCIPAL ATIVIDADE DESENVOLVIDA NO MERCADO ANGOLANO .....	56
5.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUE ATRIBUI AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O MERCADO ANGOLANO E OS OBSTÁCULOS QUE ENFRENTOU COM ESTE DESAFIO .....	58
<b>CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
6.1 VARIÁVEIS: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	60
6.2 VARIÁVEIS: MODO, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS INERENTES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	61
6.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.....	64
<b>CAPÍTULO VII – CONTEXTO DE TRABALHO NA AICEP PORTUGAL GLOBAL .....</b>	<b>69</b>
7.1 RESUMO E SISTEMATIZAÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS .....	69
7.2 BALANÇO DO ESTÁGIO.....	70

<b>CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Tipologia de Modos de Entrada.....	22
Figura 2- Dinâmicas de internacionalização das empresas.....	30

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Internacionalização e o Modelo de Redes .....	14
Quadro 2 – Motivações para a Internacionalização.....	16
Quadro 3 – Estímulos à Decisão de Internacionalização.....	18
Quadro 4 – Factores Inibidores da Internacionalização.....	21
Quadro 5 – Vantagens e Limitações do Investimento Direto.....	28
Quadro 6 – Principais Indicadores Macroeconómicos.....	35
Quadro 7 – População Inicial, Corrigida e Final.....	43
Quadro 8 – Caracterização das Empresas presentes no Mercado Angolano.....	49
Quadro 9 – Caracterização do Modo de Internacionalização.....	51
Quadro 10 – Motivações Inerentes ao Processo de Internacionalização.....	52
Quadro 11 – Obstáculos Inerentes ao Processo de Internacionalização.....	53

## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, o Estágio Curricular, que dá forma ao presente trabalho, decorreu na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) durante o período de 6 meses- entre 11 de Junho de 2013 e 11 de Dezembro de 2013. A opção pelo Estágio Curricular e a escolha pela AICEP visou, principalmente, fortalecer conhecimentos adquiridos no meio académico e explorar, em contexto de trabalho, competências e metodologias no domínio da internacionalização.

Numa conjuntura de desenfreada circulação de mercadorias, serviços, pessoas e capitais – devido sobretudo à liberalização dos mercados à escala mundial, à diluição de características sociais e culturais entre os povos, à rápida evolução das tecnologias e também à globalização –, a internacionalização para mercados emergentes apresenta uma dimensão crescente e assume uma importância crucial na definição de estratégias empresariais, uma vez que permite que as empresas mantenham ou aumentem o seu nível de competitividade. Este novo enquadramento, embora em alguns casos se caracterize por uma ameaça à sobrevivência das empresas, promove paralelamente, muitas oportunidades.

Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra-chave, não só para as grandes empresas, como para as PME. Contudo, uma empresa, quando decide expandir o seu negócio além do mercado nacional, deve ter bem claras as razões para a internacionalização, bem como escolher o mercado que melhor se adequa as suas características (Freire, 1997).

O mercado angolano foi o escolhido por algumas empresas portuguesas que decidiram internacionalizar o seu negócio. No entanto, as sociedades e as mentalidades são distintas e reagem de formas diferentes perante a entrada de novas empresas. Desta forma, as diferenças entre países influenciam diretamente qualquer processo de internacionalização. Assim sendo, é importante que as empresas reúnam competências únicas que lhes permitam diferenciar-se e conquistar o mercado alvo que, neste caso, se trata do mercado angolano.

Com efeito, o objetivo do presente Relatório de Estágio consiste em traçar o perfil das empresas portuguesas que têm relações com o mercado angolano através da internacionalização. Neste sentido, este trabalho analisará as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas para o mercado angolano. Para a sustentação deste objetivo de estudo, foi realizada uma revisão da literatura, onde foram abordadas as principais teorias e os modelos de internacionalização

empresarial, definidas as tipologias de modos de entrada nos mercados externos e estudadas as motivações e os obstáculos que presidem à expansão internacional das empresas. Do mesmo modo, foi também desenvolvida uma metodologia de investigação que consistiu numa análise quantitativa baseada em inquérito por questionário dirigido as empresas portuguesas que se internacionalizaram para o mercado angolano. Procurou-se efetuar questões às empresas que fossem ao encontro da revisão da literatura e que, de alguma forma ajudassem a traçar o perfil das mesmas.

Em síntese, o presente Relatório em termos de estrutura, encontra-se dividido em 7 capítulos, sendo que antes, encontra-se esta primeira secção de carácter introdutório, que pretende explicar o conteúdo e objetivo do Relatório de Estágio. E depois, outra secção onde são descritas as conclusões fundamentais que se extraíram dos capítulos anteriores. Paralelamente ao corpo do trabalho, são apresentadas, no final do mesmo, a Bibliografia e os respetivos Anexos.

Assim sendo, o capítulo I é dedicado à apresentação sumária da empresa em que se realizou o estágio, com enfoque na sua estrutura, missão, valores partilhados e funções da unidade específica na qual decorreu o estágio. O capítulo II diz respeito à problemática da internacionalização. Uma vez que existe um vasto leque de literatura desta especialidade, foram observados apenas alguns pontos considerados fundamentais para a análise do caso selecionado. Na primeira fase da revisão da literatura, é discutido o conceito de internacionalização e a sua abrangência. Posteriormente, são abordadas algumas teorias do comércio internacional, que incidiram desde as teorias económicas onde salienta-se o paradigma Eclético de Dunning(1995; 1988; 2000), até as teorias comportamentais com destaque para a teoria de Upssala (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990).Este capítulo integra também um resumo das principais motivações e obstáculos inerentes ao processo de internacionalização, e, por fim congrega ainda os diferentes modos de internacionalização, que vão desde a simples Exportação Direta até ao Investimento Direto Estrangeiro. No capítulo III, será efetuada uma breve caracterização do mercado angolano, onde serão vistos aspetos Demográficos, Contexto Político, Social e Económico, e também perspectivas e objetivos gerais do governo angolano para o período 2013/2017. Nos capítulos IV, V e VI são descritos, respetivamente, os trâmites da metodologia de investigação, os resultados obtidos e a sua discussão em função dos objetivos iniciais. No capítulo VII, são, por fim, descritas as principais tarefas realizadas durante o período de Estágio Curricular, assim como o balanço do mesmo. A partir de tudo o que foi referido, em resumo, a

finalidade do trabalho por ora exposto parte da compreensão geral do conceito de internacionalização para o perfil das empresas portuguesas que estabelecem relações comerciais com o mercado angolano. O trabalho será desenvolvido de acordo com a norma APA.

## **CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO (AICEP PORTUGAL GLOBAL)**

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, (AICEP Portugal Global) é uma entidade pública de natureza empresarial que nasce de uma fusão, em 2007 entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal). Esta agência é uma entidade autónoma, mas ligada ao Governo, que tem escritórios em Lisboa e no Porto. Está representada também em alguns distritos, nomeadamente, Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Faro, Guarda, Leiria e Viseu, com as denominadas Lojas de Exportação. É através das suas delegações, em articulação com a rede diplomática nacional, que se encontra representada em cerca de 80 mercados.

Vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo, a AICEP tem como principais competências o apoio à exportação nacional, a promoção da internacionalização das empresas, a captação de investimento estruturante e a promoção da imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor. Este objetivo é alcançado através da prestação de serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, da identificação de oportunidades de negócio internacionais, e do acompanhamento e desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, particularmente, das PME.

A par disto, a agência também é responsável pelo acolhimento e encaminhamento para outras entidades, de todos os projetos de investimento estrangeiro em Portugal.

A AICEP pretende, desta forma, contribuir para a competitividade da economia portuguesa e ser reconhecida como dinamizadora de negócios nas seguintes áreas:

- 1) De Investimento: Apostando em Mercados Estratégicos e em Portugal; Fazendo captação de investimentos estruturantes em Mercados Estratégicos; Identificando oportunidades de negócio em Mercados Estratégicos; Apoiando o investimento estruturante em Portugal; Eliminando Custos de Contexto
- 2) Na área da Internacionalização a AICEP Portugal Global, tem como principais funções, auxiliar as empresas portuguesas na internacionalização para Mercados Estratégicos, divulgando oportunidades de negócio internacional; apoiando a definição e o desenvolvimento de estratégias de internacionalização de PME; alargando a base de

clientes e fornecedores locais e também auxiliando as empresas locais visando o alargamento das Exportações e do Investimento.

- 3) A AICEP pretende ainda atuar em REDE (através de intercâmbios e ligações entre as Grandes e /ou Pequenas e Médias Empresas), fomentando negócios entre estas empresas; dinamizando projetos conjuntos; prolongando para os mercados, as redes existentes em Portugal e dinamizando redes informais de cariz internacional.

A AICEP dispõe de um conjunto de veículos específicos, no que diz respeito aos apoios à internacionalização das empresas portuguesas nomeadamente: Produtos e Serviços AICEP, Rede Externa AICEP, Sistema de Incentivos às Empresas, através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e Código Fiscal do Investimento (benefícios fiscais à internacionalização).

Para este efeito, a sua estrutura está perfeitamente definida, o que permite as devidas agilidade e flexibilidade na interação com os diversos atores da economia nacional e internacional. Assim, o organigrama da AICEP assenta em quatro grandes áreas: Conselho de Administração, as Áreas de Negócio, as Áreas de Apoio ao Negócio, as Áreas de Suporte. Vide anexo 1- Organigrama da AICEP em Lisboa.

O Estágio Curricular, em cuja dinâmica se desenvolveu o presente estudo, decorreu durante 6 meses, na área de Apoio ao Negócio, mais precisamente na Unidade de Conhecimento, que tem como principal missão dinamizar a plataforma de inteligência competitiva económica e sectorial, para apoiar o negócio internacional. Com a proposta de uma atitude de inteligência competitiva entre as Empresas, as Universidades e o Estado, a AICEP, mais precisamente a área do Conhecimento, pretende identificar, assimilar e explorar todos os domínios do negócio internacional e dar suporte a decisões estratégicas, através de excelência em termos de formação especializada interna e externa e de disseminação de conhecimento em áreas dinâmicas do comércio internacional e do investimento.

Tendo em conta estes eixos prioritários, alguns dos programas/ atividades desenvolvidos por esta unidade são:

- *Business Intelligence Unit* - é uma rede de inteligência competitiva que envolve Empresas, Universidades e o Estado, consistindo na dinamização e partilha de conhecimento relevante sobre sectores e mercados estratégicos, para o sucesso das empresas portuguesas nos mercados externos;

- Estudos de Avaliação - sobre a atividade da AICEP, com vista à melhoria contínua dos serviços;
- AICEP nas Universidades - a unidade do conhecimento é o interlocutor da AICEP junto das Academias, do Centro de Investigação e do Ensino. Este contacto tem como objetivo, aproximar as Universidades do mundo empresarial e partilhar conhecimento sobre o negócio internacional;
- Programas de Estágios - dirigidos a recém-licenciados, mestres e doutorados, a nível nacional e internacional;
- Formações - a unidade do conhecimento realiza ações desenvolvidas em colaboração com parceiros estratégicos ligados ao negócio internacional e tem como objetivo reforçar competências dos quadros da AICEP; realiza ainda ações de formações de acordo com o contexto e necessidades das empresas, sobre temáticas de internacionalização e investimento. Tem um programa anual denominado Formexport composto por 5 módulos, destinado a empresas que queiram iniciar ou reforçar o seu processo de internacionalização ou exportação;
- Novos Exportadores - programa de apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) portuguesas para o mercado dos EUA;
- Outras funções como: dinamizar uma rede internacional de conhecimento na área do negócio internacional que possa promover e catalisar o crescimento das empresas portuguesas no exterior e também desenvolver análise estratégica e prospetiva tendo em conta a dimensão de gestão estratégia do negócio internacional.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

### **2. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

#### **2.1 ENQUADRAMENTO GERAL: CONCEITOS**

Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais, sendo a crescente internacionalização das empresas um dado adquirido e fundamental, independentemente da sua extensão, do sector de atividade a que pertence ou área geográfica de origem

O caminho da internacionalização, mais do que um desejo para a maior parte das empresas, acaba muitas vezes por representar uma necessidade, e apresenta-se, atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das empresas e, ao mesmo tempo, para muitas, como uma condição de sobrevivência (Albert, 2012). Desta forma, a internacionalização tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das grandes empresas como também das Pequenas e Médias Empresas (PME).

Segundo Dias (2007), ao definir-se internacionalização é sobretudo importante diferenciá-la de outros conceitos tidos erroneamente como similares, como é o caso da globalização. Albert (2012), acrescenta que existe uma confusão frequente na relação entre estes dois conceitos. Significa isto que o conceito de internacionalização é interpretado e utilizado de diferentes maneiras em diferentes países, e por diferentes *stakeholders*, o que reflete as realidades atuais. Esta autora adverte que devem ser tidos em consideração novos desafios em termos de desenvolvimento de um modelo conceptual que fornece alguma clareza sobre os significados e os princípios para orientar políticas e práticas num mercado globalizado. Tendo em conta este aspeto, e uma vez que o fenómeno da globalização assenta na ideia de que as diferenças entre mercados estão a diminuir com tendência, inclusive, para desaparecer, Dias (2007) defende que as empresas, para aproveitarem esta oportunidade devem também globalizar as suas estratégias de atuação.

De acordo com Albert (2012), antes de iniciarem o seu processo de internacionalização, as empresas devem levantar importantes questões relacionadas com o objetivo da internacionalização como, por exemplo: benefícios ou resultados esperados, valores financeiros

ou não subjacentes a este processo, quem são os principais atores, *stakeholders* e beneficiários, consequências positivas e implicações negativas, sustentabilidade de processo de internacionalização, implicações políticas e de financiamento de maior ênfase na internacionalização, instituições com possível resposta aos interesses das empresas, no domínio da internacionalização.

Antes de analisar e tentar encontrar respostas para as questões, importa fazer uma contextualização do que é a internacionalização, começando por defini-la. Assim sendo, entre as diversas definições, poderão destacar-se as seguintes:

Calof & Beamish (1995, p121) referem que “a internacionalização é o processo de envolvimento incremental de adaptação das operações estratégicas, de estrutura e de recursos, das empresas aos ambientes internacionais”. Já Meyer (1996) explica que a internacionalização é o processo pelo qual uma determinada empresa desenvolve o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Outra perspetiva é a apontada por Freire (1997), o qual destaca que a internacionalização de uma empresa baseia-se na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, resultando daí, uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Simões (1997) defende que a internacionalização está ancorada em duas posições: a posição micro-macro, que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa; e a polarização *inwardoutward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro).

Por outro lado, Dias (2007), acrescenta ainda que num sentido macro-económico, a internacionalização tem que ver com o conjunto de fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados, serviços, capital, ideias e pessoas, entre dois Estados-Nação. Não obstante todas estas definições, o conceito de internacionalização é ainda mais abrangente. Por exemplo, para Loureiro (2011, p 26), a internacionalização é considerada como “um conjunto de princípios e práticas utilizado pelas empresas no desenvolvimento e modificação de um produto, de forma a assegurar que o mesmo obtém o desempenho esperado quando é utilizado fora do seu país de origem”.

Ainda de acordo com Carvalho (2011<sup>a</sup>, p 215), “ a internacionalização surge como consequência do crescimento esperado das empresas, particularmente quando se aproxima a fase de maturidade

do ciclo de vida do produto/processo no mercado doméstico. Contudo não deve ser entendida como uma solução estratégica para solucionar os seus problemas”.

Uma vez identificadas as principais definições de internacionalização é importante ter presente que não existe uma única teoria de internacionalização, mas várias. Existem diversos trabalhos de destaque nesta área que assentam em motivos e abordagens distintas, de acordo com as várias perspetivas dos autores estudados. Daí se ter efetuado, no ponto seguinte, uma abordagem às principais teorias explicativas no que respeita à internacionalização das empresas.

## **2.2 TEORIAS EXPLICATIVAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: MODELOS INTERNACIONAIS**

As teorias do processo de internacionalização podem ser agrupadas ou classificadas em duas linhas de pesquisa. Por um lado, a teoria de internacionalização com base em critérios económicos, que dizem respeito à teoria clássica do comércio internacional e são orientadas para a otimização dos lucros e dos retornos financeiros. Por outro, as teorias de internacionalização com base na evolução comportamental e na gestão de empresas, em que o processo de internacionalização está relacionado com comportamentos, perceções e atitudes dos gestores, que estarão orientados pela busca de redução de risco.

No ponto seguinte, identificam-se e descrevem-se seis principais teorias inerentes ao processo de internacionalização:

Teorias Económicas: Teoria Clássica do Comércio Internacional, Teoria da Vantagem Competitiva e Teoria Eclética (Paradigma OLI)

Teorias Comportamentais: Teoria das *Born Globals*, Teoria dos Estágios (Modelo Uppsala) e, por último, Teoria das Redes.

## **2.2.1 TEORIA CLÁSSICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Esta abordagem teórica diz que o comércio externo é suportado pela diferença de preços relativos aos bens dos diversos países, e que tais diferenciais resultarão das diversas condições de oferta e de procura (Smith,1776; Ricardo,1817).

De acordo com esta teoria, são os recursos (naturais e tecnológicos), que ditam a análise da especialização internacional de cada país sendo, neste caso, a unidade de análise a nação. Esta abordagem é tida como um marco a partir do qual se começou a verificar uma certa proliferação de estudos relacionados com a internacionalização de empresas.

## **2.2.2 TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA**

Com menos incidência no preço, Porter (1990) oferece um novo conceito de competitividade das nações. Porter ampliou o conceito de vantagem competitiva ao incluir, fatores de produção básicos, diferenças tecnológicas, o fator qualidade e os métodos de concorrência.

De acordo com Porter (1990), a fonte para a vantagem competitiva da indústria está no país de origem e identifica, no seu modelo “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”, 4 fatores fundamentais que sustentam a constituição de vantagens competitivas, na avaliação da competitividade de um país:

- 1- Condições de fatores: recursos humanos qualificados, infraestruturas técnicas, capital disponível e outros fatores de produção competitivos;
- 2- Condições de procura: grau exigência dos consumidores e pressão para a inovação;
- 3- Industrias relacionadas e de suporte: existência de fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos;
- 4- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial: formas de organização e de gestão das atividades empresariais, existência de concorrência forte.

Para o autor citado, a presença e o fortalecimento mútuo desses fatores pode facilitar a internacionalização das empresas aí situadas, ou seja, as nações que funcionem com bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas podem facilitar o processo de internacionalização das empresas nacionais.

### 2.2.3 TEORIA ECLÉTICA (PARADIGMA DE OLI)

A teoria eclética da internacionalização foi desenvolvida principalmente por Dunning (1988,1995,1998,2000) e procura explicar o processo de internacionalização com base no investimento direto, ao invés da contratação ou da exportação. Para entender a decisão de produção internacional, e o conseqüente sucesso do investimento direto, deve-se ter em conta algumas variáveis estruturais como, características do país e da indústria, e conjunturais como, estratégias específicas da empresa (Dunning, 1995). Esta teoria explica a extensão, a forma e o padrão do investimento noutros países para desenvolver a sua produção, oferecendo um esquema holístico que permite identificar os determinantes para a localização do início da produção de uma empresa fora do seu país de origem.

A teoria Eclética subdivide-se em três vantagens (paradigma O.L.I - *Ownership, Location e Internalization*)

- *(O)-Ownership advantages*, ou vantagem de propriedade - são adquiridas pela empresa face à concorrência, e podem ser: controlo de ativos estratégicos, como por exemplo, tecnologia, marca própria, capacidade de gestão, financeira, comercial, logística, de recursos humanos qualificados entre outros.
- *(L)-Location advantages*, ou vantagens de localização no estrangeiro - são vantagens de propriedade no exterior, ou seja, oferecidas por um determinado país ou região que o torna suficientemente atrativo, permitindo, desta forma, a escolha do local para o investimento. Estas vantagens relacionam-se com o custo produção, a estabilidade do país, a mão-de-obra barata e/ou especializada, a dimensão do mercado e a integração em espaços económicos alargados, as matérias-primas de baixo custo, menor burocracia e menos custos de transportes e comunicação.
- *(I)-Internalization advantages*, ou vantagens de internalização - são vantagens que surgem através da construção ou aquisição de uma estrutura no exterior para internalizar as operações. Os benefícios deste processo advêm da internacionalização das transações do mercado através, por exemplo, de fusões, subsidiárias ou associadas, aquisições, cooperação, alianças entre outras.

Assim, para Dunning (1998) a teoria Eclética assenta na melhor combinação de OLI, que configura características económicas e políticas, aspetos ambientais e comportamentais do país ou da região das empresas investidoras e do país ou região onde se está a tentar investir. Por outro lado, é necessário também ter em conta características das empresas investidoras, especialmente os seus objetivos e as estratégias que desenvolvem para atingi-los.

#### **2.2.4 TEORIA DOS ESTÁGIOS: MODELO DE UPPSALA**

O processo de internacionalização encontra-se amplamente estudado, destacando-se os trabalhos pioneiros desenvolvidos por (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990), da Escola de Uppsala. Contrariando as perspetivas económicas, os proponentes do modelo de Uppsala não acreditavam que a internacionalização de empresas fosse resultante de uma estratégia otimizadora de alocação de recursos em diferentes países como uma alternativa de exploração de mercados estrangeiros. (Johanson & Vahlne, 1990).

De acordo com este modelo, as empresas iniciam as suas atividades internacionais no mercado doméstico e, de forma gradual, alargam-nas para países geográfica ou culturalmente mais próximos, ou seja, este modelo considera a internacionalização como um processo gradual que se desenvolve em estágios, ou seja, a empresa aumenta paulatinamente a sua atividade internacional, num processo caracterizado pelo desenvolvimento de conhecimento e o aumento do grau de envolvimento de recursos, na sua atuação internacional (Bernardino & Jones, 2008).

Neste modelo, o processo de internacionalização desenvolve-se em quatro estágios sequenciais:

- 1- Inexistência de atividades regulares de exportação (exportação indireta). As exportações são esporádicas e permitem às empresas um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos, mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida.
- 2- Exportações através de agentes que facultam um maior conhecimento do mercado internacional, no entanto, estas empresas acabam por ter um maior compromisso relacionado com os recursos (exportação direta).
- 3- Estabelecimento de subsidiárias de vendas locais, que permitem à firma o controlo direto do canal de informação, tendo, no entanto, a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos.

- 4- Estabelecimento de subsidiárias de produção local, que acabam por exigir um nível mais elevado de compromisso de recursos dos quatro estágios (Johanson & Vahlne, 1977).

Ainda assim, é importante referir que para os autores, o processo de internacionalização evolui ao nível da aquisição crescente de experiência e conhecimento dos mercados e das operações externas, bem como da afetação crescente de recursos da empresa nos mercados. Neste sentido, quanto maior for a informação referente ao mercado, por parte da empresa, mais importante são os recursos disponibilizados para a penetração comercial, tornando, desta forma, a relação com o mercado gradualmente mais forte (Albert, 2012). A lógica por detrás desta abordagem é a de que, ao estabelecerem e fazerem prosperar as suas atividades comerciais nestes mercados mais próximos psicograficamente, as empresas se poderão dedicar à aquisição de conhecimento acerca de mercados mais distantes.

### **2.2.5 TEORIA DAS REDES**

O modelo das Redes ou *Network*, foi estruturado em 1988, por Johanson & Mattsson, constituindo uma variante do modelo de Uppsala, que se concentra na empresa como entidade individual e que entra em novos mercados através de decisões estratégicas ou em resultado de estudos de mercado aprofundados. Neste modelo, o conhecimento acerca dos mercados externos é o centro de toda a motivação para o processo de internacionalização. À medida que ele aumenta, aumenta também a confiança da empresa para investir num determinado mercado ou noutros mais distantes e mais arriscados (Bernardino & Jones, 2008).

Assim, parece pertinente colocar a seguinte questão: como pode uma empresa que não possui operações internacionais, adquirir conhecimento e seguir o caminho da internacionalização? De acordo com esta visão, o sucesso da internacionalização está dependente da rede de contactos que a empresa desenvolve, quer sejam estes internos ou externos, (Bernardino & Jones, 2008). Ou seja, segundo a teoria das Redes, as empresas nos mercados industriais estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outras instituições, e o desenvolvimento destas relações permite às empresas estabelecerem-se em novos mercados. A rede é definida por Cook & Emerson (1978, citados por Albert 2012, p16), como “uma junção de um grupo de relacionamentos estabelecidos através de relações financeiras, tecnológicas e de mercado com outros membros da rede”. Desta forma, isto permite à empresa ampliar a sua conexão com outras empresas e aumentar gradualmente as suas atividades para além-fronteiras,

até que se torne internacional. Este processo faz com que estas empresas sejam mutuamente dependentes. Seguindo a lógica que esta abordagem apresenta, foi criado um modelo conceptual, em que quatro possibilidades são apresentadas de acordo com Johanson e Mattsson (1988 citados por Albert, 2012).

### Quadro 1 – Internacionalização e o Modelo de Redes

Grau de internacionalização da empresa	Grau de Internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	<i>The Early Starter</i>	<i>The Late Starter</i>
Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Fonte: Johnson & Mattsson (1988 citados por Albert 2012).

A empresa designada como *Early Starter* é aquela em que as relações internacionais têm ainda pouca expressão, uma vez que o grau de internacionalização da própria indústria é baixo, porque o conhecimento do mercado internacional é limitado. As empresas, neste estágio, recorrem à exportação indireta. Mais tarde, à medida que o conhecimento experiencial vai aumentando, aumenta também a disposição para investir nos mercados externos, e, logo, evoluir para a fase seguinte.

Nesta fase, a empresa, classificada como *Lonely International*, possui já alguma experiência no mercado internacional, ou seja, já apresenta um grau de internacionalização significativo. O mesmo não acontece com o mercado em que se insere. Aqui, a sua rede foi alargada através das atividades que levou a cabo no estágio precedente, permitindo que o processo de internacionalização se aprofundasse.

A empresa designada por *Late Starter* apresenta um nível de internacionalização baixo, ao contrário do que acontece com o mercado em que a mesma está inserida, onde se verifica que a internacionalização é um processo já em franco desenvolvimento. A empresa *Late Started* deve aproveitar as relações que estabelece a nível doméstico como rampa de lançamento para as relações internacionais. A quarta e última situação é aquela em que a empresa é dominada por *International Among Others*, e refere-se a fase na qual a empresa e todo o ambiente que a envolve, ou seja, a rede de relações empresariais, são altamente internacionalizadas. Desta forma, a única decisão que compete à empresa é a forma como vai proceder e aprofundar o seu processo

de internacionalização, uma vez que a mesma pode ocupar diversas posições em diferentes mercados (pode deter linhas de produção, controlar canais de distribuição ou levar a cabo apenas atividades de exportação).

Em geral, a abordagem de rede assume que as estratégias de internacionalização estipuladas pelas empresas são influenciadas por uma posição na rede, portanto, uma empresa que esteja inserida numa rede possui um conjunto bastante alargado de relações interempresariais, que lhe permitirão prever com mais fiabilidade, possíveis alterações na conjuntura internacional, bem como adaptar a sua estratégia a estas alterações conjunturais (Johanson & Mattsson, 1988). Tendo em atenção este aspeto, conclui-se que as relações com a rede podem dirigir, facilitar ou até mesmo acelerar o processo de internacionalização das empresas, que deixa de ser resultado de uma iniciativa unilateral, para passar a resultar de uma série de influências multilaterais (Albert, 2012).

### **2.2.6 BORN GLOBALS**

Segundo este modelo, a internacionalização das empresas não assume um carácter incremental e gradual, pois ao estudar um grupo de PME australianas, Rennie (1993) verificou que muitas delas nascem já com a perspetiva de atuação no mercado internacional, pelo que as denominou, pela primeira vez, como *Born Globals*. De acordo com Gabrielsson & Kirpalani (2004 citados por Macedo, 2010) as *Born Globals* seguem a visão de se tornarem globais logo no início da sua criação, sem qualquer período longo dedicado a atividades domésticas.

Segundo Macedo (2010), os investigadores usam diferentes critérios para caracterizar o conceito de *Born Globals*, nomeadamente: As vendas para o mercado externo alcançarem uma percentagem mínima de 25% do total nos três primeiros anos da existência da empresa; As empresas serem de reduzida dimensão e de orientação tecnológica; A adoção por parte das empresas de uma estratégia para se tornarem internacionais ou mesmo globais, praticamente desde a data da sua criação (Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 1994)

De acordo com Macedo (2010), o fenómeno das *Born Globals* decorre do atual contexto de globalização que, de uma forma muito mais veloz, leva as empresas para a internacionalização, comparativamente ao que acontecia no tempo em que foram desenvolvidas, por exemplo, as teorias da Escola de Uppsala, na década de 70.

## 2.3 MOTIVAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A decisão de se expandir para lá da fronteira nacional caracteriza um dos mais importantes movimentos estratégicos para o crescimento de uma empresa. Neste sentido, 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.

De acordo com Dunning & Lundan (2008), a expansão internacional tem como principal motivo a procura de recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos, sendo que uma mesma empresa pode ter diferentes motivações no decurso do seu processo de internacionalização.

Czinkota *et al.* (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, que são subdivididos em 2 grupos: motivações proativas e motivações reativas, apresentadas na seguinte quadro:

### Quadro 2 – Motivações para a Internacionalização

Motivações Proativas	Motivações Reativas
➤ Vantagens em termos de lucros	➤ Pressões de Concorrência
➤ Produtos únicos	➤ Excesso de Capacidade Produtiva
➤ Vantagem Tecnológica	➤ Saturação do Mercado Doméstico
➤ Informação Exclusiva	➤ Proximidade dos Clientes e dos Portos de Desembarque
➤ Compromisso da Gestão	
➤ Benefícios Fiscais	
➤ Economias de Escala	

Fonte: Czinkota et al. (1999)

Numa primeira impressão, em termos de nomenclatura, a proposta de Brito & Lorga (1999) assemelha-se à de Czinkota, não o sendo na realidade, uma vez que esta apresenta uma essência mais abrangente e complementar. Os referidos autores apontam como principais motivações à internacionalização das empresas: motivações proativas, motivações reativas e motivações mistas que passamos a descrever.

Nas **motivações proativas** destacam-se as estratégias de crescimento internacional da empresa face à dificuldade de crescer no mercado nacional, por causa de fatores como: o

acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial, a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros. Assim sendo, para contornar estes desafios, muitas organizações optam por internacionalizar os seus produtos ou serviços.

As **motivações reativas** implicam a internacionalização por arrastamento, que resulta da necessidade da empresa acompanhar o deslocamento do seu cliente para um novo mercado. Envolvem também os imperativos do próprio negócio que, pelas características intrínsecas da sua atividade, necessitam quase obrigatoriamente de atuar em mercados internacionais, como, por exemplo, as empresas de transporte aéreo.

Nas **motivações mistas**, as razões que levam as empresas a internacionalizarem o seu negócio são: a proximidade geográfica, as afinidades culturais e linguísticas, a redução de riscos e de custos, os fatores de produção mais baratos e o mercado com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários, a proximidade de fontes de matéria-prima, bem como de economias de escala na produção, os apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino), a imagem internacional do país, uma vez que pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais.

Outros estudiosos, como Viana & Hortinha (2009) concluem que as motivações para a internacionalização das empresas podem ser associados a três grupos de motivações que conduzem à internacionalização das empresas: 1º - oportunidades estratégicas; 2º - vontade de crescimento; 3º - mercados, clientes, concorrentes, custos, e natureza do negócio. No primeiro grupo os autores destacam como motivações; a imagem do país de origem da empresa; a facilidade de acesso geográfica e cultural; as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados; os incentivos governamentais. Já no segundo grupo, destacam; a imagem de marca; os serviços não transportáveis; o êxito dos parceiros locais; a diversificação do risco. Por fim no terceiro grupo apresentam; Mercados externos menos exigentes; o acompanhamento de clientes; o enfraquecer da concorrência; o excesso de capacidade; as economias de escala; a deslocalização da produção e os imperativos relacionados pela natureza do próprio negócio

A proposta de Teixeira & Diz (2005) acrescenta ainda a estas razões para a internacionalização das empresas: o acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança; o maior retorno do investimento; o aumento da quota de mercado; a fuga à tributação, ou contingência de

importação; a manutenção ou reforço da rede de relações, resposta a clientes e a concorrentes e/ou acesso a competências.

As motivações empresariais inerentes ao processo de internacionalização tornam-se perceptíveis, pela interpretação do tipo de estímulos que devem ser identificados pelas empresas muito antes de iniciarem o processo de internacionalização. Como base neste facto, Ribeiro (2010) apresenta alguns dos estímulos identificados pela literatura da especialidade, e que as empresas devem ter em atenção, antes de tomarem a decisão de se internacionalizarem.

### Quadro 3 – Estímulos à decisão de internacionalizar

1. Empresa	2. Mercado	3. Indústria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Receção de encomendas não solicitadas;</li> <li>-Capacidade produtiva não utilizada</li> <li>-Reduzir <i>stocks</i>;</li> <li>-Possuir vantagens únicas;</li> <li>-Capacidade para facilmente adaptar o produto para o exterior;</li> <li>-Ganhar experiência no exterior para melhorar posição doméstica;</li> <li>-Obter economias provenientes de maior volume;</li> <li>-Diversificação de mercados;</li> <li>-Melhorar o potencial de crescimento do produto;</li> <li>-Ter informação sobre oportunidade de venda no exterior;</li> <li>-Presença de gestor vocacionado para a internacionalização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incentivos atrativos à internacionalização;</li> <li>-Moeda nacional desvalorizada;</li> <li>-Existência de formas de expedição rentáveis;</li> <li>-Proximidade aos mercados externos;</li> <li>- Oportunidade de lucro a curto prazo;</li> <li>-Redução de tarifas nos mercados alvos;</li> <li>-Diminuição de regulamentação técnica no exterior;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esgotamento das oportunidades de crescimento domésticas;</li> <li>-Aumento da agressividade concorrencial interna;</li> <li>-Entrada de concorrentes externos no mercado doméstico;</li> <li>-Concorrentes nacionais a internacionalizarem-se;</li> <li>-Utilização de equipamento obsoleto;</li> <li>-Oportunidade para reduzir poder de clientes domésticos;</li> </ul>

Fonte: Ribeiro (2010) citado por Coelho (1995)

O quadro acima mostra que o autor identifica 3 tipos de estímulos capazes de influenciar a internacionalização de uma empresa. Estes podem estar aliados às empresas, ou seja, quando estas identificam as suas próprias vantagens competitivas, o que lhes permite iniciar o processo de internacionalização. Podem ainda estar ligados ao mercado, quando é este que atrai as empresas com estímulos, quer de carácter institucional, social e/ou político. E, por fim, verificou-se também que podem existir estímulos relacionados com a indústria a que a empresa pertence, que podem se caracterizar como incentivos para a internacionalização.

Desta forma, é possível concluir que são imensas as motivações capazes de conduzir as empresas a iniciar o seu processo de internacionalização. Podem ser determinadas por uma estratégia definida no seio da empresa ou por fatores alheios que levam as empresas a adotarem este comportamento, dependendo neste caso, da fase de expansão internacional em que a empresa se encontra. De um modo geral, as razões que motivam o processo de internacionalização têm sempre, em perspetiva a criação de cadeia de valor, possibilidade de crescimento, maximização do lucro e minimização dos custos de aquisição, produção e vendas. A influência destes fatores, em conjunto com o perfil dos gestores, bem como com o ambiente em que a empresa está inserida, constitui o verdadeiro impulsionador da decisão e do reforço do processo de internacionalização.

## **2.4 OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

Assim como as razões ou motivações, os obstáculos à internacionalização das empresas também poderão ser intrínsecos ou extrínsecos a ela. São diversas as causas identificadas enquanto elementos inibidores no processo de internacionalização. Muitos destes obstáculos poderão mesmo chegar ao ponto de desviar as empresas da legítima pretensão de expandir o seu negócio além fronteira.

As motivações de ordem externa usualmente apontadas pelos autores prendem-se com: a turbulência e as incertezas dentro dos mercados e da própria indústria, políticas relacionadas com o sector, legislação que inclui direitos aduaneiros e taxas sobre produtos exportados, taxas de câmbio, instabilidade política, capacidade de financiamento, tecnologia indisponível, protecionismo, entre outros (Ribeiro,2010). Já de acordo com Poliwoda & Thomas (1998 citado por Brás 2011) algumas das razões externas que impossibilitam a internacionalização das empresas, têm como base a insuficiência de incentivos financeiros e a ausência de políticas externas concentradas. No que diz respeito a razões de ordem interna, os mesmos autores referem, que estas se prendem, sobretudo, com a falta de capacidade para atuar no mercado internacional, com a satisfação dos resultados no mercado de origem, com dificuldades financeiras para desencadear ações comerciais e com dificuldades de negociação.

Segundo Ribeiro (2010), podem ser citados como exemplos de barreiras internas: a pouca experiência, o *background* e a educação; a falta de informação disponível; a propensão ao risco e as barreiras psicológicas, sendo que as duas maiores barreiras psicológicas à penetração nos

mercados, via exportação têm relação entre si: as empresas desconhecem as principais matérias envolvidas na atividade exportadora e têm receio dos riscos acrescidos que ela envolve. Ainda de acordo com o referido autor, e na senda do conceito de “distância psíquica” de Johanson & Vahlne (1977), algumas das barreiras percebidas pelas empresas decorrem de uma deficiente análise do ambiente em que atuam e em que pretendem atuar. A este propósito, Dichtl & Mueller (1990), declaram que os principais obstáculos referentes ao processo de internacionalização habitam dentro da própria empresa, nomeadamente no desconhecimento do processo de internacionalização, percepção de risco, afastamento cultural. Contrariando esta perspectiva, Teixeira e Diz (2005) defendem que são os obstáculos externos, os mais importantes para o impedimento do processo de internacionalização, entre os quais se destacam: diferenças políticas, financeiras, económicas e culturais, menor possibilidade de controlo das atuações dos concorrentes e convivência com diversos sistemas monetários.

Outro desafio enfrentado pelas empresas no processo de internacionalização, e que poderá ser considerado obstáculo à internacionalização, está relacionado com as normas técnicas implementadas pelos países recetores, principalmente quando se fala de exportação. As normas técnicas são aplicáveis a produtos e também a serviços. De acordo com Medeiros (2003), algumas dessas medidas, por vezes, acabam por ser excessivas em relação a aspetos que alegadamente se pretendem assegurar, ou seja, muitas vezes, passam a ser consideradas discriminatórias, uma vez que vão para lá dos aspetos legítimos referidos, constituindo medidas de carácter protecionista, o que pode representar um obstáculo à internacionalização, uma vez que a necessidade de adequar os produtos e os serviços às normas técnicas do país de destino envolve custos significativos para as empresas. Estes obstáculos, segundo aqueles autores, fazem muitas vezes com que as empresas fiquem longe de novos mercados e permaneçam confinadas apenas em mercados, cuja regulamentação lhe é familiar.

No que respeita especificamente ao mercado nacional/interno, Simões (1997) assinala as seguintes barreiras no acesso a mercados internacionais: falta de cobertura dos riscos internacionais, défice de apoios à internacionalização, intensidade da concorrência externa e carências na política de preços.

Por fim, e de acordo com Shaw e Darroch (2004), os obstáculos à internacionalização podem ser categorizados em cinco grandes áreas: barreiras de mercado (interno e externo), barreiras

financeiras, barreiras de gestão, barreiras específicas da indústria e da empresa. Nesta linha, sistematizam-se no seguinte quadro uma síntese dos obstáculos à internacionalização.

#### Quadro 4 – Fatores Inibidores da Internacionalização

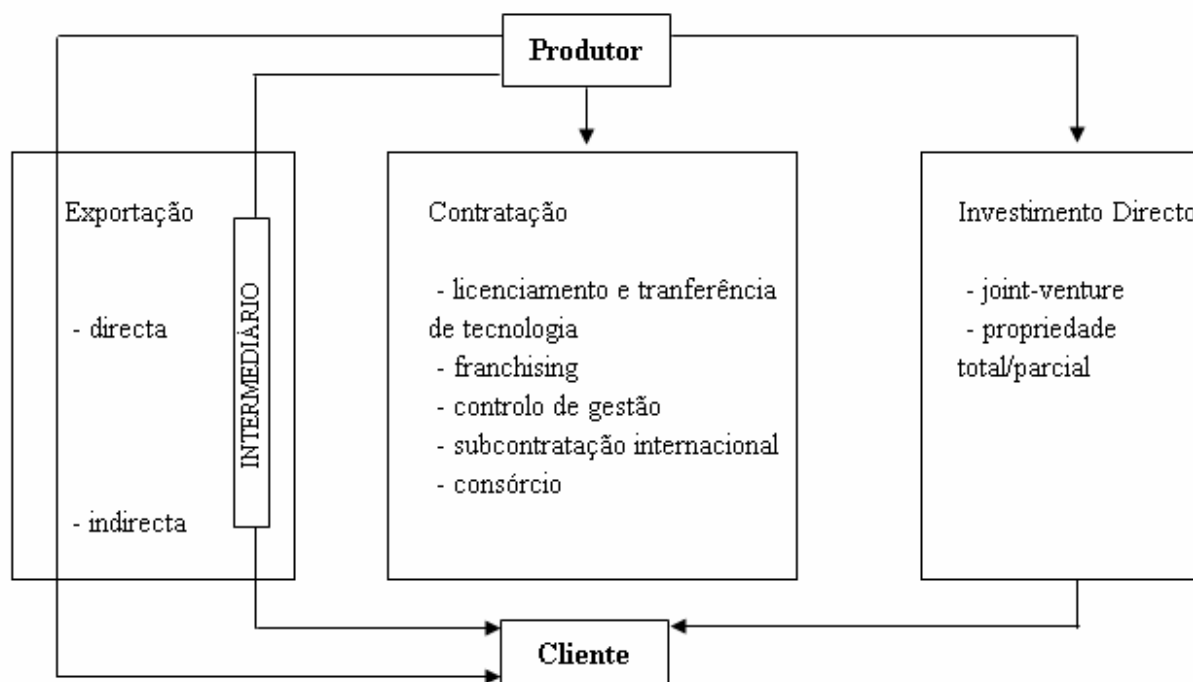
<b>1. Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevados custos com a exportação;</li> <li>Financiar as exportações;</li> <li>Lidar com a moeda sobrevalorizada;</li> <li>Cobrança e transferência de fundos;</li> <li>Falta de incentivos fiscais/ financeiros;</li> <li>Minimizar o risco cambial;</li> </ul>
<b>2. Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber como vender no exterior;</li> <li>Obtenção de informação sobre mercados externos e potências clientes;</li> <li>Concorrer no exterior com empresas nacionais e estrangeiras;</li> <li>Estabelecer preços para os mercados externos;</li> <li>Publicitar no exterior;</li> <li>Seleção de agentes e distribuidores para os mercados externos;</li> </ul>
<b>3. Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expedição e distribuição no exterior;</li> <li>Lidar com a documentação da exportação;</li> <li>Conhecer os procedimentos de exportação;</li> <li>Falta de recursos humanos com formação para lidar com operações externas;</li> </ul>
<b>4. Diferenças de Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenças culturais e linguísticas ;</li> <li>Regulamentações governamentais externas;</li> <li>Conhecer práticas de negócios internacionais;</li> <li>Produtos só com procura doméstica;</li> <li>Elevadas tarifas e quotas de importação;</li> </ul>
<b>5. Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação dos produtos às preferências dos consumidores externos;</li> <li>Fornecer serviços de reparação no exterior;</li> <li>Fornecer conselho técnico;</li> <li>Fornecer <i>stock</i> de peças no exterior;</li> <li>Deficiente controlo de qualidade;</li> <li>Falta de capacidade produtiva;</li> </ul>

Fonte: Kedia e Chhokar (1986, citado por Ribeiro 2010 p22)

## 2.5 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

### 2.5.1 TIPOLOGIA DOS MODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Depois de feita a análise dos fatores que motivam e impelem as empresas de desenvolver o seu processo de internacionalização, é importante distinguir os tipos de modos de entrada que estão ao dispor destas mesmas empresas. Desde logo, Brito & Lorga (1999) apresentam três grandes formas alternativas de entrada no mercado internacional: a exportação, a contratação e o investimento direto conforme se apresenta na seguinte figura.



Fonte: Brito e Lorga (1999, p. 48)

Figura 1 - Tipologia de Modos de Entrada

Teixeira & Diz (2005) agrupam os modos de entrada de maneira semelhante a Brito & Lorga (1999), destacando-se, todavia, apenas com uma pequena diferença. Consideram *joint-venture* uma forma de contratação. Outra diferença tem como base as terminologias utilizadas para o investimento direto. Enquanto Brito & Lorga se referem à "propriedade total e parcial", Teixeira & Diz utilizam a terminologia "aquisições" (quando é adquirida uma empresa em funcionamento) e "investimento de raiz" (quando é criada uma nova entidade).

No seguimento dos autores anteriores, Viana & Hortinha (2009) consideram como principais modos de entrada nos mercados internacionais, as formas de acesso por exportação com produção no mercado doméstico (exportação direta/indireta), formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures*) e propriedade total por via de investimento direto.

Devido à sua importância, depois de nomeados os variados modos de operação internacional definidos pelos referidos autores, far-se-á, no ponto seguinte, uma análise detalhada daqueles que são considerados mais típicos em termos de internacionalização empresarial.

## 2.5.2 ANÁLISE DOS MODOS DE ENTRADA

Como se observou no ponto anterior, a literatura existente neste âmbito oferece diversas tipologias de classificação dos modos de entrada, e muitas delas combinam geralmente nos seguintes critérios de análise: risco e grau de controlo. O modo de entrada ótimo resulta segundo Anderson & Gatignon (1986) de um *trade-off* entre o grau de controlo que a empresa pretende exercer e o nível de risco que esse objetivo implica. Segundo o mesmo autor cada um dos modos de operação internacional possui vantagens e desvantagens. Cabe, desta forma, à empresa encontrar a melhor forma de entrada.

### ➤ **Exportação**

A exportação é tida como a forma mais recorrente de acesso aos mercados internacionais bem como a que comporta menores riscos e custos (Teixeira & Diz, 2005). Viana & Hortinha (2009, p330) definem exportação como sendo, “a venda regular ou ocasional de produtos nacionais em mercados externos sem que sejam necessários investimentos produtivos locais, caracterizando-se, desta forma com a via de internacionalização mais simples e mais utilizada pelas empresas independentemente de serem pequenas ou grandes empresas”.

De acordo com Dias (2012) a exportação apresenta como vantagens um reduzido envolvimento financeiro, um risco diminuto face a outras estratégias e a facilidade de procedimentos operacionais. No que toca a desvantagens, os principais problemas estão relacionados com a falta de controlo por parte da empresa exportadora da política de *marketing* (preço, comunicação, distribuição), uma vez que não existe um conhecimento aprofundado do mercado externo.

Como já foi referido acima, Brito e Lorga (1999) apontam duas formas de exportação; a direta e a indireta:

#### **a) Exportação Indireta**

Este modo de exportação é realizado através de um intermediário que pode ser uma *trading companies*, comercial importadora/exportadora que se localiza no país do produtor, ou seja, a empresa vende o seu produto a uma empresa nacional que se encarrega de o exportar, exigindo desta forma menor envolvimento de recursos, o que implica também menos riscos. Segundo Brito & Lorga (1999), este tipo de exportação é o mais adequado para as empresas que não possuem

experiência internacional nem grandes conhecimentos acerca dos mercados-alvo. Todavia, nem tudo é bom, visto que este modo de exportação apresenta algumas limitações, nomeadamente, a falta de controlo e de contacto com o mercado de destino.

### **b) Exportação Direta**

Por outro lado, a empresa pode fazer também diretamente as suas exportações, através de agentes que negociem em nome da empresa no mercado-alvo. Assim, pode vender diretamente a um importador de um país estrangeiro a partir do território nacional, ou ainda a própria empresa pode instalar filiais de vendas nos respetivos países, ou seja, a empresa assume por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes (Teixeira & Diz, 2005). De acordo com Viana & Hortinha (2009) este tipo de exportação exige um maior envolvimento da empresa, quer a nível de recolha de informação dos mercados, quer de estabelecimento da política de distribuição, comunicação e preços. A principal vantagem da forma direta de exportação é a possibilidade da empresa negociar diretamente com os seus clientes, o que lhe confere maior controlo e maior experiência internacional. Em contrapartida, fá-la-á incorrer em custos mais elevados.

#### **➤ Formas Contratuais**

A contratação/cooperação internacional pode assumir diversas formas, desde licenciamento, *franchising*, contrato de gestão e de prestação de serviços subcontratação internacional, contratos de prestação de assistência técnica, entre outras. Consiste num acordo que institui alianças estratégicas que permitem aos diferentes atores a conjugação de vantagens e, conseqüentemente, a redução da incerteza e da turbulência dos mercados externos, tendo em conta que o benefício global é superior ao da ação individual. De acordo com a AICEP (2013), os contratos têm um prazo de 5 a 10 anos, exceto no caso de licenças de patentes, cuja duração deve corresponder à vida útil remanescente da patente. Das várias alternativas apresentadas, serão definidas as seguintes: o licenciamento, o *franchising* e as alianças estratégicas.

### **a) Licenciamento**

O licenciamento prevê o estabelecimento de um contrato entre duas empresas, em que uma delas (a licenciadora) concede à outra (a licenciada) direitos de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos patenteados de propriedade industrial como, por exemplo, marcas, patentes, modelos, desenhos e outros processos de produção, mediante uma retribuição previamente acordada, expressa normalmente através de *royalties* (Teixeira & Diz, 2005). Como pontos fortes deste tipo de contratos, destaca-se o facto de não ser necessário investimento inicial. O risco e os custos assumidos são mínimos, sendo uma forma rápida de entrada em mercados distantes e protegidos. O referido autor menciona ainda que este contrato pode incluir assistência técnica, serviços de engenharia, formação de pessoal e cláusulas condicionantes do comportamento de licenciado, como por exemplo restrições à exportação e limitações ao fabrico de produtos concorrentes.

### **b) Franchising**

O *Franchising* é segundo Teixeira & Diz (2005 p 76), “um acordo (do tipo dos contratos de licença) através do qual uma empresa – o franqueador ou “*franchisor*”- concede a outra – o franqueado ou “*franchise*”- o direito de explorar de determinada **forma** (expressa no contrato) um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *how-know* ou os seus métodos de negociar”. O *franchising* assenta assim, em quatro elementos essenciais: Imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada.

### **c) Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas são acordos que oferecem às empresas a possibilidade de competir através da cooperação. Segundo Lorga (2003) as alianças estratégicas incluem diversas situações de relações comerciais formais ou informais entre empresas de uma mesma economia e/ou empresas de países diferentes, que cooperam num negócio específico, com o objetivo em comum de beneficiarem dos pontos fortes umas das outras e de ganharem vantagem competitiva. Teixeira & Diz (2005), referem ainda que estes acordos se caracterizam pela reciprocidade e pela união de esforços e aptidões entre as empresas, como por exemplo, a participação cruzada de capital, os acordos de produção, o desenvolvimento conjunto de novos produtos, a distribuição ou o aprovisionamento em conjunto, os acordos de comercialização em conjunto, entre outros.

Para Fernandes (2007), as alianças estratégicas desenvolvem-se como resposta à globalização e à crescente incerteza e complexidade dos mercados. Para ultrapassar estes desafios as empresas tendem a fazer alianças estratégicas com o objetivo de partilhar conhecimentos e experiências, reduzir os riscos e custos e desenvolverem novos produtos e tecnologias.

Segundo Carvalho (2011, p 211), “nas empresas o risco deve ser quantificado. A sua valorização, manifestada através do mérito da gestão, identifica a dimensão da potencial rentabilidade. As alianças os fusões, têm por objetivo introduzir conhecimento e capacidades ao projeto, de forma a maximiza-los, mas, mais do que isso, a mitigar potenciais perdas.

### ➤ **Investimento Direto Estrangeiro**

Geralmente, o Investimento Direto Estrangeiro – IDE desenvolve-se numa fase mais avançada do processo de internacionalização, isto é, depois das empresas optarem pela exportação e/ou cooperação internacional, e consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro. A definição de IDE apresentada pelo FMI (1993 citada por Silva 2012, p 34) e reconhecida pela maioria dos autores, define o IDE como “todo o investimento que uma determinada entidade (investidor direto) desenvolve, com o objetivo de adquirir vantagens duradouras numa empresa residente numa economia diferente da do investidor, sendo que o objetivo do investidor será influir efetivamente do poder de decisão efetivo na gestão da empresa”. Ainda segundo Carvalho (2011, p 205), a produção internacional refere-se à produção de bens e serviços de países que é controlada e gerida por empresas com sede no exterior”.

O Investimento Direto Estrangeiro poderá assumir duas formas diferentes: o investimento de raiz que é caracterizado pela criação de uma nova empresa no mercado externo; ou o investimento por via aquisitiva, que se verifica quando o IDE tem por objetivo a aquisição parcial ou total de uma ou mais empresas no exterior (Viana & Hortinha 2009).

### a) Investimento de Raiz *versus* Aquisição

De todas as modalidades de acesso aos mercados internacionais, a propriedade total via investimento de raiz é a que envolve os maiores riscos, mas também as maiores recompensas, ou seja, requer maior esforço de gestão, investimento de capital e compromisso de recursos próprios no estrangeiro, mas em compensação, oferece o controlo total dos negócios no exterior, permitindo à empresa reter todos os lucros e aumentar a sua experiência e conhecimentos do mercado e dos consumidores (Viana & Hortinha 2009). Este tipo de investimento desenvolve-se quando uma empresa investe diretamente, por exemplo, no recrutamento de pessoal, nos contatos institucionais, em instalações de linhas de montagem ou fábricas noutra país. Porém, é a estratégia de entrada no mercado internacional menos popular devido aos altos custos relacionados com a construção ou a compra de novas instalações. Em alternativa, o investidor pode optar por adquirir todo ou parte do capital de uma empresa já existente. As aquisições acabam por ser consideradas a mais fáceis e rápidas formas de entrada em novos mercados, em comparação com o investimento de raiz, tendo em conta que a empresa aproveita competências já desenvolvidas, o que lhe permite recuperar o investimento num período mais curto. As desvantagens relacionadas com as aquisições prendem-se, sobretudo, com a dificuldade de identificação e seleção da empresa alvo (Simões, 1997).

#### Quadro 5 – Vantagens e limitações do Investimento Direto

	<b>Aquisição</b>	<b>Investimento de Raiz</b>
<b>Vantagens</b>	Rápida entrada Acesso aos canais de distribuição Existência de experiência de gestão Nomes de marca e reputação já estabelecidos Diminuição da concorrência	Tecnologias atuais Produção integrada Eficiência operacional
<b>Limitações</b>	Integração nas operações já existentes Problemas de comunicação e coordenação Necessidade de enquadramento nos negócios já existentes	Custos do investimento Necessidade de construir o negócio Atraso temporal

Fonte: Dias (2007, p 48).

### ***b) Joint Ventures***

Outra forma de investir em mercados externos é através das *Joint Ventures*, que se desenvolveram inicialmente como resposta à proibição, em vários países, de uma empresa estrangeira ter uma cota elevada, geralmente mais de 49% da empresa local. Torna-se, desta forma, fundamental ter um parceiro local para poder operar nestes mercados, uma vez que este tem, geralmente, melhor conhecimento da legislação, dos canais de distribuição, dos processos de recrutamento, entre outros (AICEP, 2013).

Simões (1997) define as *joint-venture* como empresas cujo capital, o lucro e o risco de negócio é repartido entre duas ou mais empresas autónomas. Para Lorga (2003), este tipo de investimento é caracterizado pela criação de uma entidade nova e juridicamente diferente das criadoras, e acrescenta que podem ter como objetivo o desenvolvimento de atividades comerciais ou produtivas. Já Teixeira & Diz (2005, p 76) apresentam uma definição bem mais abrangente, na medida em que consideram as *joint-venture*, com “acordos entre empresas, (geralmente 2 empresas) pertencente a dois países diferentes, com a finalidade de levar a cabo num desses países, um negócio, onde serão partilhados os riscos, mais também os benefícios esperados para as duas partes envolvidas”. A empresa possui neste tipo de investimento poder suficiente para ter intervenção na gestão, mas não para dominar completamente.

Relativamente aos aspetos positivos das *joint-venture*, destacam-se o acesso ao conhecimento e aos contactos nos mercados inerentes, concedido pela empresa local que combinados com o capital e a tecnologia da empresa entrante proporcionam vantagens competitivas para a nova empresa. Lorga (2003) defende que algumas das desvantagens inerentes a este tipo de investimento é o facto de existir um controlo apenas parcial da empresa, problemas de comunicação e gestão e culturas empresárias diferentes.

### **2.5.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NA ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA**

No processo de expansão internacional a escolha da melhor forma de entrada afigura-se de extrema importância e o estudo, análise e seleção do melhor modo de entrada em novos mercados. Para Neto (2010), é fundamental, em qualquer processo de internacionalização, pois é através do êxito na entrada que a internacionalização de uma empresa começa a criar bases para ser bem-sucedida. Portanto, uma decisão precisa e acertada da empresa deve ter em consideração diversos fatores que condicionam o modo de entrada.

Root (1994) afirma que a escolha da forma de entrada no processo de internacionalização é condicionada por dois grupos de fatores, internos e externos. Nos externos, considera as características do país (dimensão e crescimento do mercado, ambiente político, económico e infraestruturas), as barreiras ao comércio e regulamentações governamentais e as características dos produtos entre outros. Nos internos, refere a estratégia de seleção da forma de entrada, com base no capital, gestão e produção que são inerentes à empresa. Pode-se concluir, desta forma, que o processo de internacionalização depende sobretudo, do comportamento da empresa e do que lhe está subjacente, do contexto em que a organização se insere e, ao mesmo tempo, do ambiente de destino.

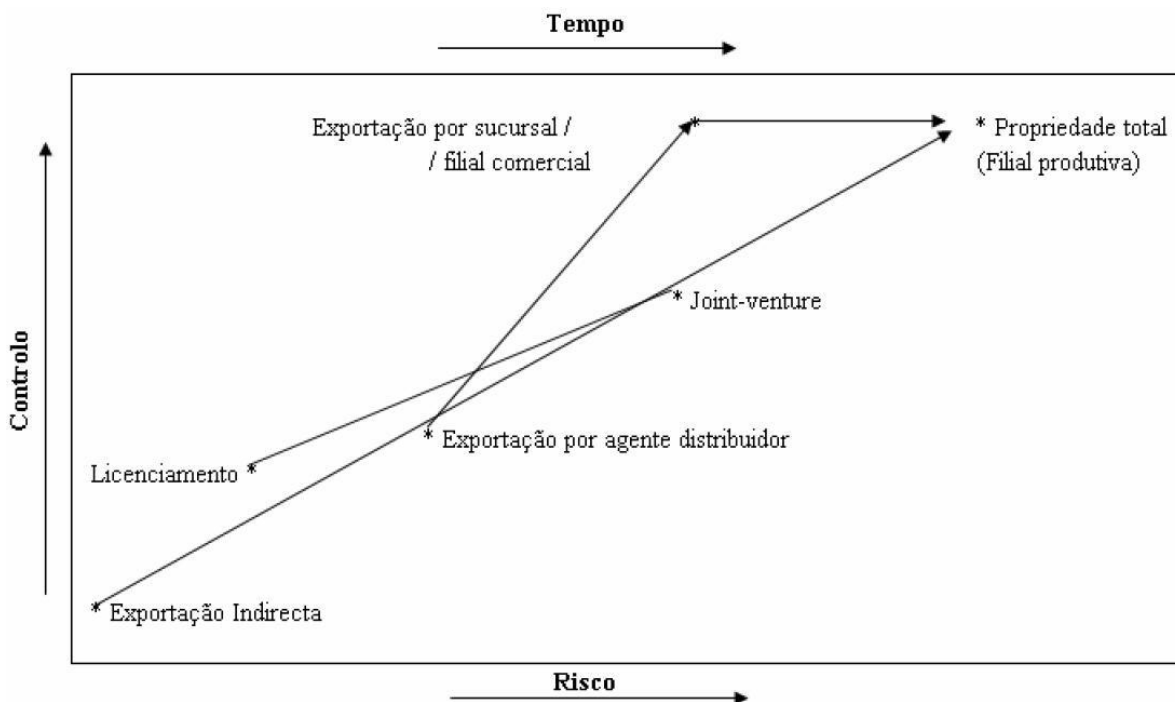


Figura 2- Dinâmicas de Internacionalização das Empresas

Fonte: Root, (1994)

A Figura 2, Root (1994) apresenta a relação tempo/controlo/risco, defendendo que as empresas se vão envolvendo em operações com maior controlo e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência se vão incrementando. A exportação é a forma que requer menos controlo, menos riscos e que, em função do tempo, é a que os diversos autores recomendam na primeira fase do processo de internacionalização, uma vez que a fixação de uma filial produtiva envolve maior

controle, risco e experiência. Na figura, pode-se ainda observar que uma empresa pode passar logo de um processo de exportação para o investimento direto, ou seja, em função do controle e do risco que a empresa está disposta a correr.

Conclui-se, desta forma, que a temática da internacionalização tem sido debatida por diversos autores nos últimos anos, que a analisam através de diferentes perspectivas. Pode-se constatar que não existe uma única teoria capaz de explicar os processos de internacionalização, que são inúmeras as razões que motivam as empresas a expandirem os seus negócios além-fronteiras, mas que estas não deixam de encontrar obstáculos capazes de impedir o seu desejo de conquistar novos mercados. Para evitar esta situação as empresas devem escolher o mercado, com base nas suas características, objetivos e estratégias. Verificou-se também que, entre as formas de internacionalização ao dispor das empresas, existem a exportação, os acordos contratuais e o investimento direto; a seleção de uma delas deverá ser analisada à luz do risco, controle e afetação de recursos, sendo que a medida que o conhecimento acerca dos mercados e da atividade internacional aumenta, o perfil da internacionalização também se desenvolve e assume formas mais complexas que dependem, sobretudo, da dimensão da empresa e do risco que está disposta a correr.

## **CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO ANGOLANO**

### **3.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

Situada na costa oeste de África, Angola ocupa uma área correspondente a 1.246.700 Km<sup>2</sup> e faz fronteira com o Oceano Atlântico, a República Democrática do Congo, a República do Congo, a Namíbia, e a Zâmbia. Segundo estimativas referentes a 2012, Angola tem aproximadamente 20,1 milhões de habitantes, dos quais a maioria se caracteriza por ser uma população bastante jovem. De acordo com o Relatório Económico de Angola 2009 CEIC/UCAN (2010), 47,8% da população angolana tem menos de 15 anos, 62% tem idade igual ou abaixo de 30 anos e somente 2,6% da população tem 65 anos ou mais, ou seja, a idade média ronda os 22,8 anos, com tendência a aumentar, o que determina uma elevada taxa de população em idade ativa e, a médio prazo, uma oferta de mão-de-obra crescente.

Com quase 1/3 do total da população, a capital de Angola é Luanda. Além desta, existem mais 17 províncias, entre as quais se destacam, em termos de crescimento económico, Lubango, Huambo, Lobito, Benguela e Cabinda.

A língua oficial é o Português, embora sejam falados outros dialetos nacionais. O país tem mais de 1600 km de costa, é rico em recursos marinhos e os rios Kwanza, Cunene e Cuango fornecem substanciais recursos em água. Tem também importantes reservas de petróleo, diamantes e gás, a que se juntam outros minérios, tais como ferro, ouro, cobre, zinco e volfrâmio. De acordo com a Ficha de Mercado efetuada pela AICEP Portugal global, o risco geral do país = B, o Risco Político = B, Risco da Estrutura Económica = B, sendo que AAA = risco menor e D = risco maior.

### **3.2 BREVE CONTEXTO POLÍTICO E SOCIAL**

Depois de 27 anos de guerra civil, de profundos impactos em todos os aspetos da vida política, social e económica do país, o advento da paz e reconciliação nacional vieram proporcionar oportunidades ímpares e novos desafios para população e para as autoridades angolanas.

O país vive, neste momento, um período de transição entre emergência e desenvolvimento, sendo que o Estado detém um papel muito importante na reconstrução e desenvolvimento do mesmo. Atualmente, Angola é governada pelo Movimento Popular para a Libertação (MPLA), liderado pelo Presidente José Eduardo dos Santos, que ganhou as últimas eleições legislativas realizadas em 31 de agosto de 2012, com mais de 70%. Estes resultados de acordo com a nova constituição

de Janeiro de 2010, asseguram mais cinco anos governação para este partido que ocupa este cargo há 33 anos.

A recuperação da capacidade governamental na prestação de serviços públicos essenciais é a peça fundamental para todo o processo de desenvolvimento. Neste sentido, foram desenvolvidos esforços para alcançar os Objetivos do Milénio referentes principalmente à Educação (o país consagra, atualmente 28% do orçamento ao Ensino Primário; já foram recrutados no período entre 2006 e 2012 mais de 95 000 novos professores; só em 2012, o governo investiu na construção de 29 novas escolas primárias. Mas, apesar disso, é importante salientar que os resultados continuam a ser pobres, com taxas de conclusão de Ensino Primário em 33%).

No que concerne à Saúde, o Governo também fez progressos no financiamento, nos recursos humanos e no sistema de informação, no entanto, menos de metade da população tem acesso a serviços de saúde. Apesar dos esforços, Angola regista ainda um fraco desempenho em termos de bem-estar socioeconómico, como certifica o seu baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Em 2011, o país foi classificado no 148º lugar, entre 187 países, no IDH das Nações Unidas, com uma pontuação de 0.486 (*African Economic Outlook, 2012*).

### **3.3 CONTEXTO ECONÓMICO E PERSPECTIVAS**

Angola é hoje considerado um dos países com maior potencial de desenvolvimento na África Subsariana (*African Economic Outlook, 2012*). Grande parte deste potencial deve-se ao crescimento cada vez mais veloz do setor petrolífero. Segundo dados retirados do relatório *African Economic Outlook (2012)*, esta tendência tende a mudar, uma vez que existem outras características consideradas importantes e que destacam Angola dos restantes países africanos. Efetivamente, a sua excelente localização geográfica, ou seja, muito do potencial de Angola advém do rápido acesso através das províncias localizadas ao sul, da reconhecida riqueza dos seus recursos naturais, com destaque para o petróleo, de imensas extensões de terra fértil potenciadas pelo clima para a prática de atividades agrícolas. Estes aspetos, aliados à atual descida da taxa de inflação, à estabilidade cambial e às previsões de crescimento do PIB, colocam Angola como um dos países com maiores taxas de crescimento económico e, conseqüentemente, com maiores níveis de atratividade de investimento privado.

Segundo a Ficha de Mercado efetuada pela AICEP (2013), entre 2003 e 2008, a taxa média de crescimento económico alcançou os 14,8% ao ano, posicionando Angola no topo dos países com

maior crescimento a nível mundial. Após ter registado um crescimento lento entre 2009 e 2011 em média 2,5% ao ano, por causa do impacto da crise financeira e petrolífera, no ano passado já se verificou um aumento considerável e as perspetivas para 2013 e 2014 são muito positivas. Segundo a previsão da *African Economic Outlook (AEO)*, (2012) a expansão contínua do setor petrolífero e do gás natural e o programa de gastos públicos destinados a incentivar a diversidade económica serão os grandes impulsionadores do crescimento económico para estes anos, que está estimado em 8.2% para 2013, e 7.8% para 2014.

No entanto, apesar de estarem a ser criadas as condições básicas para a normalização da atividade económica, segundo a mesma fonte, o país continua a enfrentar muitos desafios referentes às políticas de desenvolvimento, com destaque para a redução da dependência do petróleo, a diversidade da economia, a reconstrução de infraestruturas económicas e sociais, a melhoria da capacidade institucional, dos sistemas de governação e de gestão das finanças públicas, e o desenvolvimento humano e as condições de vida da população (*African Economic Outlook 2012*). Alguns destes elementos ainda contribuem para um elevado nível de desemprego, hoje cerca de 25% - um valor alto, mas inferior à incidência de pobreza que atinge um número preocupante, quase metade da população, cerca de 37%.

Perante este quadro, segundo a Ficha de Mercado da AICEP (2013, p 6), “o principal desafio para o Governo angolano consiste no relançamento dos sectores fora da esfera da indústria petrolífera, de forma a aumentar a oferta interna e a diversificar as exportações, criando emprego e diminuindo a pobreza”

O quadro seguinte sistematiza a presente contextualização dos principais indicadores macros económicos de Angola.

## Quadro 6 – Principais Indicadores Macroeconómicos

	Unidade	2010a	2011a	2012b	2013c	2014c	2015c
<b>População</b>	Milhões	19,1	19,6	20,2	20,7	21,3	21,8
<b>PIB a preços de mercado</b>	10 USD	82.470	104.360	123.258	145.378	169.622	198.091
<b>PIB per capita</b>	USD	4.320	5.320	6.110	7.020	7.970	9.070
<b>Crescimento real do PIB</b>	%	3,4	4,0	8,0a	8,3	5,9	5,9
<b>Consumo privado</b>	Var.%	5,5	7,8	9,8	9,0	6,3	4,0
<b>Consumo público</b>	Var.%	7,5	12,2	8,6	8,0	5,0	5,0
<b>Formação bruta de capital fixo</b>	Var.%	0,5	13,0	12,0	8,0	7,0	7,0
<b>Taxa de inflação</b>	%	14,3	13,5	10,2	9,0	8,5	8,0
<b>Saldo do setor público</b>	% do PIB	6,8	12,2	8,5	4,6	3,2	2,9
<b>Dívida externa</b>	10 USD	19.004	21.115	21.895	21.652	20.923	20.915
<b>Dívida externa</b>	% do PIB	23,0	20,2	17,8	14,9	12,3	10,6
<b>Dívida pública</b>	% do PIB	23,4	22,2	20,5	18,5	15,5	12,9
<b>Saldo da balança corrente</b>	10 USD	7.421	15.916	14.792	10.845	9.323	9.181
<b>Saldo da balança corrente</b>	% do PIB	9,0	15,3	12,0	7,5	5,5	4,6
<b>Taxa de câmbio (média)</b>	1USD=xAOA	91,91	93,93	95,43a	95,45	94,33	92,67
<b>Taxa de câmbio (média)</b>	1EUR=xAOA	121,94	130,73	122,68a	125,04	120,51	114,68

Fonte: *The Economist Intelligence Unit* (EIU), citado por AICEP, Ficha Técnica do Mercado Angolano, 2013, p.5

Notas: (a) Valores efetivos;

(b) Estimativas;

(c) Previsões

AOA- Kuanza de Angola

### Perspetivas Económicas para o Mercado Angolano segundo as projeções *African Economic Outlook (2012)*:

- O investimento direto estrangeiro (IDE) deverá atingir, em 2014, em média, 9 mil milhões de USD, que serão destinados a projetos de exploração *offshore*;
- Os desembolsos da ajuda pública ao desenvolvimento atingirão 225 milhões de dólares em 2013, contra 144.6 milhões de USD registados em 2008;
- A contribuição do investimento público para o crescimento real do PIB deverá acelerar para 3.1% em 2013, e 2.1% em 2014 à medida que o país continua a suprir as suas lacunas de infraestruturas;
- Em dezembro de 2012, o Governo anunciou que pretendia expandir a produção de petróleo para 1.84 milhões de barris por dia em 2013, e atingir 2 milhões em 2015, devido

à recuperação da produção nos blocos de petróleo da Grande Plutónio e da Pazflor e porque existe ainda uma bacia de águas profundas do Kwanza que é considerada como um dos reservatórios de petróleo mais ricos e inexplorados;

- Angola possui a segunda maior reserva de gás natural de África, cerca de 297 mil milhões de metros cúbicos, com um investimento de 10 mil milhões de USD. A partir do primeiro semestre de 2013, o país começou a exportar Gás Natural Liquefeito (GNL) do Soyo;
- Atualmente, a produção de diamantes corresponde a 0.9% do PIB – este valor tende a crescer, porque, em janeiro de 2012 a *De Beers* anunciou a descoberta de novos e rentáveis depósitos de diamantes na província da Lunda Norte, o que fortalece ainda mais a confiança no potencial diamantífero do país;
- No setor da agricultura, Angola possui um excelente potencial, representado por mais de 58 milhões de hectares de terras potencialmente aráveis, um clima favorável e recursos hídricos abundantes. Em 2012, a produção total do setor registou um crescimento estimado de 13.9% acima de 9.2% em 2011 na sequência dos investimentos públicos visando melhorar as infraestruturas e promover os bens produzidos localmente. Esta percentagem tende a subir;
- O setor manufatureiro poderá gerar ganhos potenciais relacionado com o desenvolvimento das atividades de produção agrícola, com o fornecimento de matérias-primas, em particular a madeira, destinada ao setor da construção que se encontra em plena expansão, bem como bebidas e suas embalagens;
- Re-industrialização da economia. Está prevista a criação de 11 polos industriais com recurso a investimento estrangeiro e em parceria público-privada;
- Quanto ao setor dos serviços, este continua a apresentar um forte crescimento com uma taxa estimada de 12.3% em 2012, contra 8.7%, em 2011 e com perspectivas de crescimento. As autoridades angolanas têm atribuído especial atenção aos bancos nacionais, pondo em vigor uma nova legislação que obriga as companhias petrolíferas a recorrerem a estas instituições nacionais de modo progressivo. Este movimento permitirá aumentar a liquidez do sistema bancário.
- Nos próximos anos, as compras no exterior deverão prosseguir num ciclo de crescimento, como consequência da recuperação do investimento e da procura interna. Entre 2014 e 2017, os excedentes da balança deverão, em média, rondar cerca de 58 mil milhões de dólares.

- Por último, os setores que, a médio prazo, se espera que venham a contribuir mais ativamente para a diversificação económica são a agricultura e a agroindústria, as bebidas, a pecuária e as pescas, a indústria ligeira associada à construção e à indústria petrolífera, bem como o turismo.

Por outro lado, e de acordo com o World Bank (2013), é importante que o país siga um rumo de desenvolvimento geral e equitativo, ou seja, não só no que diz respeito a aspetos económicos ligados à produtividade e à eficiência empresarial, mas também ao nível do bem-estar social, através da melhoria das condições de habitação, saneamento básico, saúde e educação pública, para reduzir, assim, o número daqueles que vivem abaixo do limiar de pobreza.

Neste sentido, o governo angolano através da concessão de um conjunto alargado de incentivos fiscais ao investimento, aprovou vários programas que abrangem diversas áreas de atividade como a agricultura e o desenvolvimento rural, a pecuária e as pescas, a habitação social, a recuperação urbana, as infraestruturas e a indústria transformadora, com o objetivo de promover o desenvolvimento prioritário de regiões desfavorecidas, a reabilitação e a modernização das infraestruturas, o aumento da produção de bens de primeira necessidade, bem como o desenvolvimento tecnológico e científico (Ficha de Mercado – AICEP, 2013).

Os critérios para a concessão de incentivos a projetos de investimento privado são determinados em função da : (zona A – província de Luanda, os municípios sede das províncias de Benguela, Cabinda e Huíla e o município do Lobito, zona B – restantes municípios das províncias de Benguela, Cabinda e Huila, e províncias do bengo, Kuanza-Norte, Kuanza-Sul, Malange, e Uíge, ou zona C – Províncias do Bié, Cunene, Huambo, Cuando-Cubango, Lunda-Norte, Lunda-Sul, Moxico e Zaire) em que o capital é investido. Sendo que, a lei é mais generosa para a concessão dos benéficos; a projetos que tiverem localizados nas zonas C e B e por último a zona A; à projetos tiverem inseridos em setores de atividade considerados como prioritários; ou ainda se o valor do projeto estiver acima de 1 milhão de dólares. Assim, em função desses critérios poderá beneficiar-se de isenção de impostos sobre a aplicação de capitais por períodos que variam entre 5 a 15 anos.

Atualmente, também estão a ser implementados um conjunto diversificado de reformas legislativas, tanto a nível regional como a nível nacional, que visam, entre muitos objetivos, melhorar as condições existentes, simplificando procedimentos e práticas administrativas, impulsionar o papel do sector empresarial no desenvolvimento do país e melhorar as condições de realização das operações de investimento privado. Neste contexto, destacam-se:

-Nova lei do micro, pequenas e médias empresas; “a lei das parcerias público-privadas; as alterações do sistema fiscal (ex.: ao nível do Código Geral Tributário, Imposto sobre Aplicações de Capitais, Imposto de consumo e Imposto de Selo); o quadro legal que regula a situação dos estrangeiros” (AICEP, Ficha de Mercado, 2013, p 25);

-Melhoria da lei sobre os investimentos, em que há igualdade de tratamento entre empresas angolanas e estrangeiras (com poucas exceções), como forma de incentivar o investimento;

-Criação da Agência Nacional para o Investimento Privado (ANIP). “A captação de investimento privado revela-se fundamental ao processo de reconstrução, para atingir este objetivo, o governo dotou-se de um regime jurídico atrativo ao investimento, sendo a ANIP o órgão do Estado responsável pela execução da política de incentivos fiscais ao investimento privado (Mendes, 2012)

No que concerne às importações angolanas e de acordo com a Ficha de Mercado elaborada pela AICEP (2013, p 8),” depois de um recuo de 26,4% em 2010 as importações registaram aumentos de 13,2% e de 1,5% em 2011 e 2012, respetivamente, alcançando mais de 22,3 mil milhões de USD em 2012, fruto do dinamismo do investimento público e do consumo interno”. Para o corrente ano, prevê-se a continuação do ritmo de crescimento das importações (11,1%), estimando-se que o saldo da balança comercial possa atingir o valor mais elevado dos últimos anos – superior a 49 mil milhões de USD, segundo projeções do *Economist Intelligence Unit* (EIU).

Quanto ao investimento direto estrangeiro (IDE), Angola é o sétimo país no contexto do continente africano, que recebeu mais projetos de investimento entre 2003 e 2011. Um estudo recente da *Ernst Young* (2011), revela que cerca de 80% dos fluxos de IDE se destinou ao setor petrolífero que, a par da indústria extrativa em geral, deverá continuar a ser a maior fonte de atração de capital estrangeiro. Junto deste setor, encontram-se os serviços financeiros em que já se verifica um maior número de projetos (cerca de 42,5%) do total.

Entre 2008 e 2012, Angola terá recebido 64,4 mil milhões de USD de investimento direto estrangeiro (média anual de cerca de 12,9 mil milhões de USD), e segundo estimativas da *Economist Intelligence Unit* (EIU), o *stock* total de IDE atinge 115,5 mil milhões de USD, correspondendo a 93,7% do PIB.

Não obstante o capital estrangeiro continue a afluir, o país parece não melhorar em matéria de competitividade, deixando, inclusive, de constar do índice de competitividade global 2012-2013, divulgado pelo *World Economic Forum* (na edição anterior, Angola ocupou o 139º lugar entre os

142 países classificados). Por outro lado, em termos de facilidade em fazer negócios, Angola está classificada em 172º lugar no *ranking* da *Doing Business* 2012, num conjunto de 185 países (Ficha de Mercado – AICEP 2013, pp, 11 e 12).

### **3.4 RELAÇÕES ECONÓMICAS EM PORTUGAL**

Portugal apresenta-se como o principal fornecedor de Angola, caracterizando-se desta forma como um importante parceiro comercial. Aquele país representou, em 2011, de acordo com os dados do *International Trade Center (ITC)*, 18,1% do total das importações do mercado angolano (último ano disponível), seguido da China, com uma quota de 15,5%. Dos restantes fornecedores destacam-se os Estados Unidos da América (8,4%), o Brasil (6,0%), a África do Sul (5,0%) e a França (4,5%). As exportações portuguesas para Angola aumentaram consideravelmente até 2008, quando atingiram perto de 2,3 mil milhões de euros, tendo ocorrido em 2009 uma ligeira redução face ao ano anterior, situação que se acentuou em 2010 (-16,6%), verificando-se uma recuperação, com destaque para o ano 2012, com as exportações a alcançar perto de 3 mil milhões de euros. No período compreendido entre 2008 e 2012, as exportações portuguesas aumentaram a uma taxa média anual de 8,8% (Ficha de Mercado – AICEP 2013, pp, 13). No que concerne ao investimento, Angola encontra-se entre os principais destinos do investimento português, situando-se em 4º lugar da tabela dos destinos do investimento direto português no exterior (IDPE), em 2012, com uma quota de 3,48% do total. Apesar de ser um valor considerável, registou-se um decréscimo de 65,6% relativamente ao ano anterior, ou seja, em 2012, o investimento português em Angola não foi além dos 312,8 milhões de euros, enquanto que, no período compreendido entre 2008 e 2012, o valor médio anual do investimento direto português em Angola, ascendeu a 616,5 milhões de euros (Ficha de Mercado – AICEP 2013, pp, 17).

### 3.5 OBJETIVOS GERAIS DO GOVERNO ANGOLANO PARA O PERÍODO 2013/2017

O atual Governo angolano tem como objetivos gerais estabelecer uma estratégia nacional de desenvolvimento. Segundo o Ministério do Planeamento (2012), para a materialização da estratégia, o Governo angolano concebeu um modelo de desenvolvimento sustentável do ponto de vista territorial, económico e social que deu o nome de Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) para 2013/2017. Trata-se de um plano totalmente desenhado e gerido pelo Governo e tem como objetivos “garantir mais equilíbrio no desenvolvimento económico, mais equidade, maior poupança interna e crescimento de emprego, mais respeito pela natureza e pela liberdade individual, maior partilha e maior participação numa sociedade moderna, aberta ao exterior, com presença de investimento direto nacional e estrangeiro e com maior intervenção do mercado, da iniciativa privada e da concorrência” (Ministério do Planeamento, 2012 p 15). O PND 2013/2017 é o primeiro plano de médio prazo, elaborado no domínio da nova constituição do país e após a aprovação da Lei de Bases Gerais do Sistema Nacional de Planeamento.

A Estabilidade, o Crescimento e o Emprego constituem, o alicerce principal do PND 2013/2017, uma vez que com estabilidade económica, política, social e/ou institucional, haverá crescimento económico sustentado, o que poderá gerar a criação de mais emprego e consequentemente mais riqueza e rendimento para melhorar as condições de vida da população angolana.

Assim sendo, e segundo PND 2013/2017, gerar emprego, qualificado, competitivo e adequadamente remunerado é o grande objetivo do governo angolano, e, para tal, o Governo angolano pretende dentre muitos, desenvolver e atingir os seguintes objetivos: 1) **preservar a estabilidade macroeconómica**, através, sobretudo, de incentivos ao aumento da produção interna de bens e serviços pela via da simplificação do licenciamento da atividade económica, da criação e melhoramento das infraestruturais básicas e de apoio à produção, distribuição e da concessão de incentivos financeiros e fiscais; 2) **Promover uma política ativa de emprego e valorização de recursos humanos nacionais**, através da criação de um sistema integrado de formação e adequado às necessidades do mercado de trabalho nos distintos setores da economia, que deverá abranger todos os níveis de qualificação desde a alfabetização até à formação mais avançada, através também da construção de modalidades de incentivos às empresas e instituições da sociedade civil que estimulem a utilização e capacitação dos recursos humanos nacionais. Por último, outro grande desafio proposto pelo Governo angolano, para alcançar os objetivos

pretendidos está relacionado com a 3) **Transformação e Diversificação da Estrutura Económica do País**. Apesar dos esforços que têm sido feitos, o fraco desenvolvimento das forças produtivas e do tecido empresarial deixa claro que existe pouca diversidade na estrutura económica de Angola, uma vez que o setor petrolífero representa ainda cerca de 45% na estrutura do PIB, 60% das receitas fiscais e ultrapassa os 90% das exportações. A efetivação do processo de diversidade da estrutura económica de acordo com o PND 2013/2017 resultará da implementação de uma política de apoio ao desenvolvimento dos vários setores, nomeadamente, Construção e Habitação, Indústria transformadora, Agricultura e Pecuária, Telecomunicações, Transportes Comércio e outros serviços mercantis. Alguns dos pressupostos definidos pelo Governo para atingir estes objetivos passam pela coordenação entre os investimentos públicos e privados, de forma a criar as condições necessárias para o desenvolvimento de agrupamentos industriais (*clusters*) e redes empresariais que aumentem a autosuficiência do país, valorizem os recursos naturais e proporcionem a expansão das oportunidades de emprego.

## CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

### 4.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Para a elaboração da investigação foi desenvolvida uma metodologia que procurou ir ao encontro do objetivo principal do estudo e da pergunta de partida- *Qual o perfil das empresas portuguesas com relações comerciais no mercado angolano?*

Para dar sequência a presente investigação e responder a esta questão, a metodologia de investigação seguiu os seguintes passos:

- Consulta sobre elementos referentes ao processo internacionalização de empresas, (Livros, Artigos, Dissertações de Mestrado, documentos consultados no *site* da AICEP Portugal Global, Jornais, e obtenção de informação de índole informal nas reuniões agendadas com a Dr<sup>a</sup> Joana Neves, diretora da Unidade do Conhecimento, AICEP Portugal global) para a realização da revisão da literatura;
- Foi efetuada também uma consulta a documentos referentes ao mercado angolano, nomeadamente, Ficha Técnica do Mercado Angolano, 2013, disponibilizada pela AICEP Portugal Global e o relatório *African Economic Outlook, 2012*;
- Definição do universo a inquirir, através do recurso a informação estatística proveniente da base de dados da AICEP Portugal Global;
- Escolha do inquérito por questionário, como método de investigação e de recolha de dados;
- Trabalho de campo: envio do questionário, através da Internet, a todas as empresas do universo considerado, ou seja, apenas aquelas com registo na base de dados da AICEP Portugal Global;
- Tratamento, análise dos dados e apresentação dos resultados de investigação com recurso ao *IBM SPSS Statistics 21*;
- Discussão e análise crítica dos resultados obtidos e confronto com a questão da investigação e a problemática das relações comerciais das empresas portuguesas com o mercado angolano.
- Conclusões.

## 4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A investigação sobre o Perfil das Empresas Portuguesas com Relações Comerciais no Mercado Angolano poderia sugerir a inclusão de todas as empresas que se relacionam diretamente com o mercado. Contudo, uma vez que foi disponibilizada, pela AICEP Portugal Global, uma lista de empresas portuguesas com investimentos em Angola atualizada em 2012, considerou-se como universo a inquirir não a totalidade das empresas portuguesas presentes em Angola, mas as que estão registadas na AICEP Portugal Global. Com esta restrição, o universo a inquirir diminuiu substancialmente. Trata-se de utilizar um universo a inquirir que é um subconjunto do universo alvo, que são a totalidade de empresas. Contudo nem todas estão registadas na AICEP.

De acordo com os dados obtidos na AICEP através da lista disponibilizada, até 2012 existiam 417 empresas portuguesas com relações comerciais com o mercado angolano, registadas na instituição. Este número foi identificado como o universo a inquirir. Depois de efetuada uma revisão da referida lista, verificou-se que cerca de 13 empresas não tinham o endereço eletrónico registado. Devido a este facto, o universo a inquirir reduziu para 404 empresas. Identificadas as empresas e os respetivos endereços eletrónicos, procedeu-se ao envio do questionário via internet, às 404 empresas. No final do processo de envio, verificou-se que muitos dos endereços eletrónicos não estavam ativos, uma vez que as mensagens de *e-mails* enviadas foram rejeitadas. Este número atingiu cerca de 66 empresas. Em razão deste facto, efetuou-se uma nova correção sendo o universo final de empresas a inquirir composto por 338 empresas.

### Quadro 7 – População Inicial, Corrigida e Final

	População inicial	Correção inicial	Correção final	Nº de respostas da amostra	(%)
Nº de empresas portuguesas registadas na base de dados da AICEP, com relações comerciais no mercado angolano.	417	404	338	44	13%

Fonte: Elaboração Própria

O tratamento dos dados investigação será baseado na análise descritiva dos dados e na relação de algumas variáveis estudadas. A taxa de resposta ao questionário é de 13% (44 questionários respondidos das 338 empresas do universo corrigido) taxa correspondente ao intervalo de 10% a 20% normalmente obtida em questionários similares e que é representativa. (Dillon, Madden, & Firtle, 1994).

Nesta mesma fonte, a lista facultada pela AICEP Portugal global, utilizada para a recolha de informação fundamental para a investigação, foi encontrado para além do nome e do contacto das empresas, dados referentes ao setor de Atividade onde as empresas estão inseridas, e também a forma jurídica das mesmas. Por este motivo estas questões não fizeram parte do questionário de investigação, mais serão tidas em consideração na análise dos dados.

De acordo com a mesma lista, existe uma grande dispersão de setores de atividade, ou seja, as empresas portuguesas estão presentes em quase todos os setores relevantes para a economia angolana. Apresenta-se no quadro em anexo 5 a distribuição das 417 empresas presentes no mercado angolano por setor de atividade e a sua representação na amostra do estudo.

Os principais setores são, o setor da construção civil, em que estão inseridas cerca de 46 empresas 11% do total, das quais 9 empresas estão representadas na amostra do estudo; o setor de Consultoria, com 57 empresas 14% do total, dos quais 6 empresas pertencem a amostra estudada; o setor dos Equipamentos e Materiais para a Construção, com cerca de 34 empresas 8,2% do total, sem nenhuma representação na amostra estudada, o setor dos Serviços de Transporte e Logística, com igual número de empresas, 34 (8,2%) das quais cerca de 4 empresas estão representadas na amostra estudada, e por fim, o último setor expressivo é o das Tecnologia de Informação e Comunicação TIC, com cerca de 28 empresas portuguesas presentes (6,7%), das quais 6 empresas fazem parte da amostra. O setor que foi identificado como “Outros”, representa as empresas que estão inseridas na economia angolana mas em nenhum dos setores referidos no quadro em anexo, este somado representa cerca de 71 empresas (17%), das quais cerca de 9 pertencem a amostra estudada.

No que diz respeito a Forma Jurídica, verifica-se no quadro em anexo 6, que mais de metade das empresas portuguesas presentes no mercado angolano, cerca de 218 empresas, 52% num total de 417, optaram por sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que é formada por duas ou

mais pessoas que assumem de forma subsidiária, responsabilidade solidária pelo total do capital social. Das 218 empresas, 18 fazem parte da amostra estudada. A forma jurídica Sociedade por Quotas, está composta por 62 empresas 15% do total, dos quais, cerca de 13 empresas estão representadas na amostra. As empresas que estão no mercado angolano através de Sociedade Anónima são 51, 12% num total de 417, das quais 11 pertencem a amostra estudada. Outra forma Jurídica escolhida pelas empresas foi o Estabelecimento Individual de Responsabilidade limitada cerca de 44, 11% num total de 417, com apenas 2 empresas representadas na amostra. Por último, a Sociedade Unipessoal por quotas representa cerca de 42 empresas 10%, num total 417 empresas, sem nenhuma empresa representada na amostra estudada conforme se pode observar no quadro em anexo 6.

### **4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO**

Como instrumento de pesquisa, optou-se pelo recurso ao inquérito por questionário para obtenção da informação necessária à investigação. O questionário de investigação, anexo 7, é constituído por 3 partes distintas:

1. **Caracterização da empresa;** para obter a caracterização, foram efetuadas questões relativas às empresas portuguesas que neste momento, têm relações com o mercado angolano, como: período de permanência, principal atividade, número de filiais e em que províncias se encontram, nível de satisfação que atribui ao processo de internacionalização e o número de colaboradores angolanos que a empresa emprega. No que respeita à escala de medição, temos, assim, variáveis qualitativas que assumem mais de dois valores (de escolha única), expressos numa escala nominal.

A última questão, referente ao número de colaboradores, complementa a fase de caracterização do mercado angolano, uma vez que no ponto 4.4 (onde são identificados os objetivos gerais do governo angolano para o período 2013/2017), se verificou que um dos principais objetivos a alcançar é a promoção de uma política ativa de emprego e valorização de recursos humanos nacionais. Assim sendo, importava saber se as empresas portuguesas presentes no referido mercado, contribuem para este objetivo traçado pelo governo angolano.

2. **Modo de Internacionalização:** nesta secção, foi elaborada uma questão de escala ordinal, onde se solicitou às empresas que atribuíssem um grau de importância (entre 1 e 5), em relação à aplicação de cada uma das formas de internacionalização, no processo desenvolvido por elas para o mercado angolano. Esta questão teve como suporte uma das fases da revisão da literatura, mais precisamente o ponto 2.5.3 (Análise dos Modos de Entrada), onde foram descritas, definidas e analisadas, de acordo com os autores estudados, as diversas formas de internacionalização que estão à disposição das empresas. Pelo facto de existirem inúmeras formas de internacionalização, importa saber quais são as mais e/ou menos importante para empresas no desenvolvimento do processo de internacionalização para o mercado angolano.
  
3. **Motivações / Obstáculos:** neste bloco, foram elaboradas duas questões, também de escala ordinal, onde se solicitou às empresas a atribuição de um grau de importância (entre 1 e 5), ao peso que cada uma das variáveis apresentadas, quer para as motivações, como para os obstáculos, que a empresa teve no momento em que decidiu internacionalizar o seu negócio para o mercado angolano. O fundamento destas questões foram os pontos 2.3 e 2.4. desenvolvidos na revisão da literatura. De acordo com o que foi estudado, são múltiplas as motivações capazes de conduzir as empresas a iniciarem o processo de internacionalização, e são igualmente inúmeros os obstáculos capazes de as impedir de desenvolver este mesmo processo. Constatou-se também, que tanto um como outro, podem ser intrínsecos ou extrínsecos à empresa. Assim sendo, importa aqui saber quais são os que mais se acentuam, as motivações/obstáculos intrínsecos ou extrínsecos e também quais foram do ponto de vista das empresas os mais e/ou menos importantes aquando do processo de internacionalização para o mercado angolano.

#### **4.4 PROCEDIMENTOS**

O questionário de investigação foi elaborado no servidor *online Survey Monkey*. Para além das questões, foi elaborada uma folha de rosto que o apresentava, definia os seus objetivos e delimitava a utilização da informação a recolher.

A limitação temporal para a concretização da investigação e a escolha de um inquérito por questionário como instrumento de investigação determinaram a *Internet* como o canal

privilegiado e mais dinâmico para a obtenção de dados relativos às empresas portuguesas presentes no mercado angolano. O envio foi feito no dia 25 de Setembro através da conta de correio eletrónico particular: teresaaraujo14@gmail.com. Na mensagem de *e-mail* enviada, foi pedido que se respondesse ao questionário até ao dia 15 de outubro. Até à data solicitada, obteve-se apenas 7% do universo, por isso, foi remetido um lembrete às empresas em falta, através da mesma conta de correio eletrónico. Considerada esgotada esta primeira via, no dia 21 e 22 de outubro, procedeu-se a contactos telefónicos, dirigidos às empresas que até àquela data não haviam respondido. Este contacto fez com que o número total alcançasse 44 respostas válidas, 13% do total do universo inquirido.

#### **4.5 ANÁLISE DOS DADOS: PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS E *SOFTWARE* UTILIZADOS**

Depois de recolhidos os dados através do servidor online *Survey Monkey*, foi criada uma base de dados no Excel que, posteriormente, foi importada pelo programa de tratamento estatístico *IBM SPSS Statistics 2.0*. O método utilizado para a investigação está composto por duas secções. Proceder-se-á à análise descritiva de todas as variáveis questionadas, em que serão apresentados, o número de casos e as respetivas percentagem para as variáveis qualitativas (ordinais e nominais), os valores médios, mínimos, máximos e de desvio padrão, na análise descritiva das variáveis quantitativas em estudo (intervalares, de razão ou de escala). Uma vez que os testes de correlação/ associação entre as variáveis, apresentaram sempre pouca significância, devido ao número reduzido de respostas, não foi possível utiliza-los neste estudo. Em alternativa, efetuar-se-á um estudo relacional, em que será analisada a relevância/importância que cada uma das sub-escalas pertencentes as seguintes questões, que se consideraram hipóteses a verificar:

- O modo de internacionalização teve em relação com ao início do processo de internacionalização desenvolvido pelas empresas;
- As motivações à internacionalização tiveram em relação com a principal atividade realizada pelas empresas portuguesas no mercado angolano;
- Os obstáculos à internacionalização, tiveram em relação ao nível de satisfação que as empresas que fizeram parte do estudo, atribuem ao desenvolvimento dessa expansão internacional.

## **CAPÍTULO V – RESULTADOS**

### **5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

As empresas que iniciaram o processo de internacionalização para o mercado angolano são empresas cuja constituição variou entre 1 e 127 anos ( $M= 33$ ;  $DP=31.786$ ) e cujo início do processo de internacionalização variou entre o período inferior a 1 ano, que corresponde a 1 empresa (2,3%) num total de 44 empresas, e o período superior a 5 anos que representa cerca de 31 empresas (70%) num total de 44 empresas, como mostra o quadro 8.

A principal atividade desenvolvida pelas empresas portuguesas no mercado angolano é a comercialização de produtos, representando 20 empresas, cerca de metade da amostra 45,5%, contra 8 empresas, 18,2% que corresponde á produção. No que diz respeito ao número de filiais, a maior parte das empresas que constituem a amostra tem pelo menos, 1 filial. Este número representa 45,5% da amostra, cerca de 20 empresas. Verificou-se também que a escolha da localização incide principalmente na província de Luanda, que representa cerca de 98% da amostra.

Quanto ao número de colaboradores angolanos, a maior parte das empresas emprega entre 1 e 10, cujo número representa 34,1% ou seja, cerca de 15 empresas da amostra estudada, presentes no mercado angolano emprega ente 1 e 10 colaboradores de nacionalidade angolana. No que concerne ao nível de satisfação, verifica-se que mais de metade das empresas que compõe a amostra está satisfeita com as relações comerciais estabelecidas com o mercado angolano, cerca de 38 (86%) empresas num total de 44 empresas. O quadro 8 mostra ainda que somente 4 empresas (9,1%) estão insatisfeitas com a internacionalização para Angola.

**Quadro 8 – Caracterização das Empresas Presentes no Mercado Angolano**

		Nº	%
Início da Internacionalização	Período inferior a 1 ano	1	<b>2,3%</b>
	Entre 1 e 3 anos	9	20,5%
	Entre 3 a 5 anos	3	6,8%
	Período superior a 5 anos	31	<b>70,5%</b>
Principal Atividade	Produção	8	<b>18,2%</b>
	Comercialização de produtos	20	<b>45,5%</b>
	Comercialização de Serviços	16	36,4%
Número de Filiais	Nenhuma	12	27,3%
	Uma	20	<b>45,5%</b>
	Entre 1 e 4	6	13,6%
	Entre 5e 10	4	9,1%
	Mais que 10	2	<b>4,5%</b>
Número de Colaboradores Angolanos	Nenhum	5	11,4%
	Entre 1 e 10	15	34,1%
	Entre 11 e 30	6	13,6%
	Entre 31 e 50	4	11,4%
	Entre 51 e 100	5	11,4%
	Mais que 100	6	18,2%
Nível de Satisfação	Extremamente satisfeito	15	34,1%
	Satisfeito	23	<b>52%</b>
	Pouco Satisfeito	2	4,5%
	Insatisfeito	4	9,1%

Fonte: Elaboração Própria

### ➤ **Análise Descritiva: Modo de Internacionalização**

Relativamente ao Modo de Internacionalização quadro 9, os valores de importância atribuídos pelas empresas a cada um dos modos de internacionalização variaram entre um e cinco, com exceção do modo, *Franchising* que variou entre um e quatro. Os valores médios variaram entre 1,32 (*Franchising*) e 3,67 (*Alianças Estratégicas*). No que diz respeito ao desvio padrão, este variou entre 0,722 que corresponde uma vez mais ao (*Franchising*), e 1,785 que diz respeito ao ponto (*Exportação com rede comercial própria no país de destino*). De acordo com a análise efetuada, os três modos de internacionalização referidos como mais importantes foram: *Alianças Estratégicas* com uma média de 3,67, numa escala de 1 a 5; a *Exportação Direta*, com uma média de 3,27 numa escala de 1 a 5; e, por último, a *Exportação com Rede Comercial Própria no País de Destino*, com uma média de 2,84 numa escala de 1 a 5,

Foi efetuada também uma questão aberta no questionário, em que se perguntou às empresas se, além dos referidos modos de internacionalização identificados no quadro 9, no processo de internacionalização para o mercado angolano, procederam a outra forma de entrada. Sete das empresas inquiridas referiram outros modos de internacionalização, nomeadamente; Venda local de serviços através de uma empresa partilhada; Estrutura e desenvolvimento da atividade com base em recursos humanos locais devidamente capacitados; Transitários e Despachante Oficial; Fornecedores Privilegiados: Representação em Feiras, Portal na Internet e a Exportação do Produto Final.

## Quadro 9 – Caracterização do Modo de Internacionalização

Modo de Internacionalização	Número Válidos	Missing	Média	Desvio Padrão	Min	Max
Exportação Direta	44	0	<b>3,27</b>	1,500	1	5
Exportação, sendo a distribuição feita por agentes	41	3	2,02	1,313	1	5
Exportação com rede comercial própria no país de destino	43	1	<b>2,84</b>	<b>1,785</b>	1	5
Exportação por subcontratação de empresa estrangeira	43	1	1,93	1,242	1	5
Subcontratação da produção em Angola	40	4	2,10	1,277	1	5
Contratos com empresas Angolanas (de licença, de gestão)	42	2	2,57	1,467	1	5
Franchising	41	3	<b>1,32</b>	<b>0,722</b>	1	4
Alianças Estratégicas	42	2	<b>3,67</b>	1,476	1	5
<i>Joint-Ventures</i>	41	3	2,59	1,500	1	5
Unidade produtivas (adquiridas ou construídas) em Angola	43	1	2,67	1,584	1	5

Fonte: Elaboração própria

### ➤ Análise Descritiva: Motivação à Internacionalização

Relativamente às motivações inerentes ao processo de internacionalização quadro 10, os valores de importância atribuídos a cada um dos pontos identificados, variaram entre 1 e 5. Os valores médios de importância atribuídos a cada uma das motivações variaram entre 2,81, que corresponde ao motivo *Reação à Atuação da Concorrência*, e 4,40, que corresponde ao motivo *Necessidade de Crescimento da Empresa*. No que diz respeito ao desvio padrão, os valores variaram entre 0,757, que corresponde ao motivo *Atratividade do Mercado Angolano* e 1,448, que corresponde ao motivo *Acompanhamento de Clientes Importantes*. Assim, os resultados mostram que, em média, as três motivações mais importantes no decurso do processo de internacionalização para o mercado angolano, identificadas pelas empresas são: *Necessidade de Crescimento da Empresa* com uma média de 4,40, numa escala de 2 a 5; *Atratividade do Mercado Angolano* com uma média de 4,37, numa escala de 2 a 5; e também *Exploração de Competências Próprias* com uma média de 4,00, numa escala de 1 a 5. Convém referir que,

pelos valores do desvio padrão, que se encontram muito próximos de zero, os dados medidos variam pouco em torno da média.

#### Quadro 10 – Motivações Inerentes ao Processo de Internacionalização

Motivação para a Internacionalização	Número Válidos	Missing	Média	Desvio Padrão	Min	Max
Necessidade de crescimento da empresa	43	1	<b>4,40</b>	0,821	2	5
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	43	1	3,56	1,181	1	5
Obtenção de economias de escala	42	2	3,81	0,890	2	5
Exploração de competências próprias	42	2	4,00	1,012	1	5
Diversidade de risco	42	2	3,31	1,070	1	5
Limitações/ Dificuldade de crescimento no mercado doméstico	43	1	3,74	1,197	1	5
Melhorar Margens e Rentabilidade	42	2	3,60	0,939	1	5
Reação à atuação da concorrência	42	2	<b>2,81</b>	1,153	1	5
Acompanhamento de clientes importantes	42	2	3,00	<b>1,448</b>	1	5
Abordagem por empresas angolanas	43	1	3,07	1,370	1	5
Atratividade do mercado angolano	43	1	4,37	<b>0,757</b>	2	5
Quebra do Mercado Nacional	43	1	3,49	1,334	1	5

Fonte. Elaboração Própria

#### ➤ **Análise Descritiva: Obstáculos à Internacionalização**

No que respeita às barreiras que as empresas podem encontrar no processo de internacionalização para o mercado angolano quadro 11, os valores de importância atribuídos pelas empresas variaram entre 1 e 5, com exceção do obstáculo *Normas técnicas aplicadas a determinados produtos*, que variou entre 1 e 4. Os valores médios de importância, atribuídos aos obstáculos, variaram entre 2,33, que corresponde também as *Normas técnicas aplicadas a determinados produtos*, e 3,91, que corresponde à *Burocracia para tratar de documentação, (Nível de corrupção)*. Quanto ao desvio padrão, este variou entre 0,972, que corresponde ao obstáculo *Deficiente informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento*

externo, e 1,294, que corresponde à *Insuficiência de apoios à internacionalização*. Podemos observar, assim, que os resultados médios identificam como mais importantes os três seguintes obstáculos: *Burocracia para tratar de documentos (Nível de corrupção)* com uma média de 3,91, numa escala de 1 a 5; *Escassez de Recursos (Financeiros e Humanos)* com uma média de 3,65, numa escala de 1 a 5; e por último, *Insuficiência de Apoios à internacionalização*, com uma média de 3,60, numa escala de 1 a 5. No entanto, este último mostra pouca consistência na sua valorização, pois tem um desvio padrão muito elevado e um coeficiente de variação que indica muita dispersão 35,94%.

### Quadro 11 – Obstáculos Inerentes ao Processo de Internacionalização

Obstáculos à Internacionalização	Número Válidos	Missing	Média	Desvio Padrão	Min	Max
Deficiente informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento externo	41	3	3,39	<b>0,972</b>	2	5
Insuficiência de apoios à internacionalização	43	1	3,60	<b>1,294</b>	1	5
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	44	0	3,39	1,146	1	5
Agressividade da concorrência estabelecida no mercado angolano	43	1	3,07	1,100	1	5
Escassez de recursos (financeiros e humanos)	43	1	3,65	1,110	1	5
Funcionamento do sistema fiscal angolano	42	2	3,40	1,106	1	5
Dimensão da empresa	43	1	2,77	1,151	1	5
Instabilidade cambial e monetária em Angola	43	1	3,21	1,226	1	5
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos exportados	42	2	3,40	1,149	1	5
Normas técnicas aplicadas a determinados produtos	42	2	<b>2,33</b>	1,028	1	4
Burocracia para tratar de documentação (Nível de corrupção)	43	1	<b>3,91</b>	1,171	1	5
Diferenças sociais entre o consumidor português e o angolano	44	0	2,70	1,025	1	5
O peso da Distância cultural	42	2	2,33	1,052	1	5

Fonte: Elaboração Própria

## **5.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO MAIS IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS E OS ANOS DECORRIDOS DESDE O INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Pretendeu-se nesta seção analisar, de forma simplificada, a relação que existe entre 6 dos 10 principais modos de internacionalização expostos no questionário, e os anos decorridos desde o início do processo de internacionalização das empresas questionadas. Foi necessário recodificar a variável início da internacionalização, porque algumas categorias tinham poucos dados, ficando apenas, período inferior a três anos e período superior a três anos. O objetivo deste procedimento é o de analisar a importância que as empresas concedem ao processo de internacionalização para o mercado e a sua relação com o tempo de permanência.

Observa-se, em relação à variável *Exportação Direta*, que as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há menos de 3 anos apresentam 6 (60%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total das 10 empresas. Já as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há mais de 3 anos apresentam 23 (68%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 34.

No que respeita à variável *Exportação com rede comercial própria no país de destino*, as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há menos de 3 anos apresentam 5 (50%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 10 empresas. E as que iniciaram há mais de 3 anos apresentam 17 (52%) de respostas “importante” e “muito importante” num total de 33 empresas.

A análise feita à variável, *Contratos com Empresas Angolanos (de licença e/ou de gestão)*, mostra que as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há menos de 3 anos apresentam 6 (60%) de respostas “importante” ou “muito importante”, num total de 10 empresas. Quanto as empresas que estão no mercado angolano há mais de 3 anos, apresentam 15 (47%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 32 empresas.

Depois de analisar a variável *Franchising*, verificou-se que as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há menos de 3 anos apresentam 10 (100%) de respostas “sem importância”, num total de 10 empresas. Já as empresas que se encontram presentes em Angola

há mais de 3 anos apresentam 27 (87%) de respostas “sem importância”, num total de 31 empresas.

No que concerne à variável *Alianças Estratégicas*, os dados mostram que as empresas presentes no mercado angolano a menos de 3 anos apresentam 7 (70%) de respostas “importante” e “muito importante” num total de 10 empresas. Já as que desenvolvem relações comerciais com Angola há mais de 3 anos apresentam 25 (78%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 32 empresas.

Quanto à variável *Unidades Produtivas (adquiridas ou construídas) em Angola*, as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há menos de 3 anos apresentam 4 (40%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 10 empresas. E as que iniciaram o mesmo processo há mais de 3 anos apresentam 19 (58%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 33 empresas.

### **5.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS MOTIVAÇÕES QUE A EMPRESA TEVE PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A PRINCIPAL ATIVIDADE DESENVOLVIDA NO MERCADO ANGOLANO**

Pretendeu-se de igual modo, neste seção, analisar a relação existente entre as 6 das 12 principais motivações para a internacionalização apresentadas no questionário, e a atividade que as empresas portuguesas desenvolvem no mercado angolano. A análise foi efetuada a partir de 3 principais atividades, sendo elas: Produção, Comercialização de Produtos e Comercialização de Serviços. O objetivo do procedimento será o de identificar, de acordo com a atividade desenvolvida, o nível de importância que estas empresas atribuem às motivações apresentadas.

Observa-se assim no quadro em anexo 9, que, em relação à variável *Necessidade de Crescimento da Empresa*, as empresas cuja principal atividade é a produção apresentam 8 (100%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 8 empresas. Já as que se dedicam apenas à comercialização de produtos apresentam cerca de 19 (95%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 20 empresas. E as que se dedicam à comercialização de serviços apresentam 15 (100%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 15 empresas.

A análise efetuada à variável *Aproveitamento da Capacidade de Produção Disponível* mostra que as empresas que têm como principal atividade a produção apresentam 6 (75%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 8 empresas. As que têm como principal atividade a comercialização de produtos apresentam 16 (80%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 20 empresas. E as que se dedicam apenas à comercialização de serviços apresentam cerca de 14 (93%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 15 empresas.

No que respeita à variável *Obtenção de Economias de Escala*, a análise aponta que as empresas cuja atividade desenvolvida no mercado angolano é a produção apresentam 6 (75%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 8 empresas. Já as que se dedicam apenas a comercialização de produtos apresentam 19 (75%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 20 empresas. Por fim, as que foram para o mercado angolano com a pretensão de comercializar serviços apresentam 14 (100%) de respostas “importante” e “muito importante” num total de 14 empresas.

No que concerne à variável *Limitações /Dificuldade de Crescimento no mercado Doméstico*, as empresas cuja principal atividade é a produção apresentam cerca de 7 (88%) de respostas “importante” e “muito importante” num total de 8 empresas. Já as que apenas comercialização produtos no mercado angolano apresentam 15 (79%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 19 empresas. Por fim, as que estão presentes no mercado angolano, através da comercialização de serviços apresentam 16 (81%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 16 empresas.

A análise efetuada à variável *Acompanhamento de Clientes Importantes* mostra que as empresas cuja principal atividade é a produção apresentam 5 (63%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 8 empresas. As empresas que têm como principal atividade a comercialização de produtos apresentam cerca de 14 (70%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total 20 empresas. E as empresas que apenas comercializam serviços apresentam 9 (64,3%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 14 empresas.

Por último, a análise feita à variável *Atratividade do Mercado Angolan*, demonstrou que as empresas que têm como principal atividade a produção apresentam 8 (100%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 8 empresas. Já as empresas cuja principal atividade desenvolvida no mercado angolano é a comercialização de produtos, apresentam cerca de 18 (90%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 20 empresas. Por fim as empresas que comercializações apenas serviços apresentam 15 (100%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 15 empresas.

#### **5.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUE ATRIBUI AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O MERCADO ANGOLANO E OS OBSTÁCULOS QUE ENFRENTOU COM ESTE DESAFIO**

Nesta última seção, analisou-se também a relação que existe entre 6 dos 13 principais obstáculos apresentados no questionário cujas empresas deram mais ou menos importância e o nível de satisfação que atribuem ao processo de internacionalização para o mercado angolano. Foi necessário recodificar a variável satisfação, porque algumas categorias tinham poucos dados. A variável ficou dividida em “satisfeito” e “insatisfeito”.

Observa-se, desta forma, no quadro 10, que em relação à variável, *Insuficiência de Apoios à Internacionalização*, as empresas que estão satisfeitas com o processo de internacionalização para o mercado angolano apresentam, 29 (78%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 37 empresas satisfeitas. Já as empresas que estão insatisfeitas apresentam 5 (83%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 6 empresas insatisfeitas.

De acordo com a análise à variável *Escassez de Recursos (Financeiros e Humanos)*, as empresas que estão satisfeitas com as relações comerciais no mercado angolano apresentam 30 (81%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 37 empresas satisfeitas. Já as empresas que estão insatisfeitas apresentam 6 (100%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 6 empresas insatisfeitas.

No que diz respeito à variável *Direitos Aduaneiros e Taxas sobre Produtos Exportados*, as empresas que estão satisfeitas com o processo de internacionalização para o mercado angolano apresentam 29 (80%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 36 empresas satisfeitas. Já as empresas que estão insatisfeitas apresentam 3 (50%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 6 empresas insatisfeitas.

A análise efetuada à variável *Normas Técnicas aplicadas a Determinados Produtos* indica que as empresas que estão satisfeitas com a internacionalização para o mercado angolano apresentam 20 (56%) de respostas “sem importância”, num total de 36 empresas. Já as empresas que estão insatisfeitas apresentam 3 (50%) de respostas “sem importância”, num total de 6 empresas.

De acordo com a análise feita à variável *Burocracia para tratar de documentos (Nível de Corrupção)*, as empresas que mostraram satisfação depois de internacionalizar o seu negócio para

o mercado angolano apresentam cerca de 32 (86%) de respostas “importante” e “muito importante”, num total de 37 empresas satisfeitas. Já as empresas que estão insatisfeitas com a internacionalização para o mercado angolano apresentaram 6 (100%) de respostas “importante” e “muito importante” num total de 6 empresas insatisfeitas.

A última análise foi feita à variável *O Peso da Distância Cultural entre Portugal e Angola*. Esta indica que as empresas que estão satisfeitas com o processo de internacionalização apresentaram 21 (58,3%) de respostas “sem importância”, num total de 36 empresas. Já as empresas que estão insatisfeitas apresentaram 5 (83%) de respostas “sem importância”, num total de 6 empresas.

## **CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1 VARIÁVEIS: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

O presente estudo teve como objetivo explorar uma série de questões que auxiliem a identificar o perfil das empresas portuguesas que decidiram expandir o seu negócio para o mercado angolano. O principal interesse incide sobre a análise das escolhas e do comportamento destas empresas perante a internacionalização para o referido mercado.

Os números apresentados sugerem, dentro dos intervalos de resposta propostos, que a maior parte das empresas portuguesas que faz parte da amostra, iniciou a internacionalização para o mercado angolano há mais de cinco anos (71%), tempo suficiente para conhecer bem o mercado angolano. Comercialização de produtos é a principal atividade desenvolvida pelas empresas estudadas. Cerca de 45% das empresas da amostra comercializam produtos, que provavelmente são importados, uma vez, que é muito baixa, a percentagem de empresas que se dedica a produção, cerca de 18%. Este valor vai em oposição aos objetivos do Governo de Angola, que pretende preservar a estabilidade macroeconómica através do aumento da produção interna de bens e serviços (Plano Nacional de Desenvolvimento 2013/2017, 2012).

Outro aspeto importante apresentado pelos resultados é que cerca de 32 (73%) empresas que fazem parte da amostra têm uma ou mais que uma filial em Angola. Deste número, os resultados mostraram ainda que, mais de 90% destas filias estão instaladas na província de Luanda, o que revela uma concentração excessiva nesta região. Apesar de Luanda ser a capital e, conseqüentemente, a primeira opção das empresas, existem outras províncias com enorme potencial de crescimento e com um conjunto alargado de incentivos fiscais ao investimento, como Benguela, Lubango, Huambo, entre outras.

Ainda de acordo com os resultados apresentados, a maior parte das empresas portuguesas estudadas emprega entre 1 e 10 (34%) trabalhadores de nacionalidade angolana, e outros 43% empregam entre 11 e 100 trabalhadores. Estes dados revelam enorme importância, porque vão ao encontro dos objetivos propostos pelo governo angolano, que é a promoção de uma política ativa de emprego e a valorização de recursos humanos nacionais. Quanto ao nível de satisfação, a maior parte das empresas que fez parte da amostra mostrou estar bastante satisfeita com a

expansão internacional para o mercado angolano, cerca de 86%. Contudo, apesar das dificuldades que o mercado apresenta, este número demonstra que as empresas alcançaram os objetivos propostos.

## **6.2 VARIÁVEIS: MODO, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS INERENTES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Na linha do diagnóstico anterior efetuado às empresas, verificou-se que os três modos de internacionalização referidos como mais importantes pelas empresas estudadas foram: as *Alianças Estratégicas*, a *Exportação Direta* e a *Exportação com Rede Comercial Própria no País de Destino*. Em oposição, as empresas estudadas consideraram, como menos importantes, os modos de internacionalização que obrigam à presença física no exterior, como *Unidades Produtivas*, o *Franchising* e *Contratos com Empresas Angolanas*. Os resultados evidenciam, desta forma, a preferência pela exportação como forma de internacionalização, o que suscita um menor grau de comprometimento das empresas portuguesas, em relação ao mercado angolano. Apesar do esforço de investimento e do risco que lhe está associado ser, em relação à exportação, menor do que em outras formas de internacionalização, como a instalação de unidades produtivas, a exportação direta apresenta algumas limitações, não permitindo, em muitos casos, o acompanhamento e controlo efetivo do produto no país de destino, que, neste caso é Angola. Com efeito, e de acordo com a teoria, as empresas que fazem parte da amostra e optaram por seguir a via da exportação poderão encontrar algumas dificuldades na perceção do nível de distribuição, comercialização e imagem dos produtos e serviços no mercado angolano. Observa-se o primeiro tópico do ponto 3.5.3 do corrente trabalho.

O mercado angolano apresenta, segundo a ficha de mercado de AICEP (2013), características que obrigam as empresas a aliarem esforços e aptidões através de *Alianças Estratégicas*, para ultrapassarem desafios, partilharem conhecimentos, experiências e, sobretudo riscos e custos. Esta pode ser a explicação para a importância que as empresas atribuíram a este modo de internacionalização. O elevado nível da média (3,67) que representa as *Alianças Estratégicas*, demonstra que para a maior parte das empresas estudadas, a união é indispensável para ultrapassar desafios e não só, no mercado angolano. Estes podem estar relacionados, por exemplo, com o investimento no mercado angolano, uma vez que a nova lei de Bases do Investimento Privado (interno e externo) prevê apenas que os investimentos de valor igual ou

superior a 1.000.000,00 (1 milhão de dólares dos EUA) estão abrangidos por incentivos fiscais ao investimento. É um valor muito alto que pode obrigar as empresas a unirem esforços, para assim, beneficiaram de incentivos que podem chegar, dependendo da localização do investimento, até à isenção de impostos durante oito anos. Este aspeto pode também explicar a preferência pela exportação, ao invés de unidades de produção.

Na análise feita às motivações inerentes ao processo de internacionalização, os resultados provam que, em média, as três motivações mais importantes identificadas pelas empresas que fizeram parte da amostra são: *Necessidade de Crescimento da Empresa, Atratividade do Mercado Angolano e Exploração de Competências Próprias*. Verifica-se, desta forma, que a primeira e a terceira motivação que as empresas consideram como muito importante são intrínsecas às empresas. Brito & Lorga (1999) identificam este tipo de motivações como proativas, e justificam-nas pelo acréscimo da concorrência e dificuldade de crescimento no mercado doméstico. Observa-se no ponto 3.3 do corrente trabalho. Já a motivação *Atratividade do Mercado Angolano* caracteriza-se por ser extrínseca à empresa e o facto de representar uma média tão elevada comprova que, a maior parte das empresas estudadas considera, assim, com Viana & Hortinha (2005), que a aposta na internacionalização para países emergentes tem como principal motivação a reação a uma oportunidade estratégica.

São ainda identificadas como motivações extrínsecas que se prendem diretamente com o mercado e que também são tidas como muito importantes (registaram valores médios iguais ou superiores a 3) no impulsionar ou motivar do processo de internacionalização para o mercado angolano: *Limitações/ Dificuldade de crescimento no mercado doméstico e Quebra do Mercado Nacional*. Outro tipo de motivação que constitui relativa importância para as empresas portuguesas que fazem parte da amostra é *A abordagem por empresas angolanas*, com uma média de 3,07. Numa análise extensiva, isso poderá sugerir alguma falta de planeamento no âmbito da internacionalização, tendo em conta que é o mercado angolano a abordar as empresas e não a empresa a abordar o mercado angolano de forma estratégica e segura.

Quanto aos obstáculos inerentes ao processo de internacionalização, podemos observamos que os resultados médios identificam, como mais importantes, os três seguintes obstáculos: *Burocracia para tratar de documentos (Nível de corrupção), Insuficiência de Apoios à internacionalização e*

*Escassez de Recursos (Financeiros e Humanos)*. No entanto, o primeiro e o segundo obstáculo identificado pelas empresas como muito importante, no decorrer do processo de internacionalização para o mercado angolano são extrínsecos às empresas. A sua elevada importância comprova, na prática, que as dificuldades das empresas vão ao encontro da proposta de Teixeira & Diz (2005), que enfatizam os obstáculos de índole externa como sendo os mais relevantes no desenvolvimento do processo de internacionalização.

Pelos resultados obtidos, é evidente a tendência das empresas estudadas, atribuírem aos fatores extrínsecos às empresas a responsabilidade do insucesso do processo de internacionalização. Para além dos já citados, as empresas elegem ainda: *a Dificuldade de Estabelecimento de Canais de Distribuição, os Direitos Aduaneiros e Taxas sobre Produtos Exportados* e *o Funcionamento do Sistema Fiscal Angolano*, com valores médios, iguais ou superiores à 3. Estes resultados demonstram ainda que as empresas consideram com mais importantes os obstáculos que estão diretamente ligados com o mercado angolano.

Em sentido antagónico, as empresas identificam como obstáculos menos importantes no decorrer do processo de internacionalização para o mercado angolano: *a Dimensão da Empresa, as Diferenças Sociais entre o Consumidor Português e o Angolano*, e também *o Peso da Distância Cultural*, com médias sempre inferiores a 3. Ou seja, para as empresas inquiridas, as diferenças sociais e a distância cultural entre o mercado angolano e o português não são tão significativas. Este dado indica que, para muitas das empresas estudadas, o mercado angolano pode ter sido o primeiro a ser explorado, uma vez que, de acordo com a teoria dos estágios modelo de Uppsala, muitas empresas iniciam as suas atividades internacionais em mercados culturalmente mais próximos.

### 6.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

A teoria estudada sugere que a escolha do melhor modo de internacionalização, no processo de expansão, se afigura de extrema importância, ou seja, deve ser adequada às características intrínsecas e extrínsecas das empresas, pois para muitos autores é através do êxito a entrada que a internacionalização cria bases para ser bem-sucedida. De acordo com o modelo de Upssala, à medida que as empresas vão obtendo mais experiência no mercado externo, o grau de comprometimento com este mesmo mercado aumenta e a empresa envereda por estádios mais complexos, podendo passar de um processo de exportação para o investimento direto. Como as empresas que fazem parte da amostra estudada iniciaram o seu processo de internacionalização em períodos bastante distintos, pretendeu-se testar a relação entre os modos de internacionalização mais importantes para as empresas e os anos decorridos desde o início do processo de internacionalização. Por outras palavras, procurou-se compreender se são as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há menos de três anos, as que atribuem mais ou menos importância a cada um dos modos de internacionalização, ou as empresas que iniciaram o processo de internacionalização há mais de três anos.

A análise efetuada às empresas que estão presentes no mercado angolano, tanto há mais como há menos de três anos, demonstrou que as percentagens são relativamente parecidas em relação aos modos de internacionalização: *Exportação Direta* e *Exportação com Rede Comercial Própria no País de Destino*. Nos dois casos, em média, 60% das empresas consideram estas formas de internacionalização essenciais, no processo de internacionalização para o mercado angolano. Em sentido oposto, o modo *Unidades Produtivas (Adquiridas ou Construídas)*, já apresenta diferenças significativas entre as empresas que estão presentes há menos de três anos e as que estão presentes há mais de três anos no mercado angolano. No primeiro caso, verifica-se que menos de metade, apenas 40% das empresas inquiridas, consideram relevante este modo de internacionalização, já no segundo caso, quase 60% das empresas consideram este modo de internacionalização importante. Este facto vai ao encontro da teoria exposta no presente trabalho (Modelo de Upssala), porque indica que as empresas que estão presentes há menos tempo no mercado angolano, ainda não atribuem muita importância para estágios de internacionalização mais complexos, como estabelecimentos de unidades produtivas, uma vez que consideram menos importante este modo de internacionalização. E as que estão presentes há mais tempo no

mercado angolano já atribuem clara importância ao investimento direto, ou seja, demonstram um comportamento que vai ao encontro do referido modelo, que considera a internacionalização um processo gradual, em que a empresa, através do conhecimento progressivo do mercado, aumenta paulatinamente, com o decorrer dos anos, a sua atividade internacional.

Depois de analisar o modo de internacionalização, *Contrato com Empresas Angolanas (de licença ou/e de gestão)*, verificou-se que as empresas que estão no mercado angolano há menos tempo 60%, consideram mais importante este modo, do que as que estão há mais tempo 47%. Quando ao modo de internacionalização que as empresas consideram menos importante, apresenta-se o *Franchising*. Quer as empresas que estão no mercado angolano há mais tempo, como as que estão há menos tempo, atribuem pouca ou quase nenhuma importância a este modo de internacionalização. Em sentido contrário, as *Alianças Estratégicas* assumem a forma de internacionalização mais relevante, escolhida, quer pelas empresas que estão presente há menos tempo, como pelas que estão há mais tempo no mercado. Nos dois casos, as percentagens são superiores a 70%, comprovando que o tempo não é condição fundamental para que as empresas se aliem estrategicamente.

Quanto à relação entre as motivações que a empresa teve no processo de internacionalização e a principal atividade que desenvolve no mercado angolano, verificou-se que as motivações *Necessidade de Crescimento da Empresa e a Atratividade do Mercado Angolano*, configuram-se de extrema importância para as empresas de produção, comercialização de produtos e também comercialização de serviços. Na primeira motivação em 43 empresas, 42 consideram importante este tipo de motivações, e na segunda motivação em 43 empresas, 41 empresas também consideram importante, ou seja, independentemente do setor de atividade, é visível a vontade que as empresas portuguesas estudadas têm em buscar o seu sucesso internacional no mercado angolano. Este dado pode ser explicado pela crise financeira que se vive hoje na economia portuguesa. Atualmente muitas empresas no seu dia-a-dia encontram constantes dificuldades de sustentabilidade e, conseqüentemente de crescimento. Por outro lado, o mercado angolano hoje configura-se extremamente atrativo, uma vez que, depois de uma guerra que se arrastou por longos trinta anos, Angola é hoje um país que carece de muito, em todos os setores da atividade, deste o setor construção, até ao setor da alimentação, tecnologias, transporte, energias, entre outros.

No que diz respeito às motivações *Aproveitamento da Capacidade de Produção Disponível e Obtenção de Economias de Escala*, que são consideradas por Viana & Hortinha (2005) como motivações intrínsecas às empresas, verificou-se que estas ocupam uma posição de destaque nas empresas que se dedicam à comercialização de serviços, tendo em conta que, no primeiro caso em 15 empresas, 14 identificaram este tipo de motivação como importante ou muito importante, e na segunda motivação 100% das empresas de serviços consideram esta motivação muito importante no decorrer do processo de internacionalização para o mercado angolano. Quanto aos outros setores, de produção e comercialização de produtos, apesar de apresentarem um grau de importância positivo, o mesmo é inferior em relação às empresas que se dedicam à comercialização de serviços.

De acordo com a análise efetuada as motivações *Limitações/ Dificuldade de Crescimento no Mercado Doméstico e a Acompanhamento de Clientes Importantes*, verificou-se que as duas motivações são extrínsecas às empresas de acordo com Viana e Hortinha (2005), e que, na primeira motivação, Limitações de Crescimento, foram as empresas de produção que consideraram como mais importante este tipo de motivação, apresentado 88% de respostas. No que respeita aos outros setores, comercialização de produtos e de serviços, verificou-se que apesar das percentagens serem inferiores, as empresas que fazem parte destes setores também consideram este tipo de motivação muito importante. Podemos, desta forma, concluir que, independentemente do setor da atividade, a maior parte das empresas estudadas, tiveram com principal motivação no processo de expansão para o mercado angolano a dificuldade de crescimento no mercado nacional.

A motivação *Acompanhamento de Clientes Importantes* foi a que apresentou no geral as percentagens mais baixas em relação às demais, o que de antemão demonstra, que para grande parte das empresas estudadas, esta motivação não foi prioritária no processo de internacionalização para o mercado angolano. Entre os setores de atividade, foram as empresas que comercializam produtos que apresentaram o maior número de respostas, ou seja, em 20 empresas, 14 consideram esta motivação importante. Quanto aos outros setores, pouco mais de 60% das empresas consideram importante este tipo de motivação.

Assim sendo, podemos concluir, no que diz respeito às motivações inerentes ao processo de internacionalização para o mercado angolano, que as empresas cuja principal atividade é a

comercialização de serviços apresentam percentagens mais altas, ou seja, consideram mais importante as motivações intrínsecas às empresas, já para as empresas que se dedicam a produção e/ou a comercialização de produtos foram as motivações extrínsecas, as mais importantes no desenvolvimento da expansão internacional para Angola.

Por fim, depois da análise descritiva feita aos obstáculos inerentes aos processos de internacionalização, verificou-se, na relação deste com o nível de satisfação atribuído pelas empresas, que realmente são as empresas que estão insatisfeitas com a internacionalização para o mercado angolano as que apresentam percentagens mais elevadas, ou seja, que consideram quase todos os obstáculos muito importantes, o que apresenta alguma lógica. Nos obstáculos *Insuficiência de Apoios à Internacionalização, Escassez de Recursos (Financeiros e Humanos), e também Burocracia para Tratar de documentos (Nível de Corrupção)*, as percentagens apresentadas pelas empresas que estão insatisfeitas no primeiro obstáculo atingiram os 83%, e nos dois últimos obstáculos, chega mesmo a atingir os 100%. Este dado prova que a maior parte das empresas insatisfeitas, que fizeram parte da amostra, podem ter encontrado estes e com certeza muitos outros obstáculos que às impediram de alcançar o sucesso esperado no mercado angolano.

O fato positivo deste estudo é que o número de empresas insatisfeitas é apenas de 6, ou seja, 14% em 42. O restante das empresas que fiz parte do estudo, cerca de 36, mostrou estar satisfeita com o processo de internacionalização para o mercado angolano, apesar de apresentar percentagens altas, acima dos 78% em quase todos os obstáculos, com destaque para *Burocracia para Tratar de Documentos (Nível de Corrupção)* com 86%. É evidente que este obstáculo representa, para as empresas insatisfeitas como também para as satisfeitas uma das principais barreiras na internacionalização das empresas portuguesas para o mercado angolano. Este fenómeno, comprovado neste estudo pelas empresas, vai ao encontro do último relatório da Associação Justiça Paz e Democracia (AJPD) sobre a corrupção em Angola lançado em 2012, que indica que os principais sinais deste fenómeno continuam enraizados na administração pública, onde impera a gorjeta, chamada “gasosa”, o tráfico de influências, a retórica da falta de verbas para o melhoramento das estruturas, entre outros aspetos que prejudicam, não só as empresas estrangeiras que pretendem instalar-se em Angola, como também todo o povo angolano.

Os obstáculos, *Normas Técnicas Aplicadas a Determinado Produto e O Peso da Distância Cultural entre Angola e Portugal* são os que constituem menos importância para as empresas estudadas. De acordo com a análise efetuada, as empresas que estão satisfeitas, como as que estão insatisfeitas com a internacionalização para o mercado angolano, apresentam percentagem superiores a 50% nos dois tipos de obstáculos, ou seja, para mais de metade das empresas, as normas técnicas e a distância cultural não constituíram de todo obstáculos relevantes no decurso do processo de internacionalização para o mercado angolano, o que comprova que as empresas não tiveram dificuldades em adapta-se, tendo em conta que o modo de agir do consumidor angolano, os costumes, os gostos, o comportamento social, entre outros, acabam por ser semelhantes, em alguns aspetos, ao do consumidor português, devido em parte, à ligação linguística que os une, como também ao advento da globalização.

## CAPÍTULO VII – CONTEXTO DE TRABALHO NA AICEP PORTUGAL GLOBAL

### 7.1 RESUMO E SISTEMATIZAÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS

No decurso do Estágio Curricular, todas as tarefas efetuadas tiveram como base, de forma direta ou indireta, a internacionalização. O trabalho desenvolvido durante os 6 meses de estágio permitiu conhecer, de forma mais próxima, a realidade das empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização para Angola, bem como para outros países e o apoio que a AICEP dá para a concretização deste desafio. Com efeito, a especificidade das tarefas que a seguir serão anunciadas prendem-se sobretudo com: 1 – a reunião de dados que suportaram a componente empírica do trabalho aqui exposto; 2 – a participação em ações de formação (*workshops*, seminários, conferências, entre outros) internas e externas à AICEP, referentes à temática da internacionalização; 3 – trabalho de pesquisa para estudos que compõem as análises de mercado.

Abaixo, estão descritas algumas das tarefas desenvolvidas na AICEP no decurso dos 6 meses de Estágio Curricular:

- Participação em seminários promovidos pela AICEP (Formexport 2013, ABC mercados, semana de formação para os adidos);
- Participação passiva em reuniões com algumas Universidades, Empresas e Banca Portuguesa, considerados pela agência como fundamentais para o desenvolvimento da rede de conhecimento que se pretende formar para a América Latina;
- Reunião com algumas Direções da AICEP para conhecimento, funcionamento e organização estrutural da agência;
- Reunião com algumas direções da AICEP para levantamento de informação útil para o trabalho empírico no Relatório de Estágio;
- Análise das respostas referente ao questionário a que as empresas, que participaram do Formexport 2013, respondem;
- Elaboração de um documento com os resultados obtidos da análise efetuada ao questionário;
- Introdução de conteúdos na plataforma virtual PORTUGAL BUSINESS NETWORK, relativos a diáspora portuguesa. Esta plataforma tem como objetivo principal agilizar e

dinamizar a internacionalização das empresas nacionais e facilitar o papel das comunidades portuguesas enquanto agente dinamizador neste processo.

Em paralelo com as tarefas acima descritas, a principal e aquela a que mais dediquei o meu tempo no decurso dos 6 meses do Estágio Curricular, foi o desenvolvimento do presente trabalho de investigação, Relatório de Estágio.

## **7.2 BALANÇO DO ESTÁGIO**

A realização deste estágio curricular, na Unidade do Conhecimento, AICEP, permitiu complementar o conhecimento académico adquirido no decurso da componente letiva do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão (ISG). Estando presente no dia-a-dia da agência, foi-me possível adquirir uma série de conhecimentos que de outra forma não teria conseguido

O bom ambiente proporcionado pela agência, a integração com quadros que fazem parte da unidade do conhecimento, a partilha de conhecimento, bem como o apoio prestado quando existiam dificuldades, constituiu uma mais-valia para o meu processo de aprendizagem profissional, como também pessoal, tendo em conta que levou ao desenvolvimento da capacidade de iniciativa, autonomia, organização e responsabilidade.

Outro grande contributo proporcionado pelo referido estágio foi a aprendizagem prática que obtive com a participação nas formações que a Unidade do conhecimento realizou. Participei em 4 das 5 que compõem o programa de formação Formexport, foram estes: *Primeiros Passos para Exportar*, que inclui um diagnóstico aos diferentes recursos existentes na empresa em termos organizacionais, humanos, financeiros e comerciais; *Marketing Internacional*, onde o formador auxiliou as empresas a compreenderem melhor as questões da multiculturalidade no mundo dos negócios; *Logística*, onde as empresas aprendem a avaliar os custos de transação e seu impacto no planeamento logístico; e no último módulo, *Comunicar no Mercado Global*, as empresas aprenderam a utilizar novos instrumentos de comunicação no seu *Marketing Mix*, para assim criar relações douradoras com os seus clientes internacionais.

Assim como para os representantes das empresas que participaram destes módulos, também para mim foi de extrema importância estar presente nestas formações. Contribuíram, de forma incalculável para a minha aprendizagem pessoal, como também para a elaboração do presente relatório de estágio, uma vez que pude observar pessoalmente empresas que pretendem expandir o seu negócio além-fronteiras, bem como conhecer as suas dificuldades e expectativas.

Por último, a realização do estágio possibilitou-me a inserção numa das maiores agências nacionais de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, com uma rede externa em mais de 80 países, que é uma frente avançada na identificação de novos negócios, mercados e potenciais investidores para Portugal. O facto de ter estado em contacto com a filosofia da agência, cultura organizacional, bem como o modo de atuação empresa, me facultou competências únicas e fundamentais para a inserção no mercado de trabalho.

## CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

O presente estudo visou identificar o perfil das empresas portuguesas com relações comerciais no mercado angolano.

Não obstante a revisão da literatura permitiu sistematizar os modelos e as teorias económicas e comportamentais, modos de entradas no mercado externo e também os fatores que condicionam, tanto a forma de entrada, como também a escolha dos melhores mercados. Apesar do trabalho exposto assentar, em grande parte, no referencial teórico sobre a internacionalização, a complexidade deste fenómeno dita que o mesmo não seja totalmente e só explicado pelas teorias vigentes, mas também através dos comportamentos empresariais.

O estudo do perfil das empresas portuguesas que internacionalizaram o seu negócio para o mercado angolano é muito importante sob dupla perspetiva: a científica, na medida, em que não existe ainda investigação suficiente sobre empresas portuguesas e mercados emergentes, como o angolano, e também a perspetiva empresarial, tendo em conta que constitui uma ferramenta de apoio a empresas a encetar ou a desenvolver estratégias de expansão para o mercado angolano.

Assim sendo, os resultados do estudo aqui exposto, apoiados pela revisão da literatura e também pela metodologia de investigação, demonstraram que o perfil das empresas portuguesas com relações comerciais com o mercado angolano é composto maioritariamente por empresas que estão satisfeitas com a internacionalização para o referido mercado, que iniciaram este processo há mais de cinco anos, através de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, de Sociedades por Quotas e de Sociedades Anónimas e que empregam em média entre um e dez trabalhadores. Os dados recolhidos permitem ainda concluir que a comercialização de produtos é a principal atividade desenvolvida pelas empresas presentes no mercado e que as mesmas estão dispersas por setores como da Consultoria, dos Equipamentos e Materiais para a Construção, dos Serviços, Transportes e Logística e também no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação. Mais de 70% das empresas portuguesas estudadas têm uma ou mais que uma filial, fato que prova, de acordo com a Teoria dos Estágios: Modelo de Upssala, que estas empresas já estão num estágio avançado de internacionalização, mais precisamente no terceiro estágio, que o modelo define como o estágio onde são estabelecidas subsidiárias de venda locais, que permitem à empresa o controlo direto do canal de informação.

De facto, pese embora o acumular de experiência no mercado angolano, conclui-se, ainda, que o perfil das empresas portuguesas presentes no mercado angolano é maioritariamente composto por empresas que escolheram a exportação como modo de internacionalização mais importante, confirmando, desta forma, a aversão destas empresas ao maior comprometimento através da presença física no referido mercado, sob a forma de IDE ou de diversas formas contratuais. Estas empresas assumem claramente a importância que a exportação detém no seu processo de internacionalização. Esta constatação vem confirmar algumas teorias que referem a exportação como a forma de presença mais recorrente no acesso aos mercados externos (Teixeira e Diz, 2005) e como a forma que comporta menos riscos e custos (Root, 1994).

Os dados revelam, quanto as motivações, estímulos intrínsecos e extrínsecos. As empresas estudadas, apresentaram como principais motivações, capazes de as conduzir a internacionalizar o seu negócio para o mercado angolano: *a Necessidade de Crescimento da Empresa, a Atratividade do Mercado Angolano e a Exploração de Competências Próprias*. Quanto aos obstáculos que mais se destacaram, aquando da expansão internacional para Angola, os dados sugerem uma maior importância dos factos externos às empresas como: *Insuficiência de Apoios a Internacionalização, Burocracia para Tratar de Documentos (Nível de Corrupção) e a Agressividades da Concorrência Estabelecida no Mercado Angolano*. Ou seja, tendencialmente, as empresas não consideram como muito importantes fatores internos que poderiam ter impedido o acesso ao mercado angolano.

As principais limitações deste trabalho resultaram, do fato de ter sido realizado com uma amostra que se desejaria mais expressiva, dado que somente se obtiveram 44 respostas das 338 empresas contactadas. Ainda com esta limitação a amostra constitui 13% do universo a inquirir, sendo que tem uma representatividade aceitável face a este universo embora menor relativamente a totalidade das empresas presentes no mercado angolano. Contudo, no âmbito do objetivo do trabalho aqui exposto e como complemento a metodologia seguida, poderia ter sido obtido um maior fluxo de informação de índole qualitativa através de entrevistas as empresas, todavia o tempo para o desenvolvimento do trabalho e as tarefas diárias executadas na AICEP ditaram a metodologia seguida para a conclusão do mesmo em tempo útil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal Global (2013). *Angola- Ficha de Mercado*. Consultado em Setembro de 2013, através de <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMAngola/>.

AICEP Portugal Global (2013). *Angola- Condições Legais de Acesso ao Mercado*. Consultado em setembro de 2013, através de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=7cc7041b-6373-4f29-b663-c8a082b7de32>.

AICEP Portugal Global (2013). *Relações Económicas Bilaterais em Angola 2008-2013*. Consultado em Outubro de 2013, através de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=cb9eabae-9900-4d44-827d-fe39dcd0202b>.

AICEP Portugal Global (2013). *Horizonte Internacionalizar- Guia para PME*. Lisboa: Sem editora.

Andrade, A M. e Galina, S. V. (2013). “Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento”, *Revista de Administração Contemporânea*, vol.17, 2.

Anderson, E. and Gatignon, H. (1986). “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”. *Journal of International Business Studies*, vol.17, 3, 1-26.

Albert, T. (2012), *Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and Competences*, Consultado em julho 2013, disponível em [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/24/65/PDF/LIN\\_Simin-Internationalization\\_of\\_SMEs.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/24/65/PDF/LIN_Simin-Internationalization_of_SMEs.pdf) .

ANIP (2012). *Lei do Investimento Estrangeiro*. Consultado em Setembro de 2013, através de <http://www.gfn-acdd.com/angola/docs-angola/lei-do-investimento-privado-em-angola-pt>.

African Economic Outlook (2012). consultado em Setembro de 2013, através de <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/countries/southern-africa/angola/>.

Brás, G. N. (2011). *A Indústria de Moldes: Tendências Estratégicas no Domínio da Internacionalização*. Relatório de Estágio. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Bernardino, L. and Jones, V. M. (2008). *Internationalization and Performance-an empirical study of High-Tech SMEs in Portugal*. Booknomis.

BNA (2012). Consultado em Agosto de 2013, através de  
[http://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/lista\\_artigos\\_medias.aspx?idc=309&idsc=639&idl=1](http://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/lista_artigos_medias.aspx?idc=309&idsc=639&idl=1).

Brito, C. e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Calof, J. and Beamish, P. (1995). “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”. *International Business Review*, vol.4, nº2, 115-131.

Capela, J. R. (2012). *Internacionalização das empresas: O caso Fernetto, S.A. no Brasil*. Consultado em Julho de 2013, através de  
<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/21369/2/Joana%20Capela%20-%20Relat%c3%b3rio%20de%20est%c3%a1gio.pdf>.

Cateora, P.R. and Graham, J.L. (1996). *International Marketing*. New York: McGraw–Hill.

Carvalho, R. M. (2011). *Compreender mais África fundamentos para competir no Mundo*. Lisboa: Temas e Debates.

Carvalho, R. M. (2011). *Parcerias, Como criar valor com a Internacionalização*. Lisboa: bnomics

Coelho, J. F. (1995). *Investimento Directo Português no Exterior*. Lisboa, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais.

Costa, S. e Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas – Conceito e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Cook, K. S. and Emerson, R.M., (1978). “Power, dependence and commitment in exchange Networks”. *American Sociological Review*, vol.43, 721-739.

Czinkota, M. R. (1980). “International trade and bussines in the late: an integrated U.S. perspective”. *Journal of International Business Studies*, vol.17, nº1.

Czinkota, M. R, and Moffett, M. (1999). *International Business, The Dryden Press*. Orlando: 5th Edition.

Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adira*. Consultado julho de 2013, através de <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>.

Dichtl, E., Koeglmayr, H.G. and Mueller, S. (1990). “International Orientation As A Precondition For Export Succ”. *Journal of International Business Studies*, vol.21, nº1.

Dominguinhos, P. M. (2007). *Born Globals: Da Formatação da Oportunidade à Aprendizagem Global*. Doutoramento em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Dunning, J. H. (1988). “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”. *Journal of International Business Studies*, vol.19, 1-31.

Dunning, J. H. (1998). “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, 45-66.

Dunning, J. H. (1995). “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”. *Journal of International Business Studies*, vol. 26, 461-491.

Dunning, J.H. (2000). “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and

Business Theories of MNE Activity “. *International Business Review*, vol.9, nº2, 163-190.

Dunning, J. and Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*, 2ªedição, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Ferreira, I. (2011). A Influência da Distância Cultural na Escolha do IDE Adequado no Processo de Internacionalização das Empresas: Uma Visão Teórica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, vol.10, nº1, 147-169.

Fernandes, J. H. (2007). *Alianças Estratégicas Internacionais: Critérios de Seleção de Parceiros Empresariais*. Lisboa: Celta Editora.

FMI (1993). *Balance of Payments Manual*; 5th edition, International Monetary.

Freira, A. (1998). *Internacionalização – Desafios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

Gabrielsson, M. and Kirpalani, V. (2004). “Born Globals: how to reach new business space rapid”. *International Business Review*, vol.13, nº5, 555–571.

Hill, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. USA: McGraw-Hill.

Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). “The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”. *Journal of International Business Studies*, vol.8, 35-40.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”. *Journal of Management Studies*, vol.12, nº3, pp. 305-322.

Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds).London: Croom Helm.

- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990). "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, vol.7, nº4, pp. 11-24.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, vol.40, pp.1411-1431.
- Knight, G. and Cavusgil, S. (1996). "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, vol.8, 11-26.
- Kedia, B. L. and Chokkar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation, *Management International Review*.
- Leitão, M. e Teles, G. Silva. S. (2012). *Doing Business Angola*. Consultado em Julho de 2013, através de [http://www.mlghts.pt/xms/files/Publicacoes/Guias/DB\\_Angola\\_Nov2012\\_PT.pdf](http://www.mlghts.pt/xms/files/Publicacoes/Guias/DB_Angola_Nov2012_PT.pdf).
- Loureiro, N. (2011), " *Internacionalização empresarial: o caso da OXYLANE*", Consultado em julho, disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/17948/5/tese.pdf>.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias*, Lisboa: Editorial verbo.
- Macedo, M.F. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto :Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Maccarthy, B. and Attihrawong, W. (2003). "Factors affecting location decisions in International Operations – a Delphi Study". *In International Journal of Operations & Production Management*, vol.23, nº7, 794-818.
- Martín, L. Á. G. e López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Editorial Aranzadi.
- Magriço, V. (2005). *Globalização e Alianças Estratégicas entre Empresas*. Consultado em junho de 2013, através de [http://www.janusonline.pt/2005/2005\\_2\\_13.html](http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_13.html).

- Magriço, V. (2003). *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*. Oeiras: Celta Editora.
- Masum, M. I. and Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Medeiros, E. (2003). *Economia Internacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report*, 300. Rotterdam: Erasmus University
- Neto, J. D. O. (2010). *Fatores de Decisão no Processo de Internacionalização das Empresas de Construção de Infra-Estruturas de Transporte*. Consultado em Agosto de 2013, através de <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61196/1/000149643.pdf>.
- Oviatt, B. and McDougall, P. (1994). “Toward a theory of international new ventures”. *Journal of International Business Studies*, vol.25, nº1, 45-64.
- Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) para 2013/2017 Angola, (2012). Consultado em Setembro de 2013, através de [http://www.repcomang.ch/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&download=589%3Aplano-nacional-de-desenvolvimento-2013-2017&id=24%3Ainvestir&Itemid=37&lang=pt](http://www.repcomang.ch/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=589%3Aplano-nacional-de-desenvolvimento-2013-2017&id=24%3Ainvestir&Itemid=37&lang=pt).
- Pedro, I. F. e Reis, E. (2012). *Fatores Determinantes da Internacionalização das Redes de Franchising Ibérias*. Consultado em Agosto de 2013, através de <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/egg/v13n1/v13n1a06.pdf> .
- Pereira, E. (2007). “The internationalisation of portuguese SMEs”. *International Journal of Business and Globalisation*, vol.1, nº3,369-390.
- Poliwoda, S. J. and Thomas, M. J. (1998). *International Marketing*. Oxford: The Chartered Institute of Marketi.

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1986). "The Strategic Role of International Marketing". *Journal of Consumer Marketing*, vol.3, 17-21.

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

Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Relatório Económico de Angola 2009 CEIC/UCAN, (2010). Consultado em Setembro de 2013, através de <http://www.ceicucan.org/images/RelatorioEconomico/relatorioeconomico2009.pdf>.

Ribeiro, A. (2010). *O Processo de Internacionalização: A Gestão de Vendas nos Mercados Externo*. Relatório de Estágio Curricular. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.

Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.

Shaw, V. and Darroch, J. (2004). Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurshi*. Vol.2, 327-343.

Simões, V. C. (1997). *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa.

Simões, V. C. (1997). Internacionalização das empresas portuguesas. *Economia e Prospectiva*, vol.1, nº2.

Silva, P. B. M. (2012). *Feiras e Exposições Internacionais: Um Estudo Exploratório dos Fatores de Decisão e Motivação de Participação Numa Feira Internacional*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de contabilidade e Administração do Porto.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*. Consultado em junho de 2013, através de <http://books.google.co.uk/>.

Rennie, M. (1993). “Global competitiveness: Born Global”. *The McKinsey Quarterly*, vol.4, 45-52.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Viana, C. e Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

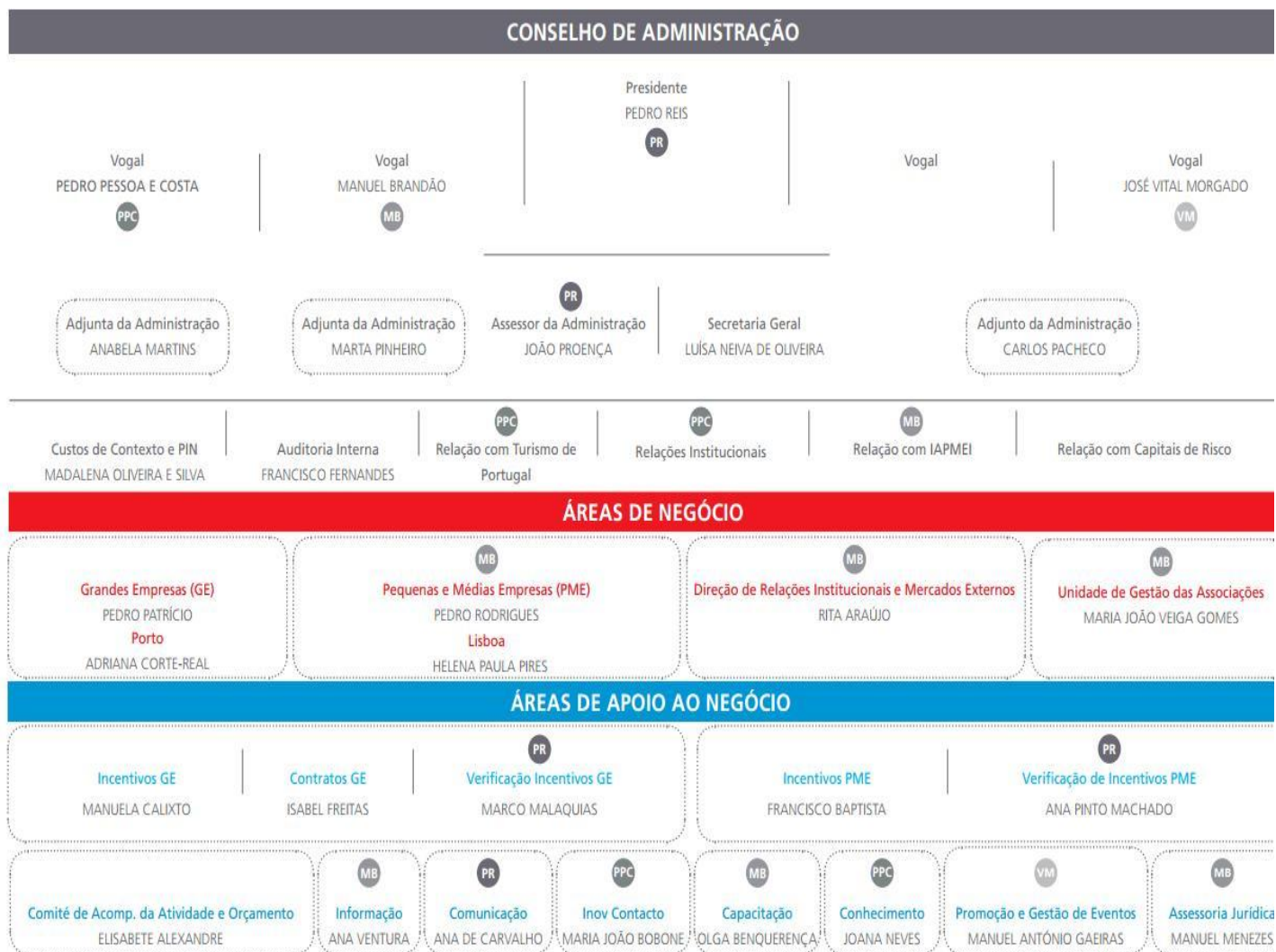
Viana, C. e Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. and Davies, J. R. (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hamel Hempstead & Englewood Cliffs.

World Bank (2013). *Angola: Aspetos Gerais*. Consultado em Setembro de 2013, através de <http://www.worldbank.org/pt/country/angola/overview>.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Organigrama da AICEP Portugal Global



## Anexo 2 – Quadro Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

Vantagens	Desvantagens
Baixo risco de entrada no mercado	Transmissão de conhecimento
Rentabilidade do investimento em I&D	Fraco controlo sobre as operações do licenciado
Entrada rápida num elevado número de mercados (beneficiado do conhecimento do mercado pelo licenciado)	O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações
Entrada em mercados distantes e/ou protegidos	Risco de criação de um concorrente
Permite ultrapassar o problema dos custos de transportes e contorna obstáculos aduaneiros	Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da <i>royalty</i>
Possibilidade de testar o mercado, para posterior investimento direto	Risco de deterioração da imagem da marca, se o licenciado não satisfizer as normais de qualidade pretendidas
Não requer investimento	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido a intensificação da concorrência	Regras restritivas colocadas por alguns países sobre a duração dos contratos, as taxas de <i>royalties</i> e outras condições contratuais
Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida	

Fonte: adaptado guia para Pme (AICEP)

## Anexo 3 – Quadro Vantagens e Desvantagens do Franchising

Vantagens	Desvantagens
Padrão elevado da imagem internacional do <i>franchising</i>	Controlo inferior ao do investimento direto, mas superior ao do licenciamento
Rapidez e baixo risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método standardizado de marketing	Algumas possibilidades de criação de concorrentes, especialmente por parte dos <i>master franchisees</i>
Rapidez de expansão da rede	Risco de não manutenção da necessidade
Riguroso controlo dos custos	Tensão no relacionamento com os franqueados
Motivação do franqueado para o desenvolvimento do negócio	Possível dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franqueado	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e replicáveis internacionalmente
Possibilidade de múltipla e elevada remuneração	Necessidade de promoção continuada da imagem à escala internacional
Sistema de negócio integrado e facilmente protegível	Exigências de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual
Geração de recursos para outros investidores e para o crescimento da rede	Dificuldade de controlo internacional do sistema

Fonte: adaptado guia para Pme (AICEP)

## Anexo 4 – Quadro Vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas

Vantagens das Alianças	Desvantagens das Alianças
Redução de custos e riscos	Maior complexidade organizacional
Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos	Limitações à definição de políticas de gestão autónomas
Aproveitamento de posicionamento de mercado, linhas de produtos ou competências complementares	Exposição às diferenças de objetivos, perspetivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais
Exploração de sinergias	Problemas de coordenação
Possibilidade de entrada rápida no mercado (acordos de comercialização recíproca)	Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio
Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto	Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimentos
Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro	Exposição a outros comportamentos oportunistas do parceiro
Maior facilidade de obtenção de economias de escala e/ou de gama	Dificuldade de sustentação da base de confiança entre os parceiros
Acesso a redes de relações	Risco de erosão da posição competitiva
Ganhos de reputação em mercados externos	Risco de criar e de alimentar um concorrente

Fonte: AICEP, (2013).

## Anexo 5 – Quadro Setores de Atividade das Empresas Portuguesas no Mercado Angolano

Setor	Nº de Empresas	%	Representação na amostra	Setor	Nº de Empresas	%	Representação na amostra
Água	1	0,2%	0	Mobiliário	6	1,4%	0
Aquacultura e Pescas	1	0,2%	0	Obras de Ferro, Aço e Outros Mateis	7	1,7%	0
Animais e Produtos de origem animal	6	1,4%	1	Outros	71	17%	9
Bebidas	6	1,4%	0	Produtos de Moda/Confeições	4	1%	0
Construção e Obras Públicas	46	11%	9	Produtos Alimentares	9	2,2%	0
Consultoria	57	13,7%	6	Produtos Farmacêuticos	4	1%	1
Energia e Ambiente	6	1,4%	0	Serviços de Transporte e Logística	34	8,2%	4
Engenharia e Arquitetura	3	0,7%	1	Serviços Financeiros	5	1,2%	0
Editorial e Artes Gráficas	10	2,4%	2	Serviços de Saúde	5	1,2%	0
Equipamentos e Produtos para o Lar	5	1,2%	0	Telecomunicações	9	2,2%	0
Eletricidade e	9	2,2%	1		28	6,7%	6

Eletrónica de Consumo				TIC			
Equipamento para Transporte e Distribuição de Energia	15	3,6%	1	Turismo	6	1,4%	0
Equipamento e Materiais para Construção	34	8,2%	0	Vinhos	8	1,9%	3
Imobiliário	5	1,2%	0	Veículos automóveis (pesados e ligeiros) e Componentes para indústria automóvel	17	4,1	0

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 6 – Quadro: Forma Jurídica das Empresas Portuguesas Presentes no Mercado Angolano

Forma Jurídica	Nº de empresas	%	Representação na amostra
Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada	218	52,3%	18
Sociedade por Quotas	62	14,9%	13
Sociedade Anónima	51	12,2%	11
Estab. Individual Responsabilidade limitada:	44	10,6%	2
Sociedade Unipessoal por quotas	42	10,1%	0
Total	417	100%	44

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 7 – Questionário de Investigação

### PERFIL DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COM RELAÇÕES COMERCIAIS NO MERCADO DE ANGOLA

O meu nome é Teresa Carvalho sou angolana e estou atualmente a terminar a minha formação no Instituto Superior de Gestão em Lisboa. No âmbito da frequência no 2º ano do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, estou a desenvolver uma investigação com o apoio da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – AICEP Portugal Global.

Neste sentido, venho apresentar-vos este questionário que se destina a recolher dados para a minha dissertação de mestrado no domínio do comércio internacional. Trata-se de um estudo que visa conhecer o perfil das empresas portuguesas com relações comerciais no mercado angolano.

Solicito desta forma a vossa preciosa colaboração no preenchimento do questionário que remeto. De sublinhar que os dados recolhidos serão tratados de forma agregada, e nunca serão divulgados de forma individual, pelo que se mantém em absoluto sigilo estatístico.

O sucesso desta investigação depende da sua disponibilidade.

Obrigado pela sua colaboração

Teresa Carvalho

#### **1. Caracterização da Empresa**

Nome da Empresa

Ano de  
Constituição

#### **2. Há quanto tempo a sua empresa iniciou o processo de internacionalização para o mercado angolano?**

- Período inferior a 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Período superior a 5 anos

**3. Qual é a principal atividade desenvolvida no mercado angolano?**

- Produção
- Comercialização de produtos
- Comercialização de Serviços

Outro (especifique)

**4. Quantas filiais têm no mercado angolano?**

- Nenhuma
- 1
- Entre 1 a 4
- Entre 5 a 10
- Mais que 10

**5. Se a resposta anterior foi positiva, em que províncias se encontram?**

- |   |                                       |                                    |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bengo          | <input type="checkbox"/> Kwanza-Norte | <input type="checkbox"/> Lunda-Sul |
| <input type="checkbox"/> Benguela       | <input type="checkbox"/> Kwanza-Sul   | <input type="checkbox"/> Malange   |
| <input type="checkbox"/> Bié            | <input type="checkbox"/> Huambo       | <input type="checkbox"/> Moxico    |
| <input type="checkbox"/> Cabinda        | <input type="checkbox"/> Huíla        | <input type="checkbox"/> Namibe    |
| <input type="checkbox"/> Cuando Cubango | <input type="checkbox"/> Luanda       | <input type="checkbox"/> Uíge      |
| <input type="checkbox"/> Cunene         | <input type="checkbox"/> Lunda-Norte  | <input type="checkbox"/> Zaire     |

Se tiver mais que (1) filial em cada província, por favor especifique o número e o nome da província

## 6. Qual é o número de colaboradores angolanos que emprega?

- Nenhum
- Entre 1 a 10
- Entre 11 a 30
- Entre 31 a 50
- Entre 51 a 100
- Mais de 100

## 7. Qual o nível de satisfação que atribui ao processo de internacionalização para o mercado angolano?

- Extremamente satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito
- Extremamente insatisfeito

## 8. Modo de internacional

Nas diversas formas de internacionalização abaixo apresentadas, atribua uma cotação em relação à aplicação de cada uma na sua empresa no processo de internacionalização para o mercado angolano. Desde 1 (sem importância) até 5 (extremamente importante).

	1	2	3	4	5
Exportação Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportação, sendo a distribuição feita por agentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportação com rede comercial própria no país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportação por subcontratação de empresa estrangeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subcontratação da produção em Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratos com empresas Angolanas (de licença, de gestão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alianças Estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint-Ventures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade produtivas (adquiridas ou construídas) em Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra forma de Internacionalização. Qual?	<input type="text"/>				

## 9. Motivação para a internacionalização

Atribua um grau de importância, entre 1 (sem importância) e 5 (extremamente importante) ao peso que cada um dos seguintes fatores teve no momento em que decidiu internacionalizar o seu negócio para o mercado angolano.

	1	2	3	4	5
Necessidade de crescimento da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de economias de escala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exploração de competências próprias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitações/ dificuldade de crescimento no mercado doméstico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar Margens e Rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reação à atuação da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento de clientes importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abordagem por empresas angolanas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atratividade do mercado angolano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebra do Mercado Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras (indique quais):	<input type="text"/>				

## 10. Obstáculos à Internacionalização

Atribua um grau de importância, entre 1 (sem importância) e 5 (extremamente importante) em função das dificuldades que cada um dos seguintes fatores gerou no momento em que decidiu internacionalizar o seu negócio para o mercado angolano.

	1	2	3	4	5
Deficiente informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de apoios à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressividade da concorrência estabelecida no mercado angolano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de recursos (financeiros e humanos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamento do sistema fiscal angolano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instabilidade cambial e monetária em Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos exportados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas técnicas aplicadas à determinados produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burocracia para tratar de documentação (Nível de corrupção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças sociais entre o consumidor português e o angolano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O peso da Distância cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (indique quais):	<input type="text"/>				

## Anexo 8 – Quadro Relação entre o Modo de Internacionalização mais ou menos Importante para as Empresas e os Anos Decorridos desde o Início do Processo de Internacionalização

Modo de Internacionalização	Há quanto tempo a sua empresa iniciou o processo de Inter. para o mercado angolano		Total	
	Menos de 3 anos	Mais de 3 anos		
Exportação direta	Sem Importância	4 40%	11 32,3%	15
		9,1%	25%	34,1%
	Importante	1 10%	3 8,8%	4
		2,3%	6,8%	9,1%
	Muito Importante	5 50%	20 58,9%	25
	11,3%	45,5%	56,8%	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>100%</b>	<b>34</b> <b>100%</b>	<b>44</b> <b>100%</b>	
	<b>22,7%</b>	<b>77,3%</b>		
Exportação com rede comercial própria no país de destino	Sem Importância	5 50%	16 48,5%	21
		11,6%	37,3%	48,9%
	Importante	1 10%	3 9,1%	4
		2,3%	7%	9,3%
	Muito Importante	4 40%	14 42,4%	18
	9,3%	32,6%	41,9%	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>100%</b>	<b>33</b> <b>100%</b>	<b>43</b> <b>100%</b>	
	<b>23,3%</b>	<b>76,7%</b>		
Contratos com empresas angolanas (de licença, de gestão)	Sem Importância	4 40%	17 53,1%	21
		9,5%	40,5%	50%
	Importante	1 10%	5 15,6%	6
		2,4%	11,9%	14,3%
	Muito Importante	5 50%	10 31,3%	15
	11,9%	23,8%	35,7%	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>100%</b>	<b>32</b> <b>100%</b>	<b>42</b> <b>100%</b>	
	<b>23,8%</b>	<b>76,2%</b>		
Franchising	Sem Importância	10 100%	27 87%	37
		24,4%	65,9%	90,3%
	Importante	0 0%	3 9,7%	3
		0%	7,3%	7,3%
	Muito Importante	0 0%	1 3,2%	1
	0%	2,4%	2,4%	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>100%</b>	<b>31</b> <b>100%</b>	<b>41</b> <b>100%</b>	
	<b>24,4%</b>	<b>75,6%</b>		
Alianças Estratégicas	Sem Importância	3 30%	7 21,9%	10
		7,1%	16,6%	23,8%
	Importante	0 0%	3 9,4%	3
		0%	7,1%	7,1%
	Muito Importante	7 70%	22 68,8%	29
	16,7%	52,4%	69,1%	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>100%</b>	<b>32</b> <b>100%</b>	<b>42</b> <b>100%</b>	
	<b>23,8%</b>	<b>76,2%</b>		
Sem Importância	6 60%	14 42,4%	20	
	14%	32,5%	46,5%	

Unidade Produtivas (adquiridas ou construídas) em Angola	Importante	2	6	8
		20%	18,2%	18,6%
	Muito Importante	2	13	15
		20%	39,4%	35%
	Total	4,7%	30,3%	43
		<b>10</b>	<b>33</b>	<b>43</b>
	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	
	<b>23,3%</b>	<b>76,7%</b>		

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 9 – Quadro Relação Entre as Motivações que a Empresa Teve no Processo Internacionalização e a Principal Atividade que Desenvolve Mercado Angolano

Motivação para a Internacionalização	Qual a Principal Atividade Desenvolvida no Mercado Angolano			Total	
	Produção	Comercialização de Produtos	Comercialização de Serviços		
Necessidade crescimento da empresa	Sem Importância	0	1	0	1
		0%	5%	0%	2,3%
	Importante	2	3	1	6
		4,7%	7%	2,3%	14%
	Muito Importante	6	16	14	36
		75%	80%	93,3%	83,7
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>18,6%</b>	<b>46,5%</b>	<b>34,9%</b>		
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	Sem Importância	2	4	1	7
		4,6%	9,3%	2,3%	16,2%
	Importante	2	5	3	10
		4,6%	11,7%	7%	23,3%
	Muito Importante	4	11	11	26
		9,3%	25,6%	25,6%	60,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>18,6%</b>	<b>46,5%</b>	<b>34,9%</b>		
Obtenção de economias de escala	Sem Importância	2	1	0	3
		4,8%	2,4%	0%	7,2
	Importante	5	5	2	12
		11,9%	11,9%	4,8%	28,6%
	Muito Importante	1	14	12	27
		2,4%	33,3	28,5%	64,2%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>19%</b>	<b>47,6%</b>	<b>33,3%</b>		
Limitações/dificuldade de crescimento no mercado doméstico	Sem Importância	1	4	3	8
		2,3%	9,3%	7%	18,6
	Importante	1	3	3	7
		2,3%	7%	7%	16,3%
	Muito Importante	6	12	10	28
		14%	27,9%	23,2%	65,1%

Acompanhamento de Clientes Importantes	Total	<b>8</b> <b>100%</b> <b>18,6%</b>	<b>19</b> <b>100%</b> <b>44,2%</b>	<b>16</b> <b>100%</b> <b>37,2%</b>	<b>43</b> <b>100%</b>
	Sem importância	3 37,5% 7,1%	5 25% 11,9%	5 35,7% 11,9%	13 30,9%
	Importante	2 25% 4,8%	6 30% 14,3%	2 14,3% 4,8%	10 23,8%
	Muito importante	3 37,5% 7,1%	9 45% 21,4%	7 50% 16,7%	19 45,3%
	Total	<b>8</b> <b>100%</b> <b>19%</b>	<b>20</b> <b>100%</b> <b>47,6%</b>	<b>14</b> <b>100%</b> <b>33,3%</b>	<b>42</b> <b>100%</b>
	Sem importância	0 0% 0%	2 10% 4,7%	0 0% 0%	2 4,7%
Importante	1 12,5% 2,3%	0 0% 0%	0 0% 0%	1 2,3%	
Muito importante	7 87,5% 16,3%	18 90% 41,8%	15 100% 34,9%	40 93%	
Total	<b>8</b> <b>100%</b> <b>18,6%</b>	<b>20</b> <b>100%</b> <b>46,5</b>	<b>15</b> <b>100%</b> <b>34,9%</b>	<b>43</b> <b>100%</b>	

Fonte: Elaboração Própria

**Anexo 10 – Quadro 19 Relação entre o nível de Satisfação que Atribui ao Processo de Internacionalização para o Mercado Angolano e os Obstáculos que Enfrentou no Processo de Internacionalização**

Obstáculos à Internacionalização	Qual é o nível de Satisfação que atribui ao processo de Internacionalização para o mercado angolano			
	Satisfeito	Insatisfeito	Total	
Insuficiência de apoios à internacionalização	Sem Importância	8 21,6%	1 16,7%	9
	Importante	18,65 10	2,3% 1	20,95% 11
		27% 23,3%	16,7% 2,3%	25,6%
	Muito Importante	19	4	23
		51,3% 44,2%	66,7% 9,3%	53,5%
<b>Total</b>	<b>37</b> <b>100%</b> <b>86%</b>	<b>6</b> <b>100%</b> <b>14%</b>	<b>43</b> <b>100%</b>	
Escassez de recursos (Financeiros e Humanos)	Sem Importância	7 18,9% 16,3%	0 0% 0%	7 16,3
	Importante	11	1	12
		29,7% 25,6%	16,7% 2,3%	27,9%
	Muito Importante	19	5	24
		51,3% 44,2%	83,3% 11,7%	55,9%
<b>Total</b>	<b>37</b> <b>100%</b> <b>86%</b>	<b>6</b> <b>100%</b> <b>14%</b>	<b>43</b> <b>100%</b>	
Direitos aduaneiros e taxas sobre produtos exportados	Sem Importância	7 19,5% 16,6%	3 50% 7,1%	10 23,7
	Importante	10	1	11
		27,8% 23,8%	16,7% 2,4%	26,2%
	Muito Importante	19	2	21
		52,7% 45,3%	33,4% 4,8%	50,1
<b>Total</b>	<b>36</b> <b>100%</b> <b>85,7%</b>	<b>6</b> <b>100%</b> <b>14,3</b>	<b>42</b> <b>100%</b>	
Normas Técnicas aplicadas à determinados produtos	Sem Importância	20 55,6% 47,6%	3 50% 7,2%	23 54,8%
	Importante	11	2	13
		30,6% 26,2%	33,3% 4,8%	31%
	Muito Importante	5	1	6
		13,9% 11,9%	16,7% 2,4%	14,3%
<b>Total</b>	<b>36</b> <b>100%</b> <b>85,7%</b>	<b>6</b> <b>100%</b> <b>14,3%</b>	<b>42</b> <b>100%</b>	
Burocracia para tratar de documentação (Nível de corrupção)	Sem Importância	5 13,5% 11,7%	0 0% 0%	5 11,7%
	Importante	6	1	7
		16,2% 14%	16,7% 2,3%	16,3%
	Muito Importante	26	5	31
		70,2%	83,3%	

O peso da Distancia Cultural		60,4%	11,7%	72,1%
	Total	<b>37</b>	<b>6</b>	<b>43</b>
		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
		<b>86%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>
	Sem Importância	21	5	26
		58,3%	83,3%	
		50%	11,9%	61,9%
	Importante	10	1	11
		27,8%	16,7%	
		23,8%	2,4%	26,2%
Muito Importante	5	0	5	
	13,9%	0%		
	11,9%	0%	11,9%	
Total	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>85,7%</b>	<b>14,3%</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaboração Própria

