



Instituto Superior de Gestão

A Internacionalização das Empresas Portuguesas para Angola: o
caso das empresas Projeto Detalhe, Tecla Digital e Twice

Nuno Filipe dos Santos Pedro

Dissertação de Mestrado submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Estratégias de Investimento e Internacionalização

Orientador:

Professor Doutor António Rui C. Moreira de Carvalho

Lisboa

Setembro 2013

i) Dedicatória
Para minha querida mãe, Albertina Prado Dias dos Santos
Com muitas saudades

Agradecimentos

Este trabalho de investigação não teria sido possível sem a participação de algumas pessoas, a quem deixo o meu reconhecido agradecimento:

- Ao Sr. Professor Doutor António Rui Moreira de Carvalho, pelo apoio sempre constante e pelas críticas construtivas e oportunas, o meu agradecimento especial. O seu contributo neste trabalho de investigação foi determinante e imprescindível.
- Aos responsáveis das empresas entrevistadas, Dr. Raul Estrela, Dr. José Fonseca e Eng.º Joaquim Neto, pela disponibilidade demonstrada e pelos conhecimentos transmitidos
- Aos meu país, João André Pedro e Antónia Dias dos Santos, as pessoas mais importantes da minha vida, pela inspiração, pela presença constante, pelo apoio incondicional e pelo carinho que sempre demonstraram nas minhas decisões.
- Aos meus avôs André Pedro e Isabel Simão, irmãos Augusta Inglês, Filipa Inglês, Alberto Prado, Nadir Zione e Igor Pedro, tios Domingas Santos, André Pedro, Pereira Pedro, Juliana Castro, Emília Sousa, Catarina Pedro, José Pedro e Juliana Santos, primos Oldair Pedro, Fernando Pedro, Émerson de Sousa, Andre Pedro, Prado Santos, Edvaldo Santos e Denílson Lopes, colegas Eugenia Pereira, Manuel Rosa, Ramalho Medeiros, Ana Esteves, Mafalda Raposo, Vasco Dias Pereira, Cristiana Silva, Alcina Castilho e João Pereira, sócios Tiago Daniel, Luís Silva e Camilo Sabalo que foram muito importantes ao longo deste processo pela força transmitida.

Resumo

Portugal vive uma profunda crise económica e financeira que teve um dos seus vetores responsáveis o desequilíbrio crónico na balança comercial (saldo negativo). O frágil crescimento da última década e a persistência de elevados défices externos são consequências da falta de competitividade da economia portuguesa.

A dificuldade de Portugal em se financiar no mercado obrigou a negociar o denominado resgate externo em Maio de 2011 com o Fundo Monetário Internacional (FMI), com o Banco Central Europeu (BCE) e com a Comissão Europeia (CE), a designada “troika”. Este acordo tem por objetivo melhorar o desempenho dos bens transacionáveis, ou seja, dos que estão abertos à concorrência internacional.

Angola é quarto maior destino dos produtos portugueses, representado 6,6% das exportações portuguesas. Com a atual recessão económica nos mercados principais das exportações portuguesas, os empresários portugueses tendem a aproveitar as sinergias oferecidas pela língua, mercado e cultura para alavancar as suas exportações para estes mercados. Este facto vem ao encontro de Freire (2009), quando sugere que a internacionalização de uma empresa deve enquadrar-se tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado de origem.

O presente estudo direciona-se para as empresas portuguesas em processo de internacionalização. Através de entrevistas aos responsáveis de três empresas portuguesas, presentes no mercado angolano, pretende-se analisar, com o apoio da literatura existente, quais as principais motivações endógenas ou exógenas à empresa que incentivaram as mesmas a internacionalizarem-se para o mercado da África Subsaariana, nomeadamente Angola.

Desta investigação podemos identificar alguns dos condicionamentos no processo de internacionalização. Observa-se, também, que as empresas utilizam as suas competências e capacidades (de *know-how* e financeiras), mitigando os clássicos apoios públicos (subsídios). As três empresas entrevistadas foram criadas na última década do século passado. Desde logo perspetivaram a internacionalização como uma opção estratégica, considerando o mercado global como uma fonte de oportunidades e de risco. A proximidade cultural, nomeadamente o contato com antigos colegas de curso, foi uma mais-valia no processo de internacionalização para as três empresas.

Finalmente, a procura de estabelecimento de parcerias estratégicas tem sido um instrumento relevante para a criação de vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Internacionalização; Angola; Competitividade; Parcerias; IDE; Incentivos.

Códigos JEL: F2; F23

Abstract

Portugal is experiencing a deep economic and financial crisis that had one of its vectors responsible for the chronic imbalance in the trade balance (negative balance). The weak growth of the last decade and the persistence of high external deficits are consequences of the lack of competitiveness of the Portuguese economy.

The difficulty of Portugal in the market to finance forced to negotiate the so-called external rescue in May 2011 with the International Monetary Fund (IMF), the European Central Bank (ECB) and the European Commission (EC), the so-called "troika". This agreement aims to improve the performance of tradable goods, or those that are open to international competition.

Angola is currently the fourth largest customer of Portuguese products represented 6.6% of Portuguese exports. With the current economic recession in the main markets of Portuguese exports, Portuguese entrepreneurs should take advantage of the synergies offered by language, culture and market to leverage Portuguese exports to this market to the economic growth of the same. On the other hand the internationalization of a company must fit taking into account the competencies and competitive advantages in the market place of origin (Freire, 1997).

The present study is directed to Portuguese companies internationalized to Angola. Through interviews with the heads of three Portuguese companies present in the Angolan market, we intend to analyze, with the support of the existing literature, which are the main motivations endogenous or exogenous to the company that encouraged the same internationalize market sub-Saharan Africa.

In this research we can identify some of the constraints in the process of internationalization. We observe, too, that companies use their skills and abilities (know-how and financial), mitigating the classic public support (subsidies). The three companies interviewed were created in the last decade, was instilled early on that the strategy would address mainly the international market, share similar motivations in terms of internationalization and always considered the same as an asset. Culture proximity was an asset in the process of internationalization for the three companies.

Finally, the search for strategic partnerships has been an important tool for creating comparative advantages.

Keywords: Internationalization; Angola; Competitiveness; Partnerships; FDI; Incentives.

JEL Codes: F2; F23

Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
I. Abreviaturas	vii
II. Índice de Figuras	ix
III. Índice de Tabelas.....	ix
IV. Índice de Anexos.....	x
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Internacionalização	3
2.1.1. Modos de Entrada	5
2.1.2. Modelos de Internacionalização.....	6
2.1.3. Motivações e Benefícios	8
2.1.4. Seleção de Mercados	9
2.2. Competitividade	9
2.2.1. Competitividade de um País.....	10
2.2.2. Balança Corrente.....	14
2.3. Parcerias.....	15
3. Internacionalização da Economia Portuguesa.....	17
3.1. Medidas de Apoio a Internacionalização	19
3.2. Estatística de Comercio Internacional e Exportações Portuguesas.....	20
3.3. Estatística do Investimento Internacional.....	26
4. IDE em Angola	30
4.1. Enquadramento Teórico do IDE	30
4.1.1. Determinantes do IDE	33
4.1.2. IDE em Africa.....	35
4.2. Mercado Angolano	36
4.3. IDE no mercado Angolano	39
5. Metodologia de Investigação	42
5.1. Estudo de Casos.....	42
5.1.1. Entrevistas.....	43

5.2. Metodologia aplicada ao presente estudo.....	44
5.2.1. Questões de investigação e opção pela metodologia de estudo de caso.....	44
5.2.2. Enquadramento teórico	45
5.2.3. Seleção das empresas a entrevistar	46
5.2.4. Objetivos da entrevista	46
5.3.1. Descrição da amostra	48
5.3.1.1. Tecla Digital, Lda.	49
5.3.1.2. Grupo Projeto Detalhe.....	49
5.3.1.3. Twice.....	50
5.4. Análise dos objetivos	50
5.4.1. Importância da indústria instalada no mercado alvo	50
5.4.2. Importâncias dos recursos e competências próprias da empresa.....	51
5.4.3. Importância do plano institucional e cultura do mercado-alvo	52
5.4.4. Fatores determinantes para internacionalização	52
6. Conclusão	55
6.1. Limitações	56
6.2. Recomendações.....	56
Bibliografia	57
Anexos.....	64

I. Abreviaturas

AICEP – Agencia para o Investimento e Comercio Externo de Portugal

ANIP – Agencia Nacional de Investimento Privado

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

BCE – Banco Central Europeu

BFA – Banco de Fomento Angola

BM – Banco Mundial

BNA – Banco Nacional de Angola

CE – Comissão Europeia

CNUCED – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

EFTA – Associação Europeia de Livre Comercio

EMNS – Empresas Multinacionais

FMI – Fundo Monetario Internacional

GATS – *General Agreement on Trade in Services*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDEP – Investimento Direto Estrangeiro em Portugal

IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro

IMD – *International Institute for Management Development*

INE- Instituto Nacional de Estatística

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MIGA – *Multilateral Investment Guarantee Agency*

NU – Nações Unidas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Economico

OMC – Organização Mundial de Comercio

PME – Pequena e Media Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

SADC – *Southern African Development Community*

TRIPS – *Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*

UEM – União Económica Monetária

UE – União Europeia

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

WEF – *World Economic Forum*

II. Índice de Figuras

Figura 1 - Implicação da Globalização na Empresa.....	4
Figura 2 - Risco, Compromisso e Controlo associado às Formas de Entrada.....	5
Figura 3 - Modelo de Uppsala.....	6
Figura 4 - Os Eixos Estruturantes da Competitividade	12
Figura 5 - A Persistência de um desequilíbrio estrutural na abertura comercial	21
Figura 6 - Evolução de longo prazo das quotas de mercado das exportações portuguesas.....	22
Figura 7 - Evolução de Longo prazo da estrutura das exportações Portuguesas.....	25
Figura 8 - IDE Mundial (Fluxos)	26
Figura 9 - Peso do IDEPE no PIB	27
Figura 10 - Peso de IDPE no IDE Mundial.....	28
Figura 11 - Stock do IDPE, Países de Destino	29
Figura 12 - Razões para o IDE.....	33
Figura 13 - PIB Real	36
Figura 14 - Inflação em Angola.....	37
Figura 15 - Receitas Publicas em Angola	38
Figura 16 - Maiores Projetos em Africa.....	40

III. Índice de Tabelas

Tabela 1 - Exportações Múndias e Portuguesas de Bens em Valor e Índice	20
Tabela 2 - Destino das Exportações Portuguesas de Bens por Grupos Regionais	23
Tabela 3 - Ranking das Exportações Portuguesas.....	24
Tabela 4 - Exportações de Bens	25
Tabela 5 - Exportações de Serviços	26
Tabela 6 - IDEP e IDEPE.....	27
Tabela 7 - Ranking do IDPE	28
Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens do IDE	31
Tabela 9 - Sistematização das Vantagens e Limitações de Propriedade total	31
Tabela 10 - Aspetos a Analisar na Avaliação do Clima de Investimento num País Estrangeiro	32
Tabela 11 - Determinantes Económicos do IDE por de Estratégia e EMN's	33
Tabela 12 - Determinantes do Investimento Direto nos Países em Desenvolvimento.....	34
Tabela 13 - Principais Indicadores Económicos	37
Tabela 14 - Balança de Pagamentos.....	38
Tabela 15 - Evolução do IDE em Angola	39
Tabela 16 - Maiores Negócios em Angola.....	41
Tabela 17 - Maiores Projetos em Angola.....	41
Tabela 18 - Investigação Quantitativa VS Qualitativa.....	42
Tabela 19 - Revisão Literária para Metodologia.....	44
Tabela 20 - Enquadramento Teórico	45
Tabela 21 - Síntese de Parâmetros utilizados na Seleção das Empresas	48

IV. Índice de Anexos

Anexo 1 - Transcrição da Entrevista ao Dr. José Fonseca	64
Anexo 2 - Transcrição da Entrevista ao Eng. Joaquim Neto Filipe	70
Anexo 3 - Transcrição da Entrevista ao Dr. Raul Estrela	74

1. Introdução

A atual crise económica que Portugal enfrenta é o resultado do acumular de projetos públicos e privados financiados até então com dívida, essencialmente externa. O nível de endividamento torna-se ainda mais preocupante e insustentável pelo facto de não ter sido compensado por um crescimento económico capaz de o suportar. Portanto é vital fomentar o crescimento económico permitindo, assim, aumentar o emprego, criar valor e reduzir o peso da dívida, mas também para maior sustentabilidade financeira através do aumento da capitalização das famílias, das empresas e do Estado.

Para Carvalho (2011) a emergência de um novo paradigma, nomeadamente, a influência que os países emergentes tem nos mercados financeiros internacionais, no comércio internacional e nos principais mercados de matéria-prima e mercadorias leva a uma configuração das instituições internacionais, políticas e financeiras e das relações de poder em termos económico, em resultado do consumo potencial em seus mercados internos.

Uma das formas de se conseguir crescimento económico, sustentável é seguramente através do aumento da competitividade e consequentemente aumento das exportações, do crescimento estruturado das empresas, de uma maior atratividade para o IDE, da criação de emprego e consequentemente de um maior bem-estar social do país.

A internacionalização não deve ser considerada um fenómeno do século XXI. Na realidade as trocas comerciais entre as nações perdem-se no tempo. Porém a dimensão, o crescimento e as características que a internacionalização apresenta nos dias de hoje enfatizam a relevância deste fenómeno, dando-lhe novo folego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento. A importância que a temática da internacionalização apresenta na esfera empresarial tem vindo a despertar interesses em investigadores das mais variadas áreas de estudo, destacando-se a gestão estratégica, a gestão internacional e o empreendedorismo.

A internacionalização das empresas portuguesas para Angola é um tema relevante, em fase de aprofundamento pelo interesse do sistema de ciência e tecnologia (SCT), nomeadamente a comunidade científica e as empresas, graças a relevância do papel que o IDE tem para a economia e para a sociedade dos países intervenientes. Além disso, o aumento da concorrência para fruto da globalização sobre os mercados, pelo que se tem vindo a exigir das empresas um reforço na sua posição competitiva, passando na maioria das vezes pela expansão para os mercados internacionais.

Dado o nosso interesse no estudo da internacionalização das empresas portuguesas para Angola e tendo por base o perfil das empresas que tendem a deslocalizar-se para estes mercados (Carvalho, 2009), nomeadamente as Pequenas e Médias Empresas (PME), identificados duas questões de partida que vão suportar o desenvolvimento do nosso estudo:

Q1- Os apoios das entidades externas são escassos para as empresas se internacionalizarem para Angola?

Q2- Para ter sucesso no mercado angolano as empresas portuguesas, têm de atingir uma posição relevante no mercado nacional?

Em termos organizacionais, o presente estudo este estruturado da seguinte forma.

No Capítulo 2, é feita uma revisão da literatura sobre varias estratégias e teorias de internacionalização, competitividade e parcerias.

No Capítulo 3, apresenta-se uma descrição da internacionalização das empresas portuguesas, bem como as medidas de apoio a internacionalização, estatística do comércio internacional, estatística das exportações portuguesas e estatística do investimento internacional.

No Capítulo 4, falamos do IDE em Angola, com o enquadramento teórico do IDE, determinantes do IDE, IDE em Africa e por fim uma descrição do mercado angolano e do IDE no mesmo mercado.

No Capítulo 5 detalha-se a metodologia utilizada – O estudo de caso. Neste capítulo são também abordados as questões de investigação e o resultado das entrevistas realizadas.

Finalmente no último capítulo são divulgadas as conclusões do estudo, bem como principais resultados e contributos da investigação.

2. Revisão da Literatura

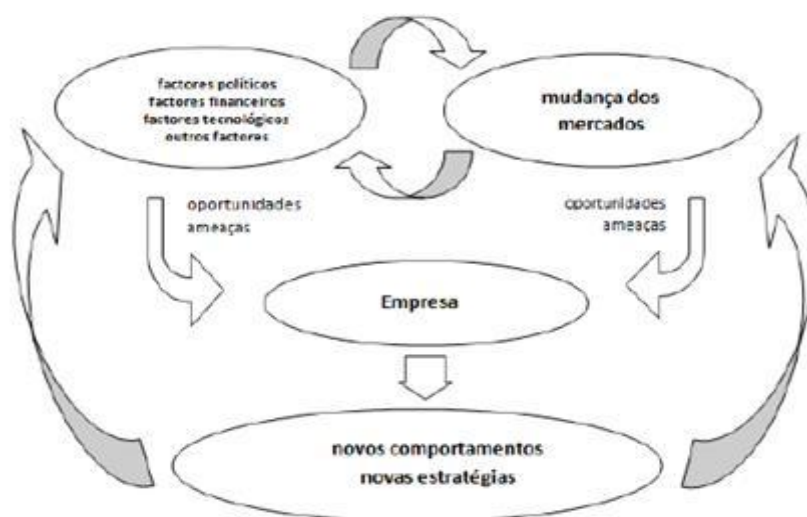
Neste capítulo começaremos, antes de mais, por investigar empiricamente o conceito de internacionalização. Isto porque a internacionalização é a base desta investigação que tem como objetivo analisar a internacionalização das empresas portuguesas para Angola. Uma vez que apenas as economias ou empresas competitivas internacionalizam-se, elaboramos uma pequena revisão da literatura sobre competitividade para se alcançar crescimento económico e aumento da competitividade externa. Fizemos também uma revisão sobre a balança corrente e os seus determinantes para explicar as variações da competitividade externa portuguesa. Por último realizamos uma revisão sobre parcerias por ser um tema relevante no processo de internacionalização das empresas.

2.1. Internacionalização

O Processo de Internacionalização consiste na exploração de oportunidades em ordem a desenvolver, no mundo, as vantagens competitivas que as empresas e os estados possuem. Aparece com o objetivo de consolidar ou obter novas posições nos mercados, manter ou reforçar relações com grandes clientes, atuando de acordo com logicas globais e integradas, de reduzir custos de produção, de aceder e absorver novas competências e afigurar-se, para um número crescente de empresas, com uma realidade indispensável a exploração de oportunidades detestados ou como resposta aos movimentos apresentados por outros players do mercado (AICEP, 2012).

A maior parte dos autores concorda que o fenómeno da globalização como o principal impulsionador do crescimento. A globalização foi fortemente responsável pela enorme expansão do comércio mundial nas últimas décadas (Subindo de 1838 Bilhões de dólares em 1993 para 13 261 bilhões em 2007), pelo enorme desenvolvimento de muitos países e pelo aumento do rendimento das pessoas (a proporção da classe media na classe mundial passou de 28% em 1960 para 50% em 2006) Carvalho (2011). A difusão da informação resultou na homogeneidade dos gostos e preferências dos consumidores a escala mundial, assim como no incremento do número de processos de integração, de cooperação e de alianças empresariais, promovendo a adoção de uma visão empresarial denominada vantagem comparativa de Ricardo (1817). A globalização é um fenómeno que influencia as empresas a adotarem novos comportamentos, tal como o planeamento de novas, estratégias empresariais, promovendo um ciclo virtuoso. A seguinte figura ilustra como podemos entender esta afirmação.

Figura 1 - Implicação da Globalização na Empresa



Fonte: Lombardo Martos Y Jiménez, 2007

A internacionalização de empresas surge de definições difusas entre os diversos autores. Destacando-se as seguintes definições:

Calof e Beamish (1995) defendem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) aos ambientes internacionais;

Meyer (1996) define a internacionalização como o processo pela qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país origem;

Chetty e Cambell-Hunt (2003) consideram que a internacionalização não pode apenas ser vista como um processo de progressão crescente mas como um fenómeno que também pode representar retrocessos (desinternacionalização) manifestado por uma diminuição da atividade internacional de uma empresa;

Darder e Barber (2004) afirmam que a internacionalização é um dos processos de direção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequado aos recursos disponíveis que implicará a transposição das fronteiras nacionais;

Freire (2008) analisa a internacionalização de uma empresa como a extensão das suas estratégias de produtos-mercado e de integração vertical para outros países, da qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Assim um dos principais instrumentos do fenómeno de internacionalização é a definição do “Modo de Entrada” num mercado.

2.1.1. Modos de Entrada

O Modo de Entrada em um mercado internacional, depende das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras do mercado em causa e permite organizar e conduzir os negócios da empresa neste mercado. O modo de entrada possibilita a entrada dos recursos da empresa no mercado de destino, designadamente, os seus serviços, conhecimentos, capacidades e tecnologias (Chen e Messner,2009).

Após a decisão de entrar em determinado mercado, deverá ser decidida a forma mais apropriada para entrada neste mercado, considerando as suas capacidades e a estratégia definida. As três principais formas de servir o mercado externo são:

1. Exportar;
2. Conceder Licenças;
3. Aquisição de Empresa (Através do IDE);

Dander e Barber (2004) afirmam que a exportação consiste em produzir bens no mercado local e vender no mercado externo; Licenciamento consiste em uma empresa que detém um direito transferível, firma um contrato com outra empresa, autorizando-a a usufruir do direito mediante um pagamento fixo ou variável em função do volume de negócios; IDE consiste na implantação sozinho ou com parceria de uma filial produtiva, comercial ou logística, evoluindo o compromisso de recursos próprios.

Cada uma dessas opções oferece diferenças a respeito do grau de controlo que a empresa pode exercer sobre a operação externa, os recursos que podem alocar e os riscos que podem suportar, como apresentamos na seguinte figura.

Figura 2 - Risco, Compromisso e Controlo associado às Formas de Entrada



Fonte: Barber e Dander, (2004) (adaptado)

De acordo com a figura, o controlo condiz ao poder da empresa em influenciar os sistemas, métodos e decisões em relação as operações nos mercados externos. O compromisso é conjunto de recursos disponibilizados para atividade internacional da empresa. Concluindo, o risco apresenta uma correlação positiva com o grau de compromisso, então quanto maior for o grau de compromisso, maior será o risco.

2.1.2. Modelos de Internacionalização

Existem diversos modelos teóricos para explicar a internacionalização de empresas contendo, estes na sua maioria uma limitação genérica, pelo facto de serem concebidos tendo como referencia a internacionalização de grandes empresas, não entendendo as alterações da realidade económica que obrigaram as PME a internacionalizarem-se, em particular as dos mercados em desenvolvimentos.

Um dos principais modelos de suporte a internacionalização é o denominado Modelo da escola de Uppsala. No Modelo Uppsala, as empresas começam as suas atividades internacionais no mercado domestica e gradualmente alargam-nas para os países geograficamente ou culturalmente próximos, em consequência de um ajustamento as mudanças da própria empresa e do ambiente em que esta se insere (Bernadio e Jones, 2008). Na escolha do destino da internacionalização considera-se o tamanho do mercado potencial e a menor distância psíquica em relação ao mercado domestico. Esse processo ocorre em estágios sequenciais de comprometimento gradual de recursos, primeiramente através da exploração do seu mercado doméstico, depois exportação e com o tempo estabelecer subsidiárias de vendas. O último estágio é o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Figura 3 - Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975

O Modelo de Pré-Exportação e Exportação, baseia-se no envolvimento incremental da empresa em atividades no exterior, com suporte na aprendizagem e na experiencia dando um enfoque especial às atividades de exportação. Neste contexto, o processo de internacionalização ocorre com uma inovação dentro da empresa, em que cada etapa da internacionalização constitui uma novidade para empresa. Os modelos desenvolvidos nesta perspetiva assumem que a internacionalização é um processo de aprendizagem

gradual que se desenvolve por estádios, no qual vão sendo progressivamente necessários mais recursos e capacidades da empresa (Bernadio e Jones, 2008).

No Modelo de Redes, muito próximo da teoria da escola de Uppsala a internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de relações da empresa com parceiros que situem-se em redes internacionais. De acordo com esta visão o sucesso da internacionalização depende da rede de contactos que a empresa desenvolve, quer internos, quer externos, mas do que propriamente das características do mercado de destino (Bernadio e Jones, 2008).

Na denominada Teoria de Recursos, as empresas devem desenvolver de forma eficaz e eficiente, os seus recursos a fim de obter vantagens competitivas de Porter (1985) que permitam alcançar, a longo prazo, maximização da rentabilidade. Desta forma a internacionalização desenvolve-se não necessariamente através de um processo determinístico, de uma sequência de etapas/estádios mas sim com base nos seus recursos e capacidades que são desenvolvidos e otimizados por meio de estabelecimento de relações com os outros agentes económicos de forma a suprimirem eventuais limitações e obter recursos complementáveis. Estes recursos são financeiros, estruturais, humanos, tecnológicos e organizacionais (Bernadio e Jones, 2008). A existência de recursos subutilizados com a diversificação geográfica do mercado são fortes razões para internacionalização, destacando-se sobretudo as motivações por as empresas possuírem vantagens de propriedades, na sua maioria relacionadas com ativos de carácter intangível (Hymer, 1976). A Teoria de Recursos fornece um modelo teórico credível para analisar as relações entre os processos da empresa, os ativos, a estratégia, a performance e a vantagem comparativa (Habbershon e Williams, 1999).

O Modelo *Born Globals*, analisa a internacionalização como não assumindo um carácter incremental e gradual pois a maior parte das empresas, nascem já com a perspectiva de atuação no mercado mundial. Nesta perspectiva o perfil do empreendedor internacional ganha uma certa importância tal como já tinha sido revelado pelos modelos de pré-exportação. Assim o nível de educação do gestor, a sua experiência profissional, os contactos pessoais e experiências internacionais são fatores determinantes para as suas escolhas estratégicas e prévias a existência da própria empresa (Hollensen, 2007). Desta forma não podemos entender a internacionalização como um processo que ocorre de forma instantânea desde o início da empresa, uma vez que a experiência e o perfil do gestor assumem num primeiro momento deste processo uma importância fundamental (Bernadio e Jones, 2008).

2.1.3. Motivações e Benefícios

As motivações relevantes (AICEP, 2012) para o processo de internacionalização de empresas são internas ou associadas a mercados, resultando na maior parte das vezes em mix dos seguintes fatores:

- i. Objetivo de crescimento (Penetração em mercados externos);
- ii. Acesso a recursos produtivos;
- iii. Manutenção ou reforço das redes de relações;
- iv. Resposta a movimento de concorrentes;
- v. Acompanhamento de clientes;
- vi. Acesso a recursos ou competências.

Czinkota, Ronkainem e Moffett (2011) defendem que são onze as principais motivações para as empresas se internacionalizarem, classificando-as como proactivas ou reativas. Dentro das reativas estão incluídas as vantagens em termos de lucros, tecnológicas, produtos diferenciados, informação exclusiva, benefícios fiscais, economias de escala e o esforço de gestão da própria empresa. Os motivos reativos, incluem pressões concorrenciais, excesso de capacidade produtiva, proximidade de clientes e portos de desembarque ou saturação do mercado doméstico. Brito e Lorga (1999) defendem um modelo aparentemente parecido com o de Czinkota et al (2011), classificando os motivos em reativos, proactivos e mistos. Apesar de aparentemente parecidos, este modelo possui uma natureza mais abrangente e complementar.

Viana e Hortinha (2005) apresentam seis razões que têm levado empresas tradicionais domésticas a procurarem novos mercados:

- i) Aumento da faturação;
- ii) Sinergias a nível de estruturas de custos (Economias de Escala);
- iii) Redução de risco através de diversificação de mercado;
- iv) Colaboração com empresas e instituições públicas;
- v) Domínio dos mercados;
- vi) Vantagens a nível de imagem, notoriedade e vantagens absolutas relacionado com o poder sobre os recursos.

Os benefícios de internacionalização situam-se a nível de acessos de novos mercados, na processão de objetivos de crescimento e de diversificação geográfica ou acesso a recursos (minimização de custos produtíveis do que a empresa não dispõe no mercado interno) em condições tão vantajosas (AICEP, 2012).

2.1.4. Seleção de Mercados

Existem cerca de 230 mercados nacionais a nível mundial, pelo que é impraticável para uma empresa tentar entrar em todos eles. Na realidade a seleção de mercados é crucial no processo de internacionalização por parte das empresas. Alon (2004) considera que os recursos são críticos para seleção dos mercados no processo de internacionalização das empresas, como a capacidade de gestão, os recursos humanos, o conhecimento de negócios internacionais e o know-how. Fish e Ruby (2009) chamam atenção para o facto de algumas empresas interessadas em crescer através da exportação não terem conhecimento de onde e como começar.

Hollensen (2007) agrupa os fatores que orientam a seleção de mercados da seguinte forma:

- i) Os relacionados com a empresa
Ex: Dimensão da empresa, os seus recursos e capacidade, a experiência, objetivos estratégicos e a rede de parcerias;
- ii) Os relacionados com a sua envolvente
Ex: a estrutura a nível da internacionalização do sector de atividade em que se insere as expectativas de potenciais mercados, a concorrência, a proximidade física e geográfica com o mercado de origem.

A seleção de mercados é relevante para o ganho de competitividade, condição necessária para o ganho de valor na economia internacional.

2.2. Competitividade

A Noção de competitividade é universal: é mais competitivo quem faz melhor, contudo a maioria das análises, ou modelos de competitividade, baseia-se em experiências ocidentais, em que a combinação e interação entre um estado relativamente forte com instituições e normas estabelecidas, um mercado com atores económicos e uma economia monetária desenvolvida, assim como uma sociedade civil com um elevado nível de educação/formação como complemento, são os elementos fulcrais (Carvalho, 2011).

Para Porter (1993) o único conceito significativo da competitividade é a produtividade nacional, isto porque o aumento do nível de vida dos cidadãos de um país depende da capacidade das empresas desse país em conseguirem atingir níveis consideráveis de produtividade e o incremento da mesma ao longo do tempo. Por outro lado, a competitividade nacional baseia-se na preformasse superior da produtividade e na capacidade de uma economia adaptar-se constantemente a mudança, criando, simultaneamente novos produtos e serviços com uma competitividade crescente, o que

possibilitará, eventualmente gerar níveis superiores de salários reais. Desta forma a competitividade está relacionada com melhorias do nível de vida dos cidadãos, ao aumento das oportunidades de emprego e simultaneamente, a capacidade do país em manter as suas obrigações internacionais. Esta última representa a capacidade de exportação e manter o equilíbrio comercial e o nível de vida dos seus cidadãos.

2.2.1. Competitividade de um País

A competitividade de um país não é um conceito de fácil definição. Para o ex-presidente do BCE, em uma conferência sobre competitividade referiu que “o que devemos entender pelo conceito de competitividade, o que significa em particular para Zona-Euro e como devemos proceder em relação a esta? Estas questões são as que mais tenho debruçado ao longo da minha vida política”. A capacidade de um país conseguir aumentos sustentáveis do seu bem-estar económico e criação de oportunidades de trabalho para sua população em um contexto de globalização (Trichet, 2011).

O conceito de competitividade de um país não assume consensualidade entre autores. O conceito de competitividade envolve uma imensidão de variáveis com que seja muito complexo apresentar uma definição singular. Porter (1993) confirma esta dificuldade em definir competitividade, afirmando que a competitividade é a capacidade de competir em mercados mundiais, com uma estratégia global. Oliveira (2003) refere que os autores Cohen e Zysman consideram que a competitividade é o grau que um país pode, em condições de mercado livre e justo, produzir bens e serviços que passem no teste dos mercados internacionais, desenvolvendo assim o rendimento dos seus habitantes. Sachs (2001) defende que a competitividade representa a capacidade de um país alcançar um crescimento económico e contínuo a médio prazo, entendido como 5 anos. Catroga (2002) face ao conceito anterior apenas define o prazo do crescimento “a competitividade de uma economia consiste na capacidade de alcançar um crescimento económico contínuo a médio e longo prazo”. De um modo mais abrangente, podemos caracterizar uma economia competitiva pelos níveis elevados de eficiência e eficácia traduzidos, simultaneamente na capacidade de produzir bens e serviços que satisfaçam os mercados internacionais, contribuam para criação de emprego e de remuneração valorizando os fatores produtivos, bem como para melhoria, de forma sustentada, do rendimento e do nível de vida médio da população (Dionizio, 2000).

Competitividade é a capacidade de obter uma rentabilidade igual ou superior a outras empresas que encontra-se no mesmo mercado (Almeida, 2009). Dollar e Wolff (1993) analisam a competitividade como a capacidade que uma empresa tem para vender os seus produtos no mercado internacional e quanto maior for a quota de mercado maior é a competitividade da empresa. Lucato (2009) afirma que a competitividade empresarial baseia-se na forma como a empresa se mantém no mercado e como opta por estratégias que lhe são favoráveis para obter uma melhor rentabilidade. Porter (1993) define

competitividade como a condição que permite uma empresa operar de forma mais eficiente ou com maior qualidade em relação aos seus concorrentes a qual resulta em benefícios acrescidos para uma empresa e utilizando a rentabilidade, produtividade, quota de mercado e nível de custos como indicadores do conceito de competitividade.

Para Lança (2000) a capacidade de uma empresa ou indústria de concorrer em mercados e neles criar valor depende dos seguintes fatores:

- I) Características e atuação das empresas, reportando a um nível microeconómico;
- II) Criação de sinergias geradas a nível sectorial ou agregado;
- III) Contexto envolvente, a nível macroeconómico relacionado, por exemplo, com o mecanismo de formação de preços, o regime cambial e monetário ou a relação salarial.

O Fundo Monetário internacional (FMI) quantifica a competitividade internacional de uma economia essencialmente através da utilização de diferentes taxas de câmbio (Taxa de cambio mercado¹, Taxa de cambio oficial² e primeira ou terceira taxas quando existem múltiplos acordos cambiais), ponderadas de diferentes formas. Contudo também apresenta usualmente os fluxos de comércio internacional (exportações, importações e balança comercial), as taxas de salario e rendimentos, o índice de produção industrial e o índice de preços no consumidor. Considerando os indicadores que são disponibilizados, podemos afirmar que o conceito de competitividade privilegiado por esta instituição é a competitividade-preço³. Embora na competitividade existam outros indicadores (Neary, 2006).

O Banco Central Europeu (BCE), utilizando um conceito mais abrangente de competitividade internacional de uma economia, defende que a competitividade internacional de uma economia é um conceito mais abrangente do que competitividade-preço, mas sim depende da variedade e da quantidade de bens e serviços que uma economia consegue produzir e exportar, assim como a forma como o mercado, as instituições e as políticas promovem os outros aspetos da competitividade dos produtos de cada economia (Papademos, 2005).

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Economico (2010) considera que a competitividade externa baseia-se na capacidade de empresas, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem de forma sustentada e enquanto expostas a concorrência

¹ Recentemente a Caixa Geral de Depósitos (Carvalho, 2013) publicou o trabalho “O Campeonato da Competitividade: O Caso de Portugal”, que sugere um Ranking para as empresas que competem em Portugal ou no mercado da Zona Euro.

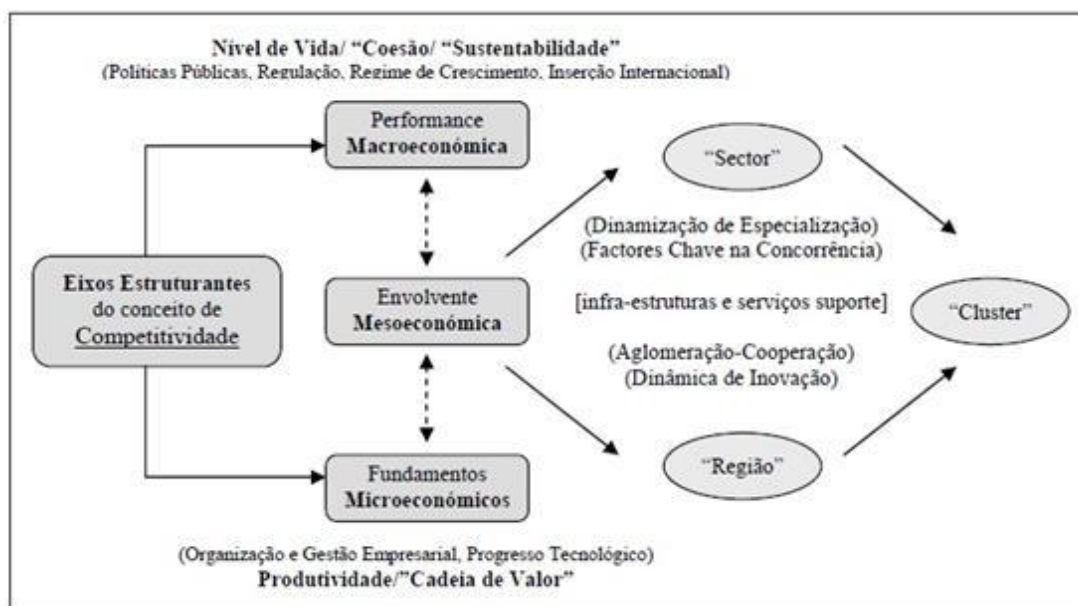
² Taxa de Cambio Oficial: Expressa a quantidade de moeda domestica para a conversão em uma unidade de moeda estrangeira.

³ Competitividade-Preço: É a estratégia na qual as empresas centram os seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização dos custos de produção. Tendo o preço como principal atrativo para o consumidor.

internacional, rendimentos de fatores e níveis de emprego relativamente elevados. Relativamente ao World Economic Forum (WEF) Schab, Sala-i-Martin e Robert (2012) definem competitividade como o conjunto das instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país. Outra instituição dinamizadora de rankings de competitividade é o Internacional Institute for Management Development (IMD) que até 1996 colaborava com o World Economic Forum (WEF) na construção no ranking de competitividade e que a partir de 1996 passou a publicar o seu relatório anual independentemente. Para o Internacional Institute for Management Development (2006) a competitividade é analisada como as nações e as empresas gerem a totalidade das suas competências para obter a prosperidades (para os cidadãos) e os lucros (para as empresas).

Os Estados desempenham um papel importante para a competitividade através da aplicação de políticas nacionais que podem condicionar as estratégias competitivas das empresas e influenciar a competitividade das mesmas e consequentemente a competitividade nacional que pode ser ilustrada através do modelo dos eixos estruturantes do conceito de competitividade (Mateus, 2004) na seguinte figura.

Figura 4 - Os Eixos Estruturantes da Competitividade



Fonte: Mateus, 2004

Os eixos estruturantes do conceito de competitividade envolvem assim, uma dupla articulação entre a performance macroeconómica e os fundamentos microeconómicos, realizada pelas características da envolvente mesoeconómica⁴, onde as logicas de

⁴ Tradicionalmente, o estudo da economia é dividido em dois grandes grupos, macroeconomia e microeconomia. O Meso, como sua etimologia indica se desenvolve em um nível intermediário entre microeconomia e macroeconomia. Se o Macro é unidades de análise de estados-nação e as empresas o micro, meso se concentra no jogo dos mercados e diversas atividades económicas. Ela estuda como a situação econômica afeta a relação entre desenvolvimento econômico e global. Alguns

“sector”, “Região” e “cluster” se articulam, entre dinâmicas de especialização e de inovação que se desenvolvem através de modelos específicos de concorrência, de partilha de infraestruturas e serviços de suporte e de processos de aglomeração e cooperação de empresas e atividades. Encontram nas condições macroeconómicas, remetendo a elevação do nível de vida da população, num quadro de coesão e sustentabilidade, e nos fundamentos microeconómicos, remetendo para a promoção da produtividade, num quadro de qualificação do papel desempenhado nas cadeias de valor relevantes para os seus aspetos fundamentais (Mateus, 2005).

Simões (1997) reconhece que a competitividade nacional depende da capacidade dos estados em desenvolver políticas que atribuam as empresas de bases domésticas os recursos e as competências necessários para poderem concorrer nos mercados mundiais e dinamizem economias de aglomeração suscetíveis de atraírem investimentos externos e de estimularem o desenvolvimento de iniciativas empresariais endógenas. Neste último ponto deve existir uma interação entre o estado e as empresas, aonde o estado deve ser o elemento decisivo em:

- i) Financiar infraestruturas físicas essenciais para circulação de pessoas, serviços, bens e informações;
- ii) Financiar o Desenvolvimento de competências, nomeadamente educação, formação, disseminação da informação, investigação básica;
- iii) Fornecimento de incentivos aos esforços empresariais em I&D, inovação tecnológica e organizacional;
- iv) Apoiar o desenvolvimento e afirmação multinacional das empresas nacionais e da sua isenção em redes;
- v) Promoção de condições locais suscetíveis de atraírem empresas internacionais, gerando mecanismos de financiamento mutuamente benéficos.

Porter (1985) analisa o tema da competitividade associando a não vantagens ocasionais ou oportunistas mas a obtenção de níveis de competitividade que assegurem vantagens sustentáveis e duradoras (Gouveia e Júnior, 2004). Para este objetivo apenas a constante modernização e inovação podem criar dificuldades a imitação e assegurar a sua competitividade internacional. Mudanças em taxa de câmbio com fins específicos de aumentar as exportações de uma nação podem refletir-se em vantagens de curta duração e insustentáveis. Krugman (1994) defende que as alterações na taxa de câmbio real ⁵ podem diminuir o poder de compra relativamente aos bens importados e por outro lado favorecer as exportações, sendo que o nível de vida ou o bem-estar depende do poder de compra que se tem em relação aos bens produzidos quer no estrangeiro quer no próprio

dos fatores meso relevantes que podem ser estudadas são: a dinâmica dos setores produtivos, transporte, comunicações, regulamentos comerciais relativas ao fornecimento de energia ou de políticas a nível provincial e regional.

⁵ Taxa de Cambio Real: mede a variação relativa do nível geral de preços de um país face ao resto do mundo.

país, então uma alteração uma alteração na taxa de câmbio pode traduzir-se em diminuição do nível de vida e do bem-estar.

Krugman (1994) é dos principais críticos relativamente a diferença entre competitividade de um país e de uma organização quando se fala de competitividade. De acordo com este autor os conceitos não se podem equiparar porque uma organização pode declarar falência quando se torna incapaz de fazer face as suas obrigações, e um país não pode declarar falência. No entanto o estado de default pode ser equiparado a figura jurídica de insolvência de uma empresa. Podemos contudo afirmar que comparar a competitividade de um país a uma organização é uma comparação perigosa.

A maior parte dos estudos sobre competitividade priorizam a competitividade empresarial ou organizacional, pois as melhorias microeconómicas complementem as melhorias macroeconómicas para se analisar os verdadeiros impulsionadores da competitividade.

Porter (2003) conclui que os principais determinantes do desempenho económico, residem nas regiões, então as políticas nacionais são necessárias mas não suficientes por isso Porter sugere que a análise regional deve tornar-se muito mais central para investigação e para formulação de políticas de competitividade e desenvolvimento económico. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (1995) sugere a possibilidade de análise da competitividade em duas perspetivas que têm formas de análise e enquadramento diferentes:

- I) A nível de espaços territorial (nações, regiões e cidades);
- II) A nível de Agentes (empresas ou indústrias).

2.2.2. Balança Corrente

A balança Corrente representa um importante indicador de competitividade externa de uma economia, assume particular importância para países com persistentes e elevados défices da balança corrente, pois para além de evidenciar problemas de competitividade-preço também ilustra sérios problemas estruturais e desequilíbrios macroeconómicos insustentáveis ao longo do prazo (Trichet, 2011).

Flamini (2010) Refere que a balança corrente é um importante indicador de competitividade e de desequilíbrios macroeconómicos de um país, sendo importante a monitorização da mesma pelos governantes. A análise da balança corrente é relevante para os países da UEM uma vez que transmite informação sobre as decisões a tomar na área de investimento e poupança de um país, bem como sobre padrões de competitividade económica (Deutsche Bundesbank, 2007). Mateus (1999) Classifica a balança comercial como um bom indicador do nível de competitividade da indústria nacional, uma vez que nos dá uma noção alargada da competitividade de bens e serviços.

2.3. Parcerias

A expansão para mercados estrangeiros e o desenvolvimento de uma estratégia global podem ser facilitados pela formação de uma parceria, até para empresas com bastante experiência internacional. Parceria consiste na forma de colaboração entre empresas em um determinado espaço territorial ou económico, com objetivo de atingir metas mutuamente definidas (Bruckley e Glaister, 1996).

Joint-Venture é uma forma de parceria que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos para explorar determinados negócios. Existem dois tipos de Joint-Ventures que são: *Equity Joint-Ventures* e *Non-equity Joint-ventures*. *Equity Joint-ventures* são formadas por duas ou mais entidades legalmente separadas que se juntam através da criação de uma empresa detida conjuntamente por diferentes parceiros, investindo recursos e através do qual envolvem várias atividades de tomada de decisão, esperado dividendos (Mohamed, 2003). As *non-equity joint-venture* são acordos contratuais entre empresas parceiras com objetivo de cooperar no âmbito de uma atividade económica, mas que não dá lugar a uma empresa (Bruckley e Glaister, 1996). As *Joint-ventures* são classificadas em duas categorias: não integradas e integradas, em que as não integradas, cada parceiro é responsável por planear e executar uma parte do trabalho, sendo igualmente responsável pelos lucros e perdas da mesma e Integradas as responsabilidades e trabalho são assumidos completamente pelos dois parceiros, permitindo a maximização dos recursos de cada um e uma menor possibilidade de ocorrência de conflitos (Norwooda e Mansfield, 1999).

Ozorhon, Ardit, Dikmen e Birgonul (2007) defendem que as parcerias são bastante complexas e difíceis de gerir, pois envolvem entidades diferentes, com objetivos e estratégias competitivas. Boatenga e Glaisterb (2002) sublinham esta ideia, adiantando que apesar que o estabelecimento de parcerias ser crítico para uma experiência de internacionalização de uma empresa em mercados internacional, a adaptação não é fácil e gerir *joint-ventures* internacional é extremamente difícil. *Joint-ventures* são bastantes utilizadas em países em via de desenvolvimento por possibilitarem e facilitarem a troca de tecnologias, partilha de risco, criação de emprego e fluxo de capitais (Ling, Ibbs e Cuervo, 2005).

Badger e Mulligan (1995) analisam as motivações para as formações de parcerias em mercados internacionais, garantindo que as empresas que querem ser bem-sucedidas devem adaptar-se a realidade local definindo as seguintes motivações: Acesso a novas tecnologias, partilha de riscos, obtenção de financiamento, acesso a novos mercados, aumento da capacidade de servir novos ou principais clientes, aumento da competitividade, requisitos de governos estrangeiros, aquisição de conhecimento de mercados locais, aumento de quota de mercado, ampliação da base de clientes, desenvolvimento da resposta a envolvente cultural, aumento dos lucros, aumento da capacidade produtiva. Ling, Ibbs e Cuervo (2005) consideram que as motivações que

levam as empresas estrangeiras a formar parcerias locais são: redução de custos, acesso a novas tecnologias, aproveitamento dos conhecimentos do parceiro local, cultura, sistema político e de negócios e redução de custos e risco de pesquisa. Girmsheid e Brockmann (2010) dividiram as motivações em: fatores que beneficiam apenas um dos parceiros, estrangeiro ou local.

Mohamed (2003) analisou os critérios de seleção de um parceiro, destacando: experiência de gestão, anteriores associações e parceiros, compatibilidade a nível de negócios, cultura empresarial e anteriores experiência em *Joint-ventures* internacionais. Ozorhon, Ardit, Dikmen e Birgonul (2008) dividiram os critérios de seleção de parceiros em estratégicos, organizacionais e culturais.

Shen, Wu e Ng (2001) defendem que os potenciais riscos associados a *Joint-ventures* estão divididos em seis categorias: financeiras, legais, gestão, mercado, políticos e técnicos. Johane e Walker (2003) analisam os seguintes riscos: herança dos problemas financeiros do parceiro, divergência sobre normas contabilísticas, desconfiança entre os funcionários dos parceiros, mudanças de políticas na empresa mãe, falta de competências de gestão desacordos sobre distribuição do pessoal no projeto, divergência sobre distribuição do pessoal, conflitos acerca de transferência de tecnologia, políticos, culturais e atos de corrupção ou atividades ilícitas. Mohamed (2003) analisa os riscos de *Joint-ventures* internacionais em dois grupos importantes: Riscos relativos as entidades governamentais do país de destino e riscos relativos ao projeto.

Para que as *Joint-ventures* tenham sucesso é necessário que os parceiros estejam dispostos a resolver em conjunto conflitos que acabam por surgir, encontrando soluções benéficas para todos (Akintoye e Main, 2007). Munns e Ramsay (2000) consideram quatro fatores críticos para o sucesso das *Joint-ventures*: comunicação com parceiro, seleção de um parceiro adequado, cooperação de parceiros e compatibilidade cultural. Eren (2007) analisa os seguintes fatores críticos para sucesso das *Joint-ventures*: complementaridade e partilha de recursos, apoio e empenhamento da gestão no topo da parceria, confiança mutua entre parceiros, construção de uma relação de longo prazo, coordenação eficaz de tarefas, fortalecimento de comunicação aberta, definição clara de responsabilidades e organização de workshops sobre cooperação de pessoal.

Para Ozorhon, Ardit, Dikmen e Birgonul (2008) a seleção de um parceiro adequado do ponto de vista estratégico, organizacional cultural e a continuação de boas relações entre os mesmos, são fatores que conduzem o sucesso das *Joint-ventures internacionais*.

3. Internacionalização da Economia Portuguesa

Para Jesus (2009) em Portugal a internacionalização de empresas mais do que uma necessidade torna-se uma obrigação na medida em que o mercado português é demasiado pequeno para sustentar o crescimento da economia no consumo interno.

A internacionalização das empresas portuguesas faz-se de forma incremental e o investimento externo efetua-se normalmente a seguir a experiência de exportação (Simões e Castro, 1999).

Machado (1993) analisou as exportações das empresas portuguesas, concluindo que a intensidade exportadora dependia das seguintes características: dimensão da empresa, intensidade capitalista, controle por estrangeiros, gastos em I&D, crescimento e vantagem comparativa sectorial, nível salarial e das qualificações dos trabalhadores e grau de concentração industrial.

Fatores linguísticos e históricos são importantes no desenvolvimento das relações económicas bilaterais (Silva, 1999). Em um estudo realizado no Brasil, Mendonça, Farto, Ribeiro, Dias e Fonseca (2001) concluíram que a língua e a cultura foram importantes na decisão de investir e fornecedoras de importantes vantagens competitivas para as empresas portuguesas. As aproximações históricas, culturais e linguísticas entre Portugal e Brasil foram fatores decisivos para o investimento português no Brasil. Esta proximidade psicológica que não é sinónimo de proximidade cultural conduziu a sobrevalorização do mercado brasileiro, o que levou as empresas portuguesas a optarem frequentemente pelo investimento direto, sem a anterior experiência de exportação (Silva, Costa e Fernandes, 2002).

Internacionalização é vista como um processo de aprendizagem e de reforço progressivo de empenhamento internacional em que ambos se reforçam mutuamente. A falta de experiência internacional e reduzida dimensão das PMES conduzem a uma expansão internacional gradual como o modelo Uppsala (Simões, 1997).

Apesar de uma maior capacidade financeira e recursos humanos, as grandes empresas abordam a internacionalização com uma postura prudente, a entrada em um mercado internacional é realizada via exportações, através de um intermediário e o conhecimento adquirindo vai permitindo um maior empenhamento podendo originar subsidiárias comerciais e posteriormente produtivas. A experiência internacional vai ser fundamental na progressiva diminuição do risco e consequente reforço gradual do compromisso de recursos com a internacionalização.

O modelo *Born Globals* embora parecesse apontar para empresas situadas nos sectores tecnológicos mais emergentes, também podem existir em sectores tradicionais, tal como o sector do calçado (Simões e Dominginhos, 2001). Estes autores analisaram quatro

empresas portuguesas que internacionalizaram-se no primeiro ano de atividade e apostaram em países distantes psicologicamente e geograficamente.

Lorga (2002) analisou a internacionalização das empresas portuguesas através da teoria das redes e concluiu que os mecanismos inter e intra-organizacionais são importantes no processo de internacionalização de uma empresa. Fontes e Coombs (1997) concluíram que para existência do modelo de redes em Portugal existem 3 principais formas de cooperação: i) contratos de assistência técnica, II) desenvolvimento de produtos conjuntamente com clientes, iii) Desenvolvimento de tecnologias.

As PMES representam 99,9% do tecido empresarial português que são responsáveis por 60,5% do volume de negócios, 77,6% dos empregos nacionais e um volume de negócios combinado de 220 mil milhões de Euros (INE, 2009) Essas empresas são um grande motor de desenvolvimento económico em Portugal por isso é importante a internacionalização das mesmas.

Pinho (2007) concluiu que no caso das PMES, o modo mais frequente é a exportação, direta ou indireta ao contrário das firmas de maior dimensão por possuírem maiores recursos e competências optam por maiores riscos no processo de internacionalização optando pelo IDE.

Para o AICEP (2012) a exportação é a estratégia mais adequada para internacionalização das PMES tendo consequência do acesso o alargamento do ciclo de vida do produto, obtenção de margens comerciais mais alargadas, possibilidade de aceder novas bases de investigação, exploração de nichos de mercados diferentes, procura de economias de escala e gama. A maior parte das PMES portuguesas têm um tipo de internacionalização passiva por internacionalizarem por consequência de um processo de crescimento e em resposta a consultas concretas e a pedido de operadores externos do que em função de uma opção estratégica de internacionalização.

Pinho (2007) refere que a idade e o nível de formação do empresário são fatores preponderante na decisão do método de entrada no mercado internacional, pressupondo que quanto mais jovem e alto for o seu nível de formação, mais noção internacional terá, estando mais disposto a alocar recursos da empresa neste sentido.

O apoio do estado é não só muito importante para as empresas que pretendem encarar o processo de internacionalização, mas também têm um processo de reciprocidade bastante significativo, uma vez que as PME têm um papel fulcral na estabilidade e na potencialidade de qualquer economia nacional. As estatísticas do Banco Mundial (BM) estimam que 1 Euro de incentivos dos estados a exportação produz 40 Euro de retorno, sob a forma de exportações (CE, 2008).

3.1. Medidas de Apoio a Internacionalização

Nos finais da década de 90, os apoios a internacionalização das empresas portuguesas estavam categorizadas por mecanismos nacionais, mecanismos comunitários e iniciativas multilaterais de financiamento e cooperação, entretanto, nos focaremos nos dois primeiros por serem mais específicos do tema de discussão.

Os mecanismos nacionais eram constituídos por: Fundo para Internacionalização das empresas portuguesas (FIEP), Fundos de Reestruturação e Internacionalização Empresarial (FRIE), Fundo para Cooperação Económica (FCE) que era constituído por dois instrumentos, bonificação das taxas de juros, incentivos e apoio oficial a cobertura de riscos de crédito em operações externas.

Os mecanismos comunitários, enquadrados no Quadro comunitário de Apoio (QCA II – 1994-1998), eram constituídos pelos seguintes programas: Programa Estratégico de Dinamização e Morfinização da Industria Portuguesa (PEDIP II), Programa de Apoio a Internacionalização das Empresas Portuguesas (PAIEP-NIDE), Programa especial de Apoio ao Sector Exportador (PEASE), Programa de Apoio ao Desenvolvimento Internacional das Atividades de Comercio e Serviço (PAIEP II) e Programas para as Regiões Fortemente Dependentes das Industrias Têxteis e Vestuário (RETEX) e ainda pelo sistema de incentivos a modernização da Industria Têxtil (SIMIT), Acordos de Cooperação (CEP), *European Community Investment Partners* (ECIP) e *Joint-Venture Pharellass Programme* (JOPP).

As medidas de apoio a internacionalização estão atualmente agrupadas por Quadro de Referencia Estratégico Nacional 2007-2013 (QREN), protocolos de colaboração com bancos, linhas de crédito, linhas de apoio a internacionalização de patentes, benefícios fiscais a internacionalização, garantia mutua, capital de risco e apoios sectoriais (Agrícola e Vinícola).

O QREN é equivalente ao QCA, referido anteriormente, consiste na disponibilização de sistemas de incentivo a qualificação e internacionalização das PME, inovação e apoio a ações coletivas. Os protocolos de colaboração com bancos celebrados pela AICEP que enquadram o desenvolvimento de instrumentos que promovam a internacionalização de empresas. As linhas de créditos permitirão as empresas adquirirem crédito concecional, comercial, créditos ao importador ou credito PME Investe. As linhas de crédito comercial visam a aprofundamento comercial entre Portugal e Rússia, Moçambique e Republica Dominicana, embora apenas Moçambique enquadra projetos de investimento publico em infraestruturas e os restantes são exclusivamente para exportações. Os seguros de crédito, vigentes tanto para as exportações como para o investimento português no estrangeiro, pretendem diminuir o risco que as empresas correm no processo de internacionalização especialmente para países onde os seus ativos poderão ficar mais expostos a fatores de risco (políticos ou económicos) e encobrir riscos de incumprimento do pagamento no caso das exportações.

3.2. Estatística de Comércio Internacional e Exportações Portuguesas

Neste capítulo, iremos avaliar o desempenho do comércio internacional, para caracterizar Portugal no contexto mundial. Por tratar-se de uma dissertação sobre internacionalização e por motivos de limitação de espaço, iremos priorizar a análise das exportações, por ser a principal forma de internacionalização das empresas portuguesas.

Ao analisarmos a evolução das exportações mundiais (tabela 1), constata-se que apenas nos anos 1985 e 2009 registou-se um decréscimo das exportações. Em termos de índice de base fixa (100 = 1995), verificamos que após 10 anos o comércio mundial aumentou 103% e passados 3 anos, aumentou 211% em relação ao período de referência. Na década de 90 o comércio internacional teve um grande impulso, decrescendo significativamente em 2009 devido a crise económica e mundial. As Exportações portuguesas tiveram uma expansão significativa entre (1980 a 1995) e desde 1996 não progrediram tanto como as exportações mundiais. Em 2009, também tiveram um decréscimo significativo, sendo as causas semelhantes das exportações mundiais.

Tabela 1 - Exportações Múndias e Portuguesas de Bens em Valor e Índice

(em milhares de milhões de USD a preços correntes/ Índice de Base 100 em 1995)

Ano	Exportações Mundiais		Exportações Portuguesas	
	Valor	Índice	Valor	Índice
1980	2 034	39	4, 65	20
1985	1 954	38	5, 69	25
1990	3 449	67	16, 42	72
1995	5 164	100	22, 79	100
2000	6 456	125	24, 36	107
2005	10 489	203	38, 15	167
2008	16 070	311	55, 81	245
2009	12 461	241	43, 19	190
2010	14.851	287	48, 57	213
2011	18.292	354	55, 88	245
2012	18.395	356	59,11	259

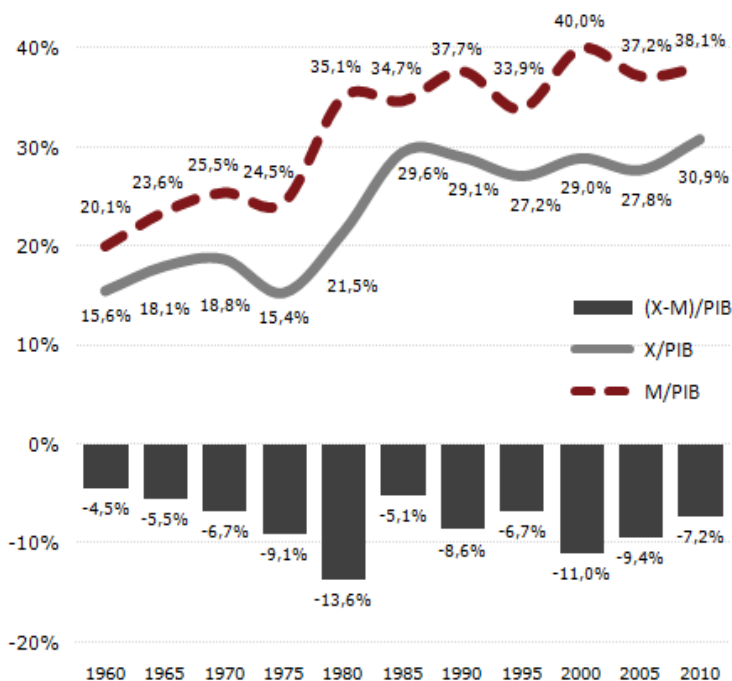
Fonte: OMC, 2012

O comércio externo português é caracterizado por uma balança comercial deficitária (Figura 5). O pior desempenho da balança comercial (Figura 5), remota a 1960 atingindo o valor mais elevado 1986, mantendo nos anos a seguir um comportamento cíclico o que comprova a falta de competitividade da economia portuguesa. A adesão de Portugal a União Europeia originou a um aumento das exportações mas foram as

importações que registaram um aumento significativo, demonstrando a falta de competitividade das empresas e dos produtos portugueses.

Figura 5 - A Persistência de um desequilíbrio estrutural na abertura comercial

(Exportações (X), importações (M) e saldo externo (X-M) em percentagem do PIB, De bens e serviços a preços de mercado)



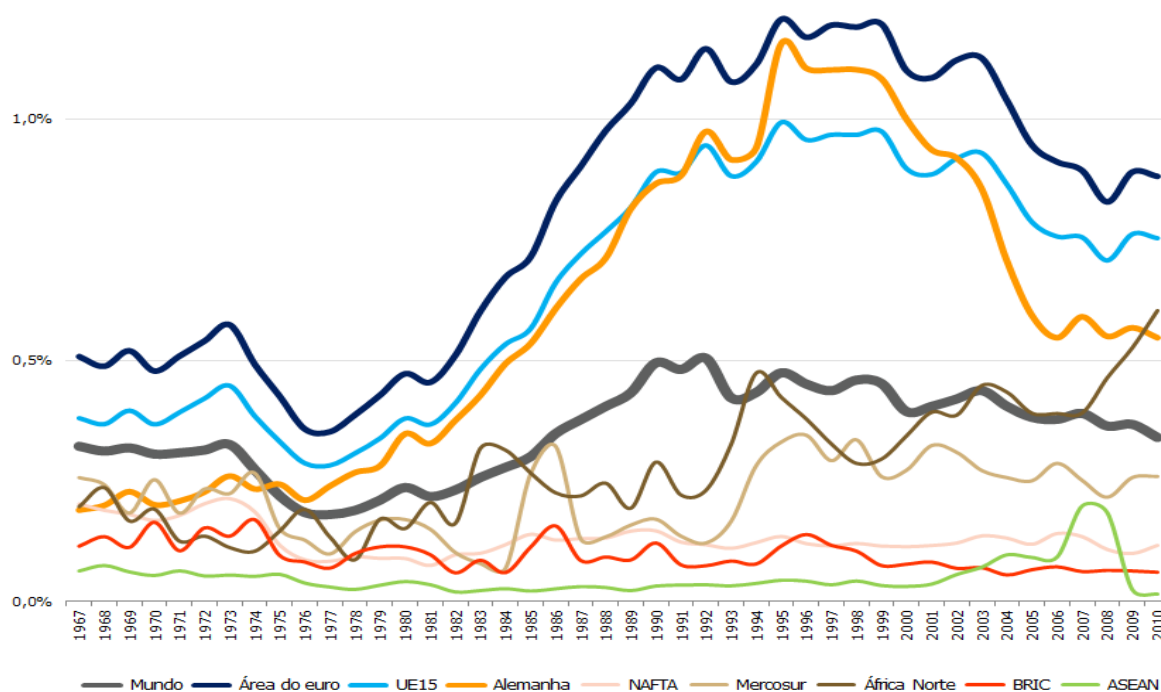
Fonte: ECFIN, Statistical Annex of European Economy, Autumn 2011, Comissão Europeia.

O peso das exportações portuguesas de bens no mundo (Figura 5) registou o menor valor em 1981 com 0,20% e o mais elevado em 1992 com 0,48 das exportações mundiais. Na década de 80 o peso das exportações duplicou e revelou alguma estabilidade durante a seguinte. Desde 2003 que as exportações têm perdido peso no comércio mundial. As exportações de serviços, demonstram maior competitividade, registaram menor valor em 1983 com 0,38% e em 1993 foi o maior valor com 0,68%, tendo nos anos seguintes oscilando entre o mínimo 0,55% (1997) e o máximo de 0,67% (2007), tendo em 2008 igualado o máximo de 1993.

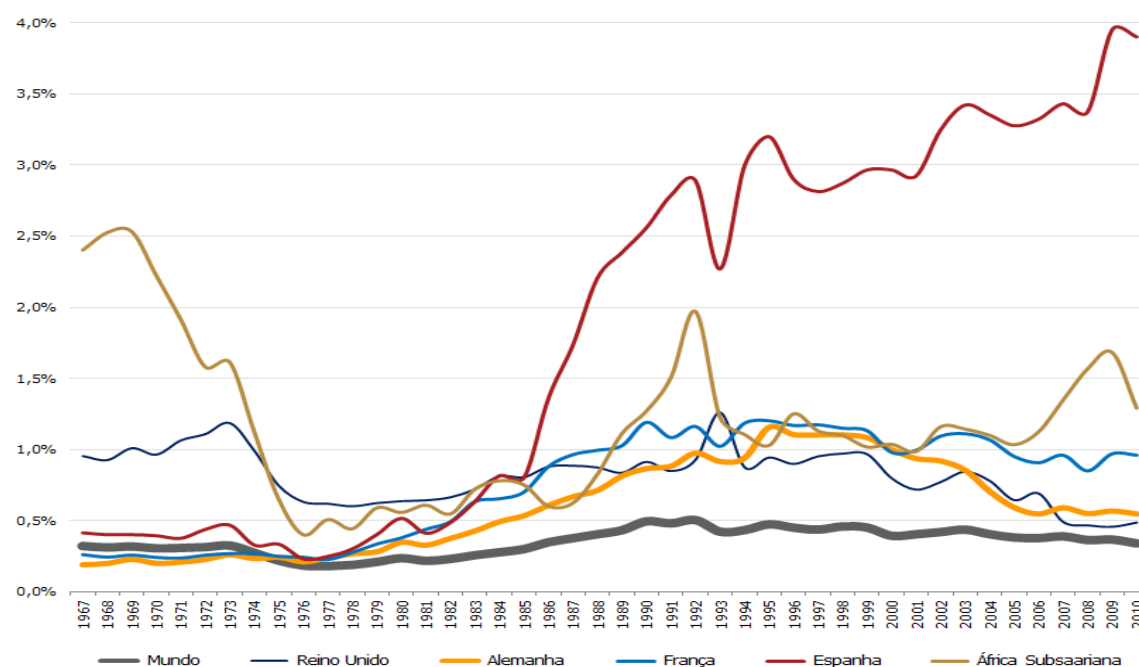
Figura 6 - Evolução de longo prazo das quotas de mercado das exportações portuguesas

Principais mercados de destino (1967-2010)
 (Peso das exportações portuguesas de mercadorias nas importações totais de cada mercado, em percentagem)

A. Um olhar sobre os grandes blocos regionais



B. Um olhar sobre os mercados mais relevantes



Fonte: Augusto Mateus & Associados com base em CHELEM.

Na (tabela 2) e (Figura6) analisamos o destino das exportações por grupo económico e podemos concluir que mesmo antes da adesão a U.E, as exportações já tinham este grupo como principal destino das exportações com 69,44% em 1985 e atingiu o valor

máximo em 1995 com 81,42% das exportações. Portugal perdeu quota de mercado ao longo dos anos na EFTA de 6,84% em 1980 para 1,09% em 2008 e no Mercosul decresceu de 1,37% em 1980 para 0,94% em 2008. Nos outros grupos económicos têm um comportamento irregular.

Tabela 2 - Destino das Exportações Portuguesas de Bens por Grupos Regionais

(em %)

Grupos Regionais	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2008	2012
ACP	7,46	5,12	4,01	3,16	3,33	4,10	8,09	12,08
AELC	6,84	4,57	3,33	2,97	2,44	1,16	1,09	1,13
ALCA	8,96	11,66	6,22	6,67	8,22	7,14	6,11	7,30
APEC	9,11	12,48	7,88	8,05	9,21	9,80	10,12	7,03
ANSA	0,57	0,23	0,29	0,69	0,55	1,63	3,36	3,01
CDA	5,37	3,51	3,07	2,03	2,11	3,08	6,39	7,61
CEEAC	4,26	3,08	2,61	1,59	1,60	2,78	6,10	6,80
MERCOSUL	1,37	0,91	0,31	1,06	0,98	0,70	0,94	2,30
NAFTA	6,72	10,23	5,64	5,12	6,74	6,12	4,63	5,00
EU	66,67	69,44	81,10	81,42	80,84	76,88	70,73	71,08

Fonte: CNUCED, 2012

Na (Tabela 3) e (Figura6) verificamos os dez principais destinos das exportações portuguesas e podemos concluir que ao longo de doze anos doze países foram os principais clientes e nove dos quais da U.E, o que converge com a análise da (Tabela 2) e (Figura 6). Desde 2000, os principais destinos das exportações portuguesas têm se mantendo inalteradas, variando posições entre Alemanha, Espanha e França, que representam 50% do mercado das exportações portuguesas. Quanto aos países extracomunitários, os E.U.A. que na maior parte dos anos ocupa a 5ª posição, tendo o melhor resultado em 2006 com 6,10% das exportações. Angola entrou no Ranking em 1997 (1,88%), 2001 (1,41%) e em 2008 (5,96%) com a 4ª posição do Ranking. Em 1999 a Dinamarca abandonou o ranking passando de 1,83% em 1996 para 1,45% em 1999 e a Suécia ocupou a 9ª posição de 1996 a 2000 passando para 10ª posição e abandonou o ranking em 2004. O Reino Unido ocupava desde 1996 a 4ª posição, em 2008 perdeu o lugar para Angola. Os 10 principais destinos das exportações portuguesas representam uma quota acima de 80%, exceto nos últimos anos em análise que foi inferior a 80%

Tabela 3 - Ranking das Exportações Portuguesas

2000 a 2012 (em %)

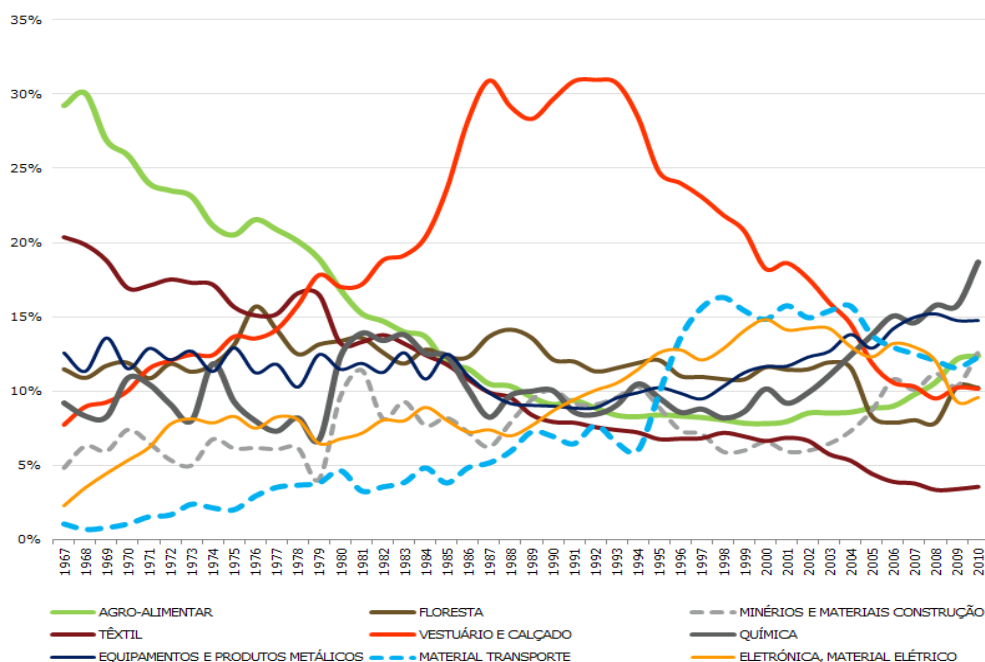
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1º	ES (19,28)	ES (19,32)	ES (20,94)	ES (23,80)	ES (25,83)	ES (27,01)	ES (27,41)	ES (28,32)	ES (27,22)	ES (26,90)	ES (26,60)	ES (24,90)	ES (22,5)
2º	DE (18,05)	DE (18,99)	DE (17,68)	DE (14,78)	FR (13,84)	FR (13,65)	DE (13,11)	DE (13,02)	DE (12,87)	DE (13,10)	DE (13,0)	DE (13,50)	DE (12,8)
3º	FR (12,67)	FR (12,72)	FR (13,53)	FR (13,18)	DE (13,29)	DE (12,11)	FR (12,37)	FR (12,62)	FR (11,69)	FR (12,40)	FR (11,80)	FR (12,1)	FR (11,8)
4º	GB (10,87)	GB (10,21)	GB (10,39)	GB (10,28)	GB (9,43)	GB (8,60)	GB (7,05)	GB (5,99)	AO (5,96)	AO (7,10)	GB (5,50)	AO (5,70)	AO (6,6)
5º	BE (5,94)	US (5,72)	US (5,73)	US (5,70)	US (5,85)	US (5,38)	US (6,10)	US (4,75)	GB (5,48)	GB (5,70)	AO (5,20)	RU (5,20)	GB (5,3)
6º	US (5,78)	BE (5,31)	IT (4,56)	IT (4,75)	IT (4,33)	IT (4,38)	IT (4,10)	AO (4,48)	IT (3,37)	IT (3,80)	NL (3,87)	EU (5,10)	NL (4,2)
7º	NL (4,23)	IT (4,44)	BE (4,31)	BE (4,43)	BE (4,18)	NL (4,01)	NL (3,73)	IT (4,13)	US (3,53)	NL (3,70)	IT (3,80)	NL (3,90)	Us (4,1)
8º	IT (3,97)	NL (4,07)	NL (3,84)	NL (3,76)	NL (4,03)	BE (3,74)	AO (3,51)	NL (3,38)	NL (3,28)	EU (3,20)	EU (3,60)	IT (3,60)	IT (3,7)
9º	SE (1,66)	AO (1,87)	AO (2,08)	AO (2,32)	AO (2,25)	AO (2,61)	BE (3,14)	BE (2,57)	BE (2,47)	BE (2,50)	BE (2,90)	BE (3,20)	BE (3,1)
10º	AO (1,41)	SE (1,51)	SE (1,48)	SE (1,33)	SE (1,13)	SG (1,24)	SG (2,03)	SG (1,88)	SG (2,30)	SE (1,20)	BR (2,20)	BR (1,40)	CH (1,7)
Σ	83,66	84,16	84,54	84,33	84,16	82,73	82,55	81,14	78,57	79,60	78,47	78,60	75,8

Fonte: INE,2012

Analizamos os bens exportados pelas empresas portuguesas (Figura7) e (Tabela 4) antes da adesão de Portugal a U.E, em 1985, os produtos manufaturados e agrícolas ocupavam um papel de destaque nas exportações com 75,62% e 17,19%, respetivamente. A maior parte dos produtos apresenta um aumento sucessivo do seu peso no conjunto das exportações portuguesas, exceto os produtos agrícolas, têxteis e vestuário. Com a adesão a U.E. a estrutura das exportações pouco alterou-se exceto os casos referidos anteriormente. Nos produtos manufaturados destacam-se maquinas e equipamentos de transporte que apesar de na última década perder alguma quota ainda registam 30,7%, em 2008.

Figura 7 - Evolução de Longo prazo da estrutura das exportações Portuguesas

Evolução de longo prazo da estrutura das exportações portuguesas
Composição por grandes fileiras de actividade (1967-2010)
(Peso relativo nas exportações totais de mercadorias, em percentagem)



Fonte: Augusto Mateus & Associados com base em CHELEM.

Tabela 4 - Exportações de Bens

(em %)

Bens	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2008	2012
Produtos Agrícolas	21,14	17,19	13,45	11,77	10,31	10,50	12,30	10,60
Produtos Alimentares	11,88	9,43	7,15	7,08	6,84	8,34	10,12	12,40
Combustíveis e Minerais	7,07	5,51	6,55	2,99	4,44	6,96	9,12	12,50
Produtos Manufaturados	70,30	75,62	79,64	82,78	84,86	80,01	74,48	70,40
Ferro e Aço	0,77	0,81	1,42	2,19	2,65	8,20
Máquinas e Equipamentos de transporte	19,50	26,93	34,43	32,21	30,72	29,80
Produtos Automóveis	6,60	9,60	13,37	12,21	10,71	11,00
Têxteis	13,04	11,63	8,09	7,03	6,91	4,53	3,39	4,00
Vestuário	13,60	17,84	21,26	16,01	11,60	8,00	5,99	5,40
Outros	1,49	1,68	0,36	2,46	0,39	2,53	4,10	6,50
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: OMC, 2012

As Exportações de serviços (Tabela 5) verifica-se que o turismo e viagens ocupavam lugar de destaque nas exportações de serviços antes da adesão a U.E. (60% em 1985), apesar da diminuição ao longo dos anos, continua o serviço mais exportado com 46% em 2012. Os transportes tiveram uma evolução de 25% em 1980 para 29% em 2012.

Tabela 5 - Exportações de Serviços

(em %)

Serviços	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2008	2012
Serviços Comerciais (excl. Serviços Governamentais)	100	100	100	100	100	100	100	100
Transporte	25	18	16	19	16	21	27	29
Turismo e Viagem	61	60	70	59	59	51	42	46
Outros Serviços Comerciais	14	22	14	22	25	28	31	25

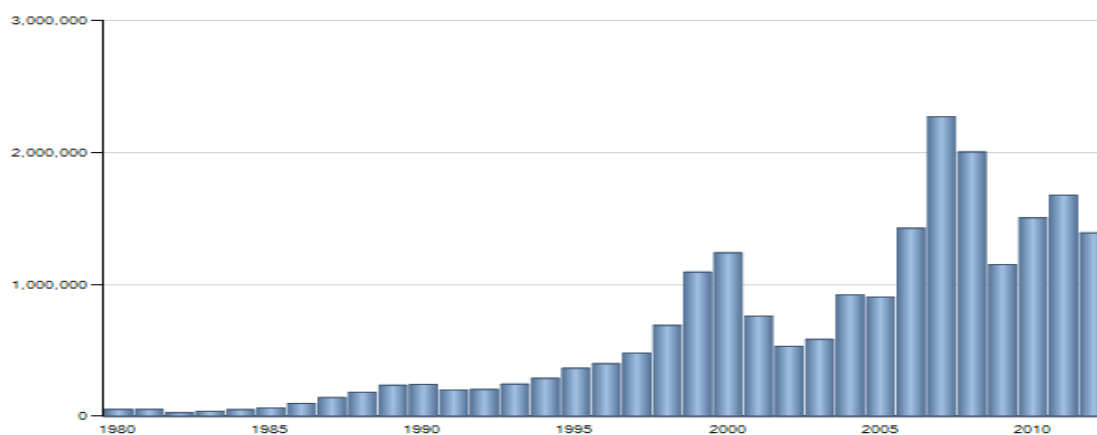
Fonte: OMC, 2012

3.3. Estatística do Investimento Internacional

Na década de 70 o IDE mundial (Figura 8), não passava de um indicador simbólico, não atingindo valores significativos, nos seguintes anos registou uma evolução importante e em 2000 atingiu o primeiro máximo com 1213 milhares de milhões. Os anos seguintes foram de quebra até 2004. Em 2007 atingiu 2146 milhares de milhões, quase o dobro do registado em 2000. Desde 2007 o IDE mundial tem vindo a descer, tendo em 2012 atingido um valor inferior ao do início da década.

Figura 8 - IDE Mundial (Fluxos)

(em milhares de milhões de USD e taxa de cambio corrente)



Fonte: CNUCED, 2012

Quanto ao IDEP (Tabela 6), verificamos um comportamento cíclico, de 165 milhões em 1980 para 2902 milhões, registando um decréscimo nos anos seguintes, para em 2000 acompanhar a tendência mundial e atingir o máximo de 6635 milhões, o mais elevado e regressar a tendência de quebra até 2012 atingir 8916 milhões. Na década de 80 o IDPE representava 12 milhões, passando para 8132 milhões em 2000, diminuindo nos anos seguintes até 1915 milhões em 2012.

Tabela 6 - IDEP e IDEPE

(Fluxos em Milhões de USD)

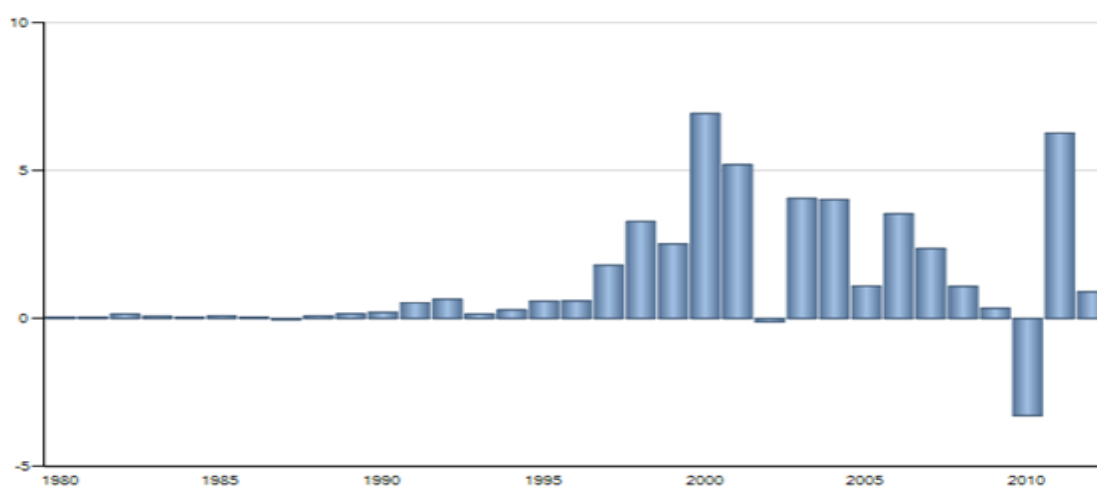
IDEP/IDPE	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2008	2012
Investimento Directo de Portugal no Exterior	12	23	163	688	8132	2111	2741	1915
Investimento Directo do Exterior em Portugal	165	294	2902	685	6635	3930	4665	8916

Fonte: CNUCED, 2012

O Peso do IDPE no PIB (figura 9) e no IDE a nível mundial (figura 10) consta que até 1996, o valor o IDPE no PIB foi residual, crescendo desde então até que em 2000 atingiu 7,22% do PIB. No último ano, os valores são semelhantes aos registados em 1996. Portugal não acompanhou o forte aumento do IDE internacional das últimas décadas, descendo o seu contributo de 0,79% (media de 1986 a 1995) para 0,45% (media de 1996 a 2008). O Peso do IDPE a nível mundial (Figura 8) atingiu o seu valor máximo em 2003 de 1,17%, nos anos seguintes Portugal não conseguiu ultrapassar a fasquia de 1%.

Figura 9 - Peso do IDEPE no PIB

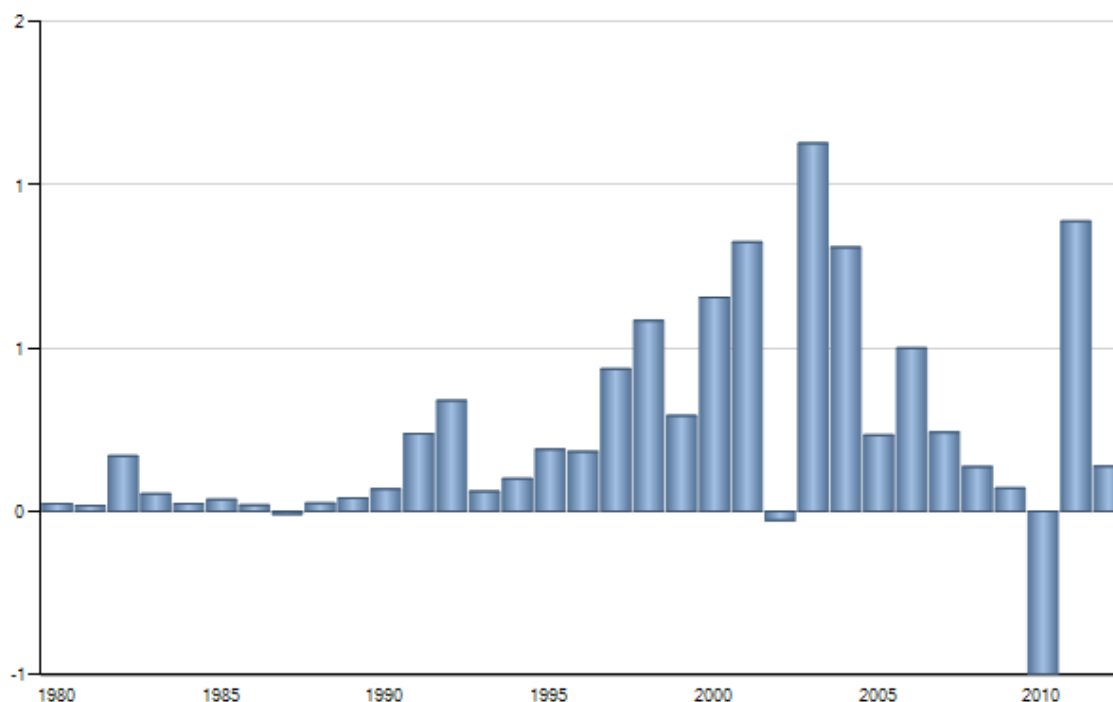
(Fluxos) (Em %)



Fonte: CNUCED, 2012

Figura 10 - Peso de IDPE no IDE Mundial

(Fluxos) (em %)



Fonte: CNUCED, 2012

Na Tabela 7, analisamos os 10 principais países recetores de IDPE, concluindo que em 2001 93,88% do IDPE estava concentrado nestes 10 países, foi o seu valor máximo e o mínimo foi de 55,61 em 1999. Brasil, Espanha, Holanda e Irlanda foram os principais recetores. Destaque para Angola que em 1997 ocupava a 8ª posição com 1,82% em 2008 e 2009 ocupava a 3ª posição com 6,81% e 7% respetivamente.

Tabela 7 - Ranking do IDPE

1996 A 2012 (em %)

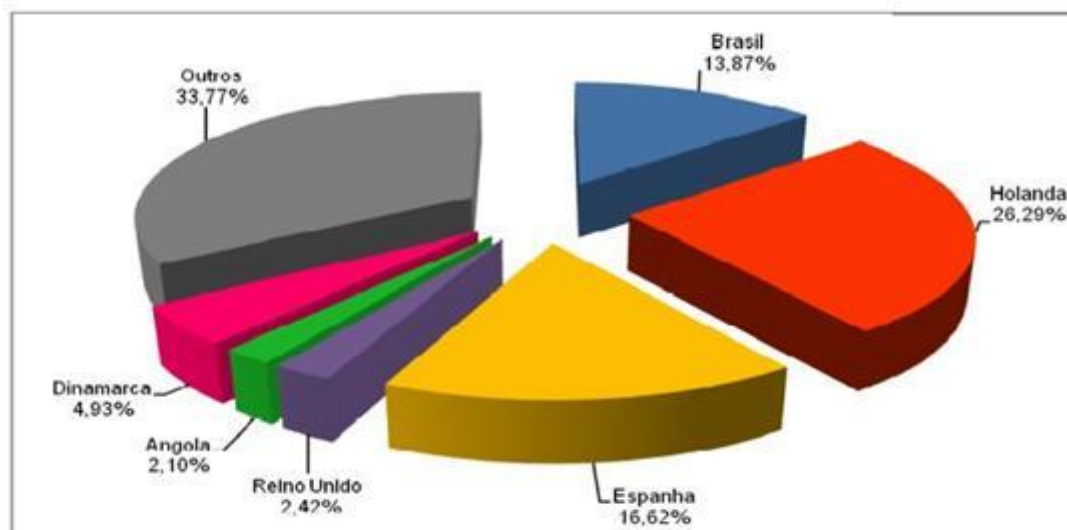
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1º	BR (33,48)	BR (27,44)	ES (31,46)	NL (51,14)	DK (25,60)	DK (22,95)	NL (25,81)	NL (37,50)	NL (38,69)	NL (32,20)	NL (28,56)	LU (22,00)	NL (73,20)	NL (59,4)
2º	NL (8,02)	NL (26,06)	NL (23,96)	ES (23,83)	NL (11,18)	ES (22,52)	ES (17,72)	ES (11,03)	ES (13,08)	ES (19,62)	ES (15,69)	ES (16,10)	ES (9,20)	ES (12,6)
3º	ES (4,97)	ES (18,20)	BR (17,03)	BR (9,40)	ES (9,42)	NL (21,67)	IE (9,77)	BR (4,34)	BR (4,49)	AO (6,81)	AO (6,81)	NL (14,40)	BR (3,60)	BR (7,3)
4º	FR (2,67)	EG (3,60)	GR (4,27)	IE (1,77)	BR (1,92)	BR (4,27)	GR (3,86)	PL (3,95)	GB (3,95)	BR (4,74)	BR (6,87)	BR (11,30)	AO (1,60)	AO (3,5)
5º	GB (1,86)	GB (3,36)	IE (4,16)	US (1,76)	IE (1,76)	FR (4,16)	BR (3,59)	AO (2,79)	DK (3,04)	GB (4,44)	DK (5,14)	AO (3,90)	PL (1,20)	LU (2,5)
6º	MA (1,73)	IE (2,73)	AT (3,71)	MA (1,18)	CZ (1,12)	US (2,58)	DK (3,55)	LU (2,78)	AO (3,04)	IE (3,94)	DE (4,06)	PL (3,80)	US (1,10)	US (2,4)
7º	IE (1,20)	US (1,45)	PL (3,64)	AT (0,86)	LU (1,01)	IE (2,38)	CA (2,86)	GB (2,57)	LU (2,62)	FR (3,06)	US (2,19)	US (3,20)	LX (0,90)	RU (1,3)
8º	DE (0,98)	IT (1,23)	GB (2,83)	GB (0,83)	GB (0,78)	GB (2,30)	AO (2,70)	US (2,33)	US (2,51)	LU (2,72)	MZ (1,80)	GB (2,30)	IR (0,90)	PL (1,2)
9º	AO (0,91)	GR (1,08)	IT (2,01)	PL (0,60)	US (0,66)	DE (1,04)	US (2,00)	IE (1,88)	TR (1,90)	DE (1,93)	IE (1,66)	RO (1,80)	GB (0,90)	MZ (1,1)
10º	PL (0,77)	DE (0,90)	FR (0,81)	GR (0,44)	MA (0,58)	AT (0,89)	FR (1,45)	DK (1,19)	IE (1,72)	PL (1,59)	RO (1,64)	FR (1,50)	MZ (0,50)	BE (1,0)
Σ	55,61	86,07	93,88	91,81	53,25	84,76	73,31	70,36	75,04	81,04	74,61	82,06	92,20	92,3

Fonte: Banco de Portugal, 2012

Analizamos o Stock do IDPE (figura 11) através de fluxos líquidos acumulados entre 1996 e 2009, destacando-se como principais recetores de IDPE Holanda (26,29%), Espanha (16,62%), Brasil (13,87%), Dinamarca (4,93%) e destacar Angola (2,10), muito próximo do Reino Unido (2,42%).

Figura 11 - Stock do IDPE, Países de Destino

1996 A 2009 (em %)



Fonte: Banco Portugal, 2009

4. IDE em Angola

Neste capítulo, iremos fazer um enquadramento teórico do IDE, analisando os determinantes do IDE e o IDE em África. Em seguida analisamos o mercado angolano e por fim o IDE no mercado angolano.

4.1. Enquadramento Teórico do IDE

Para o Fundo Monetário Internacional (1993) o IDE é todo investimento que reflete o objetivo de uma entidade residente numa economia obter interesses duradouros em uma empresa residente em outra economia. Interesse duradouro implica a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa e um grau significativo de influência por parte do investidor na gestão da empresa.

Para Simões (1997) as operações de IDE implicam a participação no capital de empresas domiciliadas em outro país, com o objetivo de exercer um controlo ou pelo menos uma influência, estável e duradoura sobre a sua gestão.

A Expansão de uma empresa para mercados internacionais através de IDE, aquisição ou criação de uma unidade de raiz, representa um grau elevado de comprometimento e requer um maior investimento de recursos de qualquer outro modo de entrada (Bradley, 2005).

Medeiros (2007) considera que o investimento internacional geralmente considerado capital de longo prazo pode ser:

- Investimento direto internacional que tem como objetivo a compra de participações ou aquisições de empresas com finalidade de exercer o respetivo controlo
- Investimento externo de portefólio que é fluxos de capitais orientados para rentabilidade

O IDE visa a obtenção de laços económicos estáveis e duradouros dos quais resulte direta ou indiretamente, a existência de efetivo poder de decisão por parte do investidor direto em uma empresa a constituir ou já constituída no exterior (GEE, 2006). A mesma organização considera como indicador da existência de uma relação de IDE, a detenção por parte de cada investidor direto residente de pelo menos 10% do capital social da empresa do investimento direto não residente.

O IDE pode assumir a forma de uma aquisição ou a criação de uma nova unidade. A aquisição permite uma entrada mais rápida no mercado por não ter a fase de planeamento e negociação necessárias na criação de uma nova unidade, permitindo

acesso imediato a uma rede de fornecedores, intermediários e clientes permitindo um retorno mais rápido uma vez que os ativos da empresa adquirida já estão a ser utilizados. A expansão através da aquisição pode ser de duas formas: integração legal completa de duas ou mais empresas ou aquisição que apenas implique a alteração da propriedade das empresas envolvidas. O IDE em unidades criadas de raiz, é comum em empresas de pequena dimensão e daquelas que são motivadas por razões relacionadas com a produção e com mercado. Esta opção permite adequar a imagem da unidade nova da casa mãe e a incorporação da última tecnologia e equipamentos disponíveis (Viana e Hortinha, 2005).

Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens do IDE

Principais Fatores de Influencia	Vantagens	Desvantagens
Fatores Custos	<ul style="list-style-type: none"> Custos de transporte reduzidos Economias de escala Incentivos governamentais Custos de embalagem reduzidos Eliminação de tarifas Acesso a matéria-prima e mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> Capital Inicial Elevado Investimento Elevados custos de Informação Nacionalização ou Expropriação
Fatores de Produto e de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Controlo de Gestão Acesso ao Mercado Marketing Eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> Constrangimentos de Gestão Perda de Flexibilidade Maior Complexidade e Marketing

Fonte: Bradley (2004)

(Douglas e Craig 1995) propõem a seguinte sistematização das vantagens e limitações da propriedade total – aquisição e implantação – comparando as duas formas.

Tabela 9 - Sistematização das Vantagens e Limitações de Propriedade total

	Aquisição	Implantação
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida entrada • Acesso aos canais de Distribuição • Existência de Experiencia de Gestão • Nomes de marcas e reputação já estabelecidos • Diminuição da Concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias atuais • Produção Integrada • Eficiência operacional
Limitação	<ul style="list-style-type: none"> • Integração nas operações já existentes • Problemas de comunicação e coordenação • Necessidades de enquadramento nos negócios existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de Investimento • Necessidade de construir o negócio • Atraso temporal

Fonte: Douglas e Craig, 1995

Viana e Hortinha (2005) apontam como principais desvantagens do IDE, o risco político, o de expropriação (principalmente para países menos desenvolvidos) e problemas em fase inicial para encontrar canais de distribuição adequados, conhecer o mercado e o seu meio envolvente.

Root (1998) propõe que sejam analisados um conjunto de aspetos para avaliar o clima de investimento em um país estrangeiro, como analisamos na tabela a seguir.

Tabela 10 - Aspetos a Analisar na Avaliação do Clima de Investimento num País Estrangeiro

<p>A. Estabilidade política geral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento político no passado • Forma de Governo • Ideologia do Governo • Ideologias dos grupos políticos rivais • Conflitos políticos, sociais, étnicos e outros
<p>B. Política governamental face ao investimento estrangeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de investidores estrangeiros • Atitude face ao investimento estrangeiro • Restrições à propriedade parte de estrangeiros • Exigências de valor acrescentado local • Restrições ao pessoal estrangeiro • Incentivos ao investimento estrangeiram
<p>C. Outras políticas governamentais e fatores Legais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de fazer cumprir os contractos • Justiça e eficiência dos tribunais • Lei para empresas e negócios (trabalho, tributação, proteção de patentes) • Deveres e restrições relativamente a importação • Honestidade. Eficiência dos agentes políticos
<p>D. Ambiente macroeconómico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel do governo na economia • Planos governamentais param o desenvolvimento • Indicadores macroeconómicos (PIP, população, rendimento per capita etc.) • Distribuição sectorial da indústria, agricultura e serviços • Rede de transporte e comunicações • Políticas governamentais fiscais e monetárias • Controlo dos preços • Disponibilidade e custo do capital local
<p>E. Pagamentos Internacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balança de pagamentos • Posição cambial / dívida externa • Restrições à repatriação • Comportamento das taxas de câmbio

Fonte: Root (1987)

Para Bradley (2005) o IDE muito das vezes é escolhido pelas empresas em alternativa a exportação pelas seguintes razões: i) melhorar a capacidade da empresa em fornecer o mercado e os mercados adjacentes; II) permite uma melhor defesa da concorrência; iii) inevitável em casos em que a políticas governamentais e as barreiras ao comércio sejam tais que tornam a exportação menos atrativas.

Na (Figura 12) enumeramos algumas razões para o investimento internacional.

Figura 12 - Razões para o IDE



Fonte: Bradley (2004)

4.1.1. Determinantes do IDE

(UNCTAD, 1998) Aponta os principais determinantes nos países hóspedes, dependendo do tipo de IDE que se caracteriza tendo em conta as características EMNS, tal como podemos observar na seguinte tabela.

Tabela 11 - Determinantes Económicos do IDE por de Estratégia e EMN's

Tipos de IDE segundo a Estratégia das EMN's	Principais Determinantes dos Países Hospedes
Busca de Mercado	- Tamanho de mercado - Crescimento do mercado - Acesso ao mercado regional e global - Preferências do Consumidor - Estruturas de mercado
Busca de Recurso	- Custo de matérias-primas, componentes e partes - Capacidade de aprendizagem dos trabalhadores - Custos salariais - Custos terrenos e construção
Busca de Ativos Estratégicos	- Ativos tecnológicos, inovações e outros inclusive os relacionados às firmas e aos clusters - Infraestruturas física (onde destacam-se portos, estradas, energia, telecomunicações) Macro Inovadora e empreendedora
Busca de Eficiência	- Custo dos ativos e recursos acima citados, ajustados ao nível de produtividade - Outros custos de inputs, transportes, comunicação e outros custos intermédios - Acordos de integração regional ou rede regional de cooperação

Fonte: UNCTAD, World Investment Report 1998 e Dunning (2004) - Tradusido

Para além de determinantes económicos Dunning (2004), adaptando ao modelo apresentado pela (UNCTAD, 1998), aponta determinantes do país hóspede a nível:

1. Político:
 - Estabilidade económica
 - Regras de entrada e de operações
 - Padrões de tratamento e filiais estrangeiram
 - Políticas de Funcionamento e estrutura de mercado (Especialmente políticas de concorrência, fusões e aquisições)
 - Acordos internacionais sobre IDE
 - Política de Privatização
 - Política de comércio (tarifas e barreiras não tarifarias) e a coerência das políticas de IDE e do comércio
 - Política tributaria
 - Política regional e Industrial

2. Promoção de negócios:
 - Promoção de investimentos
 - Incentivos ao investimento
 - Hassle cost (Relacionados a corrupção, eficiência administrativa, transparência entre outros)
 - Amenidades sociais (Escolas bilingues. Qualidade de vida, entre outros)
 - Serviço de pré e pós investimento
 - Boas infraestruturas e suporte de serviço (banca serviço de contabilidade e jurídico)
 - Capital social
 - Moralidade económica

Nonnenberg e Mendonça (2005) explicam o investimento direto nos países em desenvolvimento através das variáveis que demonstraremos na tabela que se segue.

Tabela 12 - Determinantes do Investimento Direto nos Países em Desenvolvimento

<u>Variáveis</u>	<u>Descrição</u>	<u>Relação com IDE</u>
<u>PIB</u>	Dado que representa o crescimento económico de um país, é uma variável que esta diretamente relacionada com o Investimento “Busca de Mercado”	O tamanho da economia afeta positivamente o ingresso de IDE de uma forma fortemente significativa
<u>Qualificação da força de trabalho</u>	O percentual da população em idade correspondente matriculada no ensino secundário, que se enquadra no tipo de investidor que “Busca Recursos”	Grau de escolaridade é um importante determinante de IDE e altamente significante
<u>Coefficiente de abertura da economia</u>	Uma economia mais voltada para fora facilita a entrada de investimentos estrangeiros	O coeficiente de abertura da economia mostrou-se um fator de grande relevância para atração de capital estrangeiro, sendo altamente significativa
<u>Taxa de Inflação</u>	A estabilidade da economia do país	A inflação aparece como indicador da estabilidade macroeconómica, com sinal negativo e significativo
<u>Taxa de Risco</u>	Esta ligado as condições de crédito que influenciam a dívida externa	O risco do país afeta negativamente a entrada de investimento direto
<u>Índice Dow Jones</u>	Atende ao desempenho das bolsas de valores, indicando a prospeção de se realizar investimentos com maior risco	O crescimento dos mercados de capitais nos países desenvolvidos é um forte determinante dos fluxos de saída de IDE

Fonte: Nonnenberg e Mendonça (2005)

Nascimento (2008) sublinha que todos determinantes em conjunto proporcionam uma maior atratividade aos investidores, devendo estar interligados e não serem considerados separadamente, uma vez que afetam a eficiência dos outros.

4.1.2. IDE em Africa

O interesse dos investidores estrangeiros advém não somente dos recursos naturais de africa, aonde destacamos o sector petrolífero e mineiro mas o aumento do tamanho do mercado da região como também a reforma da legislação de investimento empreendidas pelos países africanos, maioritariamente favoráveis ao investimento estrangeiro e outros fatores favoráveis como liberalização do comércio, redução da burocracia para criação de empresas, melhoramento do sistema financeiro e infraestruturas (UNCTAD, 2008)

No âmbito da criação de um ambiente favorável ao IDE (UNCTAD, 2008), registou em finais de 2007, uma aderência significativa dos países africanos aos organismos multilaterais que têm disposições para tratamento do IDE, tal como:

- Centro internacional para resolução de disputas de investimento (IESID) com participação de 46 países membros. Esta organização oferece possibilidades para a conciliação e arbitragem internacional de disputas no âmbito de investimento.
- Agencia Multilateral de garantia de Investimento (MIGA), com 50 países membros africanos, fornece seguro de risco político e assistência técnica no que conceme aos países em desenvolvimento.
- Organização Mundial do Comercio (OMC) com 45 países membros africanos incluem uma serie de acordos no âmbito de investimento estrangeiro, nomeadamente GATS, TRIM e TRIPS.

A instabilidade política, conflito interno e má governação em alguns países africanos, influenciaram negativamente o IDE. Muitos países africanos estão aquém das suas potencialidades relativamente ao IDE (UNCTAD, 2008).

O último relatório económico para africa da comissão das nações unidas (N.U.) para africa advoga que o IDE é chave para resolver os problemas económicos. Entidades como FMI e BM sugerem que grandes fluxos de IDE vão resultar em desenvolvimento económico.

Os países africanos estão inclinados a atrair IDE. As suas razões deferem mas podem ser sumariadas em:

- Falta de recursos e capitais;
- Intensificação da Internacionalização;
- Necessidades técnicas de gestão eficiente;
- Necessidade de tecnologia;

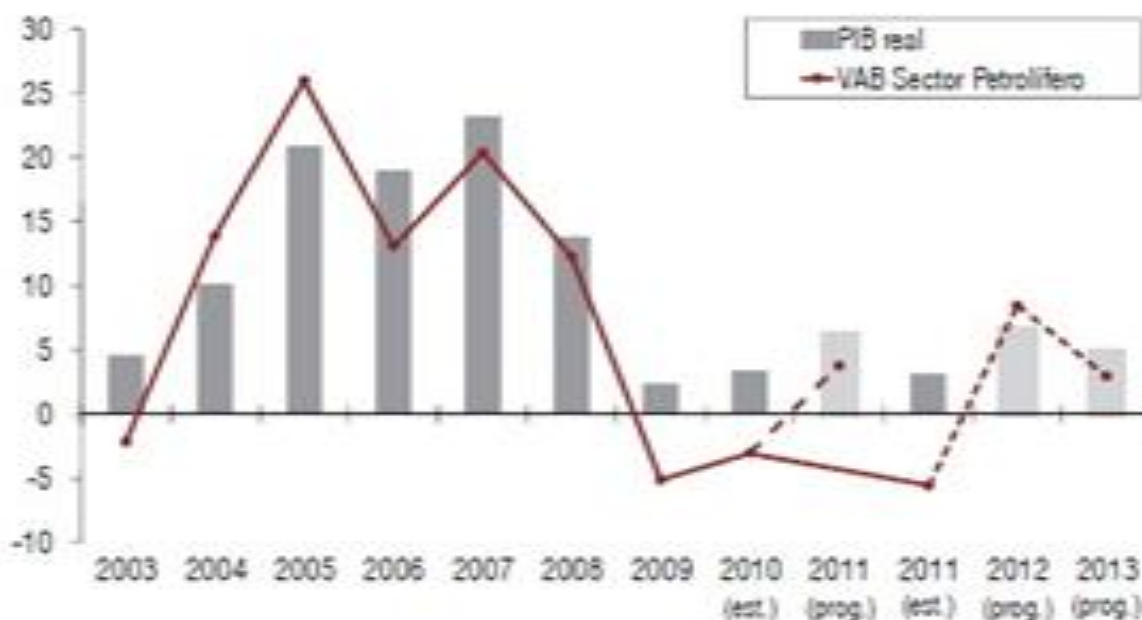
- Oportunidade de criação de emprego;

4.2. Mercado Angolano

Oficialmente, República de Angola, com 1.246.700 km^2 de área, o nome da sua capital é Luanda, com uma população estimada em 19.7 milhões (Factbook, 2013) de habitantes e a sua moeda é o kwanza. É o segundo maior produtor de petróleo e exportador de diamantes da África subsariana. Num período de 19 anos, isto é de 1989 a 2009, o PIB cresceu a uma taxa média tendencial de 9 por cento. Entre 2004 e 2009 Angola teve um crescimento económico médio de 17,4 por cento, o que originou uma duplicação do PIB.

Figura 13 - PIB Real

(Taxa anual em percentagem)



Fontes: Banco de Portugal e Fundo Monetário Internacional, 2010

Evidentemente a crise internacional afetou o processo de estabilização da economia iniciado em 2000 e reforçado pela conquista da paz em 2002. Houve variáveis mais sensíveis do que outras a queda dos preços e das exportações do petróleo, como por exemplo, as reservas internacionais e o saldo fiscal. (Rocha, 2010)

A crise Internacional de 2009 originou a um programa de ajustamento macroeconómico solicitado pelo governo angolano ao FMI (envolvendo um financiamento de 1,4 mil milhões). Os desequilíbrios orçamentais e externos devido a crise internacional que originou a uma crise interna de liquidez que originou o programa de ajustamento

macroeconómico já foram ultrapassados devido a aplicação das medidas acordadas e pelo contributo das receitas petrolíferas com o aumento das receitas petrolíferas desde 2009.

Tabela 13 - Principais Indicadores Económicos

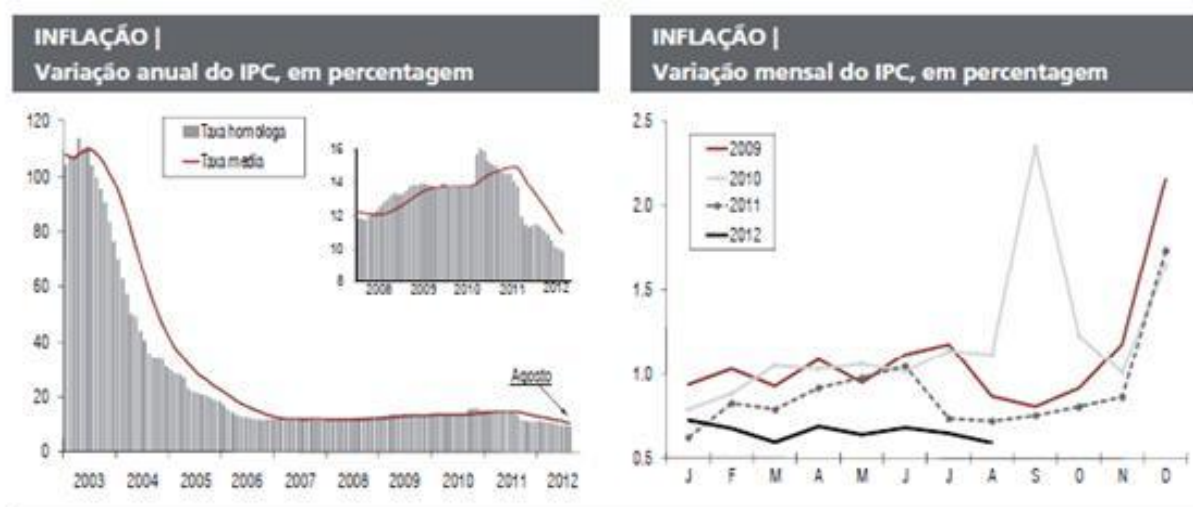
	2009 Est.	2010 Est.	2011 Prog.	2011 Est.	2012 Prog.	2013 Prog.
PIB real (t.v anual)	2.4	3.4	6.4	3.1	6.8	5.0
Inflação (T.V.A homologa)	14.0	15.3	10.8	11.4	9.6	7.5
Massa Monetária (T. V. Anual)	21.5	7.1	37.8	34.0	14.7	38.1
Balança Corrente (% PIB)	-10.0	9.0	-4.8	10.8	7.3	4.4
Saldo Orçamental Global (% PIB)	-7.4	5.5	4.5	10.3	2.4	1.7
Dívida Externa (% PIB)	20.0	21.6	19.9	19.8	19.5	20.4

Fontes: BNA, Ministério das Finanças e FMI. 2010

Atualmente a economia angolana tem conseguido sustentar taxas de crescimento real altas nos últimos anos, sobretudo tendo em conta o contexto de crise internacional.

A economia angolana atravessa o melhor momento em mais de 20 anos, no que diz respeito ao comportamento dos preços, como nos demonstra o seguinte quadro.

Figura 14 - Inflação em Angola



Fontes: BNA, 2011

O programa de Ajustamento Macroeconómico apoiado pelo FMI as autoridades angolanas em 2009 originou um melhoramento das contas externas. Com uma correção dos desequilíbrios como demonstra o quadro a seguir.

Tabela 14 - Balança de Pagamentos

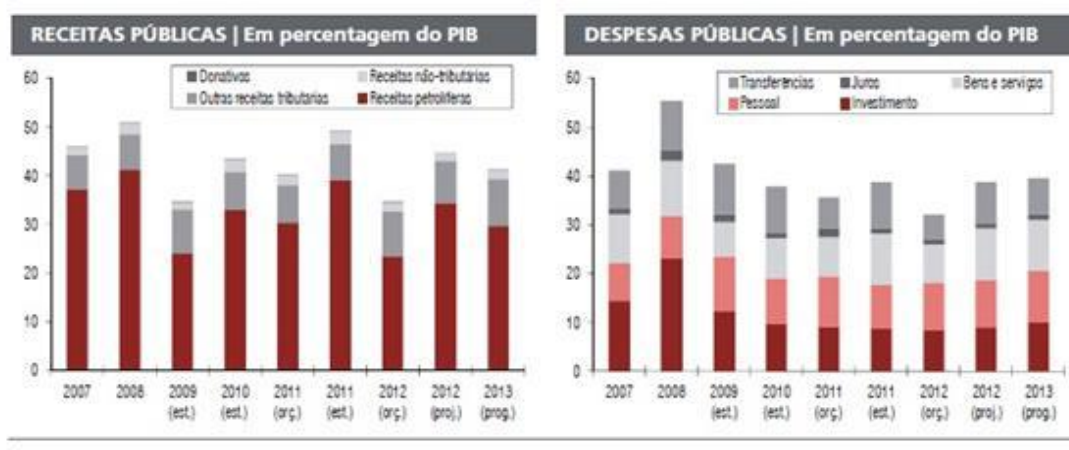
(em % do PIB)

	2009	2010	2011	2011	2012	2013
	Est.	Est.	Prog.	Est.	Prog.	Prog.
Balança Corrente	-10.0	9.0	-4.8	10.8	7.3	4.4
Balança Comercial	24.0	41.1	27.6	45.2	39.5	33.6
Exportações	53.9	61.3	55.7	64.7	59.5	54.4
Dq: Exp. Petrolíferas	52.5	59.8	54.0	63.3	58.3	53.1
Importações	-29.9	-20.2	-28.2	-19.5	-20.0	-20.8
Serviços e Rendimentos	-33.5	-31.6	-31.9	-33.9	-31.7	-28.8
Dq: Juros da Dívida	-0.7	-0.6	0.0	-0.7	0.0	0.0
Dividendos e lucros	-8.1	-9.1	0.0	-10.8	0.0	0.0
Transferências Correntes	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.4
Balança de capital e financeira	3.9	-1.7	6.2	-2.5	-4.1	-1.7
Dq: IDE	2.9	-5.5	3.2	-2.5	-2.7	0.6
Balança Global	-6.1	7.3	1.4	8.3	3.3	2.6

Fontes: BNA e FMI, 2011

A consolidação Orçamental foi iniciada como elemento chave para correção dos desequilíbrios macroeconómicos gerados pelo impacto da crise internacional. A evolução favorável dos preços do petróleo acabou por facilitar o processo de consolidação. Para 2012 estima-se um melhoramento do excedente orçamental global de 2,4% do PIB para 6,1% do PIB.

Figura 15 - Receitas Publicas em Angola



Fonte: BNA, Ministerio das Finanças e FMI

As relações económicas entre Portugal e Angola desde a independência até 2012 evidenciam poucas alterações. O sustentáculo deste relacionamento tem sido o movimento comercial, que este a ser substituído por um novo período de Investimento direto.

A capacidade de recuperação económica angolana e a sua estratégia de penetração é complementada no mercado regional (SADC), podendo condicionar a forma de atuação do empresário português no mercado angolano. Deste modo a par das vantagens comerciais que o mercado alargado poderá representar para o mercado português (através de Angola), a estratégia de investimento direto deverá ter estes elementos em consideração. Muito do potencial reforço do relacionamento económico bilateral

passará pela definição das estratégias de internacionalização do empresário português (Torres, Estevão, Ferreira, Cassola e Brito, 1991).

O saldo comercial português com Angola desceu de principal excedente comercial em 2010 para 2º em 2011. O saldo com este país atingiu 1 153,7 milhões de euros, correspondentes a um decréscimo 188,6 milhões de euros, face 2010, quase exclusivamente devido o agravamento das transações bilaterais de combustíveis e minerais. (INE, 2011)

4.3. IDE no mercado Angolano

Atualmente estão a ser implementadas, diversas reformas em Angola, a nível regional e nacional com objetivo de melhorar as condições existentes e o impulso do sector privado no país.

ANIP serve de plataforma única para registro de empresas, dado que a captação de investimento privado revela-se fundamental no processo de reconstrução. O país dotou-se de um regime jurídico atrativo ao investimento e para estimular o investimento a ANIP é o órgão do estado responsável pela execução da sua política de incentivos fiscais ao Investimento privado.

O governo angolano não apoia o surgimento de grupos estrangeiros que pretendam desenvolver negócios em Angola de forma virtual ou a distância mas incentiva o surgimento de parcerias sérias e duradoras, tendo aprovado uma legislação de investimento privado que facilita as empresas Estrangeiras a salvaguardarem o investimento feito em Angola, como exportar os resultados obtidos.

O IDE tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante na economia angolana, de acordo com o World Investment Report publicado pela UNCTAD (2012), Angola é mais importante como recetor de IDE (0,8% do total mundial) em um universo de 208 países do que como emissor (0,1% do total mundial).

Entre 2006 e 2010 Angola, recebeu 57,1 mil milhões de USD de IDE (média anual de cerca de 11,4 mil milhões de USD), tendo-se registado crescimento até 2008 mas invertendo a tendência nos anos seguintes. Estimava-se que o Stock total de IDE situava-se em 88,4 mil milhões de USD, correspondente a 107% do PIB.

Tabela 15 - Evolução do IDE em Angola

10 ⁶ USD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Investimento estrangeiro em Angola	9.064	9.796	16.581	11.672	9.942	12.565	13.642
Investimento de Angola no Estrangeiro	194	912	2.570	8	1.163	1.250	1.850
Posição no Ranking Mundial							
Como Receptor	31 ^a	39 ^a	20 ^a	28 ^a	25 ^a	n.d.	n.d.
Como Emissor	68 ^a	60 ^a	44 ^a	105 ^a	52 ^a	n.d.	n.d.

Fonte: EIU e UNCTAD 2012

A atracção dos investidores estrangeiros por Angola deve-se sobretudo as riquezas existentes em petróleo e outros recursos naturais, estando os investidores externos envolvidos em diversos sectores particularmente os relacionados com petróleo. Nas atividades não petrolíferas, o principal interesse recai sobre a indústria transformadora e sobre a reabilitação das infraestruturas.

Segundo ANIP e não obstante a crise económica e financeira mundial, em 2009 os investidores privados fora do sector petrolífero atingiram o valor de 1,8 mil milhões de USD, que supera 1,3 mil milhões alcançados em 2008. Incluindo o reinvestimento, o valor do investimento privado não petrolífero, em 2009, sobre para 3,3 mil milhões de USD, colocando Angola no grupo dos países africanos com maior sucesso na atracção do Investimento privado segundo CNUCED.

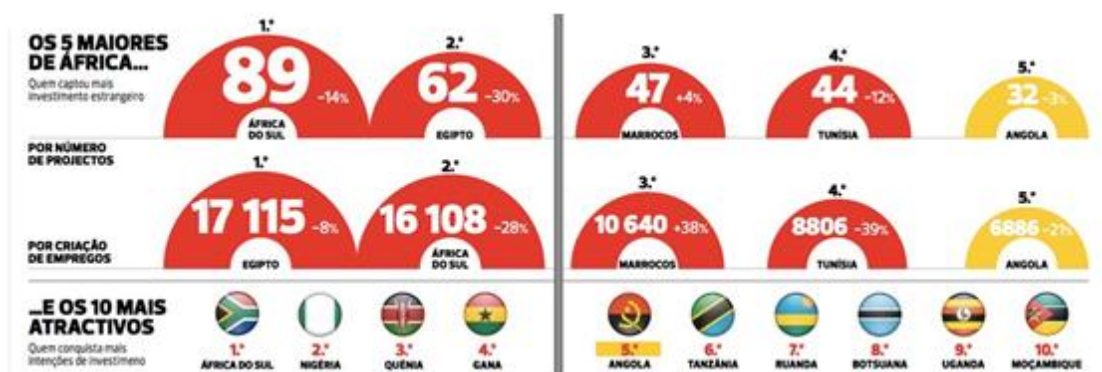
Em 2010, o investimento privado nos sectores não petrolíferos registou um aumento significativo comparativamente ao ano anterior, atingindo um valor de 2,4 mil milhões de USD. O sector da indústria transformadora lidera esta lista de investimento seguindo-se a construção civil e agricultura.

De acordo com ANIP as províncias de Luanda, Malange, Benguela, Huambo, Huila, Bengo, kwanza-Sul e Lunda Norte são as regiões do país com maior interesse para o investimento privado, embora Luanda assuma um papel de grande destaque relativamente as restantes províncias.

Verificamos na figura a seguir que Angola consta na lista dos 5 maiores captadores de IDE em Africa, com 6.886 projetos e o 5º na lista dos países mais atrativos de Africa.

Figura 16 - Maiores Projetos em Africa

(em %)



Fonte: UNCTAD, 2011

Na lista de maiores negócios destacam-se os EUA com a compra do block 32 offshore Angola pela Pride Internacional, em segundo a compra do BFA pela operadora móvel angolana Unitel.

Tabela 16 - Maiores Negócios em Angola

Empresa	Industria	Compradora	País	Valor	Ano
Block 32 offshore Angola	Petróleo	Pride Internacional	Estados Unidos	1.300	2010
Banco de Fomento Angola	Banca	Unitel	Angola	475	2008
Banco Espirito Santo Angola	Banca	Pertmill	Angola	375	2009
Angolan Comercial Imobiliária	Imobiliária	Grupo de Investidores	Angola	104	2009
Coca-cola Bolting Luanda	Bebidas	SAB	Africa do Sul	19	2001

Fonte: UNCTAD, 2011

França, EUA, China, Austrália, Brasil, Reino Unido, Itália e Portugal destacam-se como principais emissores de IDE para Angola nos sectores petrolíferos, comunicação, construção civil e transportes, destacando-se as empresas portuguesas no sector não petrolífero ou a construção civil com a criação de maiores postos de trabalho por projeto.

Tabela 17 - Maiores Projetos em Angola

Empresa	Investimento	Empregos	Ano	País	Sector
TOTAL	9.000	2.013	2009	França	Petróleo
Chevron	8.300	1.967	2004	EUA	Petróleo
Chevron	3.800	0	2008	EUA	Petróleo
CITIC	3.535	3.000	2008	China	Construção Civil
TOTAL	3.400	806	2003	França	Petróleo
Exxonmobil	3.400	806	2004	EUA	Petróleo
Exxonmobil	3.000	839	2003	EUA	Petróleo
Chevron	2.500	289	2009	EUA	Petróleo
ROC OIL	2.337	289	2003	Austrália	Petróleo
Exxonmobil	2.337	215	2006	EUA	Petróleo
BP	2.337	215	2003	Inglaterra	Petróleo
BP	2.337	215	2008	Inglaterra	Petróleo
Petrobras	2.337	289	2003	Brasil	Petróleo
BP	2.337	215	2007	Inglaterra	Petróleo
China Petroleum	2.337	215	2007	China	Petróleo
ENI	2.337	215	2007	Itália	Petróleo
TOTAL	1.586	171	2004	França	Petróleo
Exxonmobil	745	167	2003	Inglaterra	Petróleo
Camargo Correia	682	894	2010	Brasil	Construção Civil
Mota Engil	603	3.000	2008	Portugal	Construção Civil
BP	600	142	2009	Inglaterra	Petróleo
Portugal Telecom	400	123	2004	Portugal	Telecomunicações
Axe Group	329	155	2009	Bélgica	Transportes
Imocom	329	612	2009	Portugal	Construção Civil
ZTE	300	474	2005	China	Telecomunicações
Odebrecht	250	66	2007	Brasil	Construção Civil
Technip-Complexip	323	448	2003	França	Industria
Banco Espirito Santo	218	632	2008	Portugal	Banca
Daimler	200	1.977	2010	Alemanha	Industria
Rangel	196	159	2009	Portugal	Transporte
Coca-cola	184	266	2009	EUA	Comercio

Fonte: UNCTAD, 2011

5. Metodologia de Investigação

Para Reis (2010) a palavra metodologia tem origem na Grécia antiga pela junção de duas palavras “methodos” (Organização) e “logo” (palavra, estudo e razão), tendo como significado “estudo da organização”. Podemos ter investigação qualitativa e quantitativa. Yin (2009) defende que a investigação qualitativa permite o investigador pesquisar organizações ou indivíduos em intervenções complexas, relacionamentos, comunidades ou programas. As principais características da investigação qualitativa são: a complexidade da realidade e a flexibilidade do processo (Sousa e Baptista, 2011). A investigação quantitativa apresenta-se principalmente pela forma de dados, indicadores e características objetivamente observáveis, sendo uma metodologia dedutiva porque a informação alcançada serve para testar hipóteses. Sousa e Baptista (2011) defendem que a principal característica da investigação quantitativa são formulação de hipótese e método experimental.

A seguinte tabela resume as principais diferenças entre investigação quantitativa e qualitativa:

Tabela 18 - Investigação Quantitativa VS Qualitativa

Princípio	Questão	Investigação Quantitativa	Investigação Qualitativa
Ontológico	Qual a natureza da realidade?	-Realidade objetiva e Singular -Independente do Investigador -Independente do Juízo de valor	-Realidade subjetiva e múltipla -investigador interage com o objeto de investigação -Dependente de interpretações e juízo de valor
Epistemológico	Qual a relação investigador-objeto?	Investigador é independente do objeto	Investigador interage com o objeto
Retorico	Qual a linguagem utilizada?	-Formal -Baseada em Definições -Impessoal -Uso de terminologia definida	- Informal -Primeira pessoa/ pessoal -Uso de vocabulário qualitativo
Metodológico	Qual o processo de Investigação?	-Processo dedutivo -Causa-Efeito -Descontextualizado -Generalizável -Preciso e fiável através da validade científica	- Processo indutivo -Multifacetado -Desenho emergente que se altera ao longo da investigação -As teorias pretendem levar a compreensão - Preciso e fiável através da verificação

Fonte: Sousa e Baptista (2011); adaptado de Creswell, 2003

5.1. Estudo de Casos

Ponte (2006) defende que estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. Esta forma de investigação que assume-se como particularista, isto é debruça-se deliberadamente sobre uma situação

específica que supõe-se única ou especial pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de essencial e caracterizando de forma a contribuir para uma compreensão global de um fenómeno de interesse.

Yin (2009) sugere que estudo de caso serve para compreensão profunda de fenómenos da vida real, que sejam fortemente condicionados pelo seu contexto. Permite também analisar um grande conjunto de variáveis, baseando-se em múltiplas fontes convergentes e beneficiando-se de desenvolvimentos teóricos anteriores para conduzir a investigação.

Coutinho (2011) classifica os estudos de caso em único e múltiplo, sendo o único para analisar apenas um caso e o múltiplo analisa vários casos.

Yin (2009) defende que quando estamos perante uma questão “como?” ou “porque?” o estudo de caso é uma boa opção pois investiga um fenómeno no seu contexto de vida real, pois os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros.

5.1.1. Entrevistas

Yin (2009) Indica que os estudos de casos baseiam-se em seis fontes: documentação, registo de arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e factos físicos. Para Perrin (2011) existe uma distinção entre fontes primárias e secundarias sendo que os autores de fontes primárias relatam a sua própria investigação e as suas ideias, enquanto os autores de fontes secundarias relatam as investigações e ideias de outros. Entrevistas são uma fonte primária rica dos estudos de caso permitindo obter informações sobre casos em primeira mão.

Costa (2012) afirma que existem três tipos de entrevistas: estruturadas, semiestruturadas e não-estruturadas. Para Sousa e Baptista (2011) As entrevistas estruturadas possuem um guião bastante estruturado, com todas questões previamente elaboradas e ordenadas, podendo segundo Costa (2012) conter perguntas abertas e fechadas. Entrevistas semiestruturadas fluem através de um guião constituído por uma lista de temas a serem cobertos e perguntas a colocar, não existindo uma ordem para abordagem dos temas podendo variar durante as entrevistas.

Para Sousa e Baptista (2011) é possível distinguir entrevistas quanto ao valor da informação, classificando em intensivas e extensivas. Sendo a intensiva muito detalhada e profunda tendo como foco um único entrevistado e a extensiva é mais breve ou seja existem mais entrevistados em que cada um é entrevistado com menos detalhe. As principais vantagens de recolha de informação através de entrevistas são a obtenção e exploração de informação muito rica e profunda assim como poder verificar que ambos intervenientes (Entrevistador e entrevistado) tenham compreendido o significado da palavra e saibam explicar. As desvantagens são o risco de obtenção de respostas falsas,

depende da capacidade de apreensão do entrevistado, a possibilidade de influência das opiniões e conseqüente enviesamento subjetivo de informação, assim como elevado consumo de tempo.

5.2. Metodologia aplicada ao presente estudo

Ao elaborar as questões de investigação tentou-se seguir Quivy e Campenhoudt (2008) que sugerem que uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência.

5.2.1. Questões de investigação e opção pela metodologia de estudo de caso

As principais questões de investigação deste estudo são:

Q1 - Os apoios das entidades externas são escassos para as empresas se internacionalizarem para Angola?

Q2 – Para ter sucesso no mercado angolano as empresas, têm de atingir uma posição relevante no mercado nacional?

Para responder a estas questões e compreender as teorias analisadas anteriormente optou-se por utilizar como metodologia de investigação o estudo de caso.

A metodologia utilizada neste trabalho, baseia-se na técnica qualitativa, designada de estudos de caso (Yin, 2009). Pretendendo-se através desta técnica, perceber detalhadamente um determinado fenómeno, obtendo conhecimentos significativos sobre certas ocorrências e circunstâncias (Carson, Gilmore, Perry e Gronhaug, 2001). É importante referir a adequabilidade da entrevista como ferramenta metodológica, efetuamos uma pesquisa de estudos científicos que procuraram explicar a internacionalização de empresas e sectores de uma economia. Em todos os estudos analisados, as entrevistas e os questionários são a metodologia utilizada para perceber o fenómeno em causa. Para além das vantagens associadas a esta metodologia, baseamos também a nossa escolha em estudos idênticos.

Tabela 19 - Revisão Literária para Metodologia

<u>Autor/ Ano</u>	<u>Estudo</u>	<u>Metodologia</u>	<u>País de Estudo/Sector em Analise</u>
Garrido / 2013	Internacionalização como opção estratégica das TICs	Estudo de caso (Entrevista)	Portugal / Tics

Marcos / 2010	Fatores determinantes para internacionalização no sector de calçado português de luxo	Estudo de caso (Entrevista)	Portugal/ Calçado
Aulakb, Kotabe e Teegen / 2000	Estratégias de Exportação de empresas com origem em economias emergentes	Estudo de caso (Entrevista)	Brasil, Chile e México/ Bens Industriais
Costa / 2010	A internacionalização das empresas portuguesas via e-commerce	Estudo Exploratório (Questionário)	Portugal/ E-commerce

Fonte: Elaboração Propiá, 2013

Um estudo de caso deverá seguir quatro passos de investigação (Tellis, 1997)

1. Desenhar o estudo de caso (rever e desenhar o protocolo)
2. Realizar o estudo de caso (recolha de informação e condução da entrevista)
3. Analisar as evidencias obtidas (examinar, organizar, tabelar ou recombinar as evidencias para tratar proposições iniciais do estudo, (Yin, 2009))
4. Desenvolver as conclusões, recomendações e implicações.

5.2.2. Enquadramento teórico

Conceber um enquadramento teórico é uma forma de resumir os conceitos e ideias sobre os temas a estudar e poder relaciona-los entre si, considerando os principais contributos teóricos inscritos na revisão da literatura e no domínio (Quivy e Campenhoudt, 2008).

No seguinte quadro sintetizamos os principais contributos teóricos de diferentes abordagens sobre o tema da internacionalização, os quais foram abordados com mais detalhes no capítulo da revisão da literatura.

Tabela 20 - Enquadramento Teórico

Fundamentação Teórica	Objetivos
Modelo Uppsala	Quando as empresas percebem que o seu mercado domestico esta limitado e movimentam-se para um mercado externo, dando preferência ao tamanho do mercado e a uma menor distância psicológica. Este processo é gradual e ocorre em estágios de comprometimento de recursos.
Pré-exportação e Exportação	Quando a empresa vai incrementalmente aumentado a sua atividade no exterior com base na aprendizagem e na experiencia dando um enfoque especial a atividade da exportação
Modelo de Redes	Quando uma empresa pode atingir uma posição em uma rede internacional, estabelecendo e desenvolvendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa e aumentando os seus recursos nesta rede

Modelo dos Recursos	Quando observa-se a existência de recursos subutilizados em conjunto com uma diversificação geográfica, destacando-se sobre tudo os ativos de carácter intangíveis.
<i>Born Globals</i>	São empresas tendencialmente de menor dimensão, com vocação para fazer negócios internacionais. Geralmente a experiência internacional é obtida através de alianças com governos, empresas estrangeiras, instalação de subsidiárias e migração de alguns processos produtivos para Web

Fonte: Elaboração Propria, 2013

5.2.3. Seleção das empresas a entrevistar

Para realizar-se este trabalho é importante a participação direta de empresas portuguesas que internacionalizaram para Angola. Para uma melhor perceção do processo optou-se por realizar entrevistas a funcionários seniores das mesmas, para conhecer os desafios de internacionalização das empresas portuguesas em Angola. De um vasto leque de empresas em Portugal, são selecionadas três empresas com presença em Angola por via da exportação, conceção de licenças, e IDE.

5.2.4. Objetivos da entrevista

A utilização da entrevista como ferramenta de investigação tem os seguintes objetivos neste estudo.

- Determinar se a empresa teve em atenção as características da indústria instalada no mercado alvo?

Segundo Porter (1980), são cinco os fatores a ter em conta na determinação da estratégia de internacionalização: Rivalidade entre empresas existentes no mercado, entrada de potenciais empresas, o poder negocial dos fornecedores e clientes e a ameaça de entrada de produtos substitutos.

- Averiguar a importância dos recursos e competências da empresa na internacionalização?

Na estratégia de internacionalização de empresas os recursos, competências das empresas e organização das instituições, merecem atenção segundo estudos de Michael Porter (1980).

- Avaliar a importância dada ao plano institucional e cultural do mercado-alvo?

As instituições são importantes na escolha da estratégia de internacionalização, quer pela via da legislação (instituições formais), quer pela via da ética e cultural das relações humanas (instituições informais) (Kotabe e Mudambe, 2003).

- Averiguar a existência de alguma informação que possa ser importante para investigação?

De forma a atingir cada um dos objetivos através da entrevista, elaborou-se as seguintes questões para cada um dos objetivos:

- Determinar se a empresa teve em atenção as características da indústria instalada no mercado alvo?
 1. Analisaram a presença de empresas concorrentes no mercado?
 2. O mercado apresentava um elevado potencial de entrada de novos concorrentes (ausência de barreiras a entrada, mercado pouco explorado, mercado não satisfeito)
 3. O mercado apresentou alguma barreira a entrada a vossa empresa?
 4. A presença de vossos fornecedores no mercado contribuiu para escolha?
 5. O poder de compra foi tomado em conta?
 6. Antes da internacionalização visitaram o país?
- Averiguar a importância dos recursos e competências próprias da empresa na internacionalização?
 1. Financeiramente a internacionalização era uma mais-valia?
 2. A internacionalização foi planeada como investimento de longo prazo ou foi fruto do acaso?
 3. Tiveram necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva instalada, as exigências desse mercado?
 4. Avaliaram através de algum estudo, o reconhecimento da vossa marca?
 5. (No caso de a marca não ter um nome em português) qual a razão de optarem por este nome?
 6. Quais as principais vantagens competitivas do vosso produto ou serviço?
- Avaliar a importância dada ao plano institucional e cultural do mercado-alvo?
 1. Algum responsável da empresa teve algum contacto anterior com Angola (Viveu, nasceu ou estudou)?

2. A proximidade ou afastamento cultural do país representou um incentivo ou um constrangimento em todo processo?
 3. Para além do apoio da AICEP que outros apoios têm tido ao longo deste processo?
 4. De que forma o ambiente político interferiu na sua decisão?
 5. Consultaram algum advogado sobre a legislação angolana?
 6. Houve preocupação de informarem-se sobre questões de ordem ética: como qual o nível de corrupção do país? Métodos de negociação diferentes utilizados em Portugal?
 7. O seu cliente em Angola é diferente do cliente português?
- Averiguar a existência de alguma informação que possa ser importante para investigação?
 1. Quais os fatores que influenciaram a internacionalização da vossa empresa?

5.3. Resultados da análise empírica

Neste capítulo analisamos os dados recolhidos através das entrevistas a empresas alvo da nossa amostra. Será feita uma pequena descrição das empresas selecionadas. Serão debatidos e analisados os objetivos colocados para realização do questionário. No final do capítulo realizaremos uma reflexão sobre os fatores que consideramos determinantes para internacionalização das empresas portuguesas em Angola.

5.3.1. Descrição da amostra

As empresas selecionadas para realização de entrevistas foram as seguintes:

Tabela 21 - Síntese de Parâmetros utilizados na Seleção das Empresas

(Idade, presença em Angola e Sector de Atuação)

Empresa	Idade (Anos)	Presença em Angola	Sector de Atuação
Tecla Digital	12	Sim	T.I.
Projeto Detalhe	13	Sim	Engenharia e Gestão de Projetos
Twice	5	Sim	Peças para Maquinas Industriais

Para o presente estudo, as empresas foram contactadas inicialmente por telefone, com o intuito de marcar a entrevista. Posteriormente as entrevistas foram enviadas por correio eletrónico.

5.3.1.1. Tecla Digital, Lda.

Constituída em 2001, pelo Dr. Raul Estrela, sempre dedicou-se exclusivamente a criação de sites na internet. Ao longo dos anos têm adquirido uma importante experiência que levou-lhes a criar soluções simples e cada vez mais fáceis de utilizar pelos seus clientes.

Os seus serviços estão principalmente vocacionados para pequenas empresas ou empresários em nome individual que queiram uma presença profissional na internet mas com custos acessíveis.

Através do luso-angolano e seu cofundador Raul Estrela, a Tecla Digital, esta presente no mercado angolano através de um parceiro com o seu *know-how*.

5.3.1.2. Grupo Projeto Detalhe

Constituído em 2000, pelo Engenheiro Joaquim Neto Filipe, dedicou-se ao sector da construção e posteriormente ao de Engenharia e Gestão de projetos, tendo adquirido solidez a nível nacional, apostou no crescimento em novos mercados em 2005.

Atualmente no âmbito da estratégia de internacionalização o Grupo Projeto Detalhe esta presente em Luanda, Maputo, Rio de Janeiro, Macau e na Cidade da Praia. Encontra-se indiretamente na Guiné-Bissau, Camarões, Costa do Marfim, Africa do Sul e Magrebe.

O Projeto Detalhe é considerado PME Líder, titulo renovado em 2012 e atribuído as empresas que se distinguem pelas suas qualidades de desempenho e que se posicionam como motor da economia nacional, prosseguindo estratégias de crescimento e liderança competitiva.

Segundo o seu CEO, tem como principal objetivo a criação de valor. Valor para os clientes, colaboradores, parceiros, acionistas e multiplicar valor de forma sustentável.

5.3.1.3. Twice

A Twice nasce em 2007, criada pelo Dr. José Fonseca com o objetivo de comercializar peças para máquinas industriais, a nível nacional e internacional. O seu crescimento foi exponencial, e em apenas três anos, a Twice alcançou o estatuto de PME Líder, tendo alcançado em 2011 a dimensão de “média empresa”. Escalão máximo do IAPMEI.

Através do fornecimento de peças e equipamentos das principais marcas mundiais, possui uma solução global no mercado das peças para máquinas de construção e obras públicas. Através da sua plataforma Ibérica, disponibilizou material em mais de 15 países, sobretudo naqueles onde se encontram construtoras portuguesas.

A Twice pretende ser uma solução global e Parceiro preferencial dos seus Clientes, nomeadamente empresas de grande dimensão, quase sempre internacionalizadas. Presentes no mercado Ibérico e Angolano, pretendendo crescer de forma sustentada e com forte responsabilidade social, sendo das primeiras empresas nacionais a aderir à micro geração de energia elétrica.

Está em pleno processo de internacionalização sendo que tem como objetivo estar em Angola, Moçambique e Brasil nos próximos 3 a 5 anos.

5.4. Análise dos objetivos

5.4.1. Importância da indústria instalada no mercado alvo

Para Porter (1990), as nações que funcionam com bases favoráveis ao desenvolvimento de vantagens competitivas são alvos de processos de internacionalização por parte das empresas. Embora (Costa e Lorga, 2003) referem que esta teoria é ainda muito centrada na teoria das nações.

As 3 empresas partilham motivações semelhantes em termos de internacionalização. Todas realizaram estudos e incluíram nestes estudos a análise das empresas concorrentes existentes no mercado. Para as 3 empresas, o mercado apresenta elevado potencial para entrada de novos concorrentes sendo que para Twice a estabilidade política, dimensão geográfica, exploração demográfica e recursos naturais são variáveis que tornam o país atrativo, tornando o potencial de entrada de novos concorrentes elevado, para a Projeto Detalhe todos seus concorrentes quer nacionais, quer internacionais encontram-se e entram todos dias no mercado Angolano por isso realizaram uma análise profunda da proposta de valor da empresa e da relação custo/benefício da operação internacionalização, baseada nas vantagens competitivas que a empresa pode oferecer ao mercado. A Tecla Digital não detetou barreiras a entrada, para Twice o investimento inicial solicitado aos investidores estrangeiros (1.000.000. USD) foi uma barreira a entrada, a Projeto Detalhe por a sua área de atuação ser em sectores chaves da economia (Energia e Petróleo), teve barreiras a

entrada, existentes em qualquer mercado para atuar nessas áreas. O poder de compra foi tido em conta para as 3 empresas, a forma de pagamento (pronto pagamento) vigente no mercado Angolano ao contrário pagamento entre 90 e 150 dias vigente no mercado europeu foi importante para Twice. As 3 empresas antes da internacionalização visitaram o país, para Twice a economia Angolana e Portuguesa estão interligadas umbricamente, os seus grandes clientes já encontravam-se no mercado e a visita correu pouco tempo antes da internacionalização e serviu apenas para confirmar a expectativa criada.

A aliança com agentes que possuem um conhecimento local superior, constituem uma estratégia eficaz no sentido de ultrapassar as deficiências que as empresas em termos de recursos e capacidades, sendo os mesmos dinamizadores da expansão em novos mercados (Lu e Beamish, 2001).

5.4.2. Importâncias dos recursos e competências próprias da empresa

Para Aharoni (1966) a decisão de investimento no estrangeiro é um processo complexo, composto por um grande número de motivações, nomeadamente os modelos mentais dos gestores.

As três empresas foram criadas, na última década, desde cedo foi incutido que a estratégia seria abordar principalmente o mercado internacional. A internacionalização foi sempre considerada uma mais-valia para as três empresas, para Twice além da internacionalização ser importante financeiramente também serviu para diversificação do risco de mercado, como para a Projeto Detalhe mas com foco em um nicho de mercado. A internacionalização de uma PME é um ato de empreendedorismo porque é por si só uma estratégia de busca de oportunidades de crescimento através da expansão para novos mercados (Lumpkin & Dess, 1996). Para as três empresas a internacionalização foi planeada como investimento de longo prazo, para Twice em uma economia global, apenas as empresas globais podem encarar o futuro em uma perspectiva de longo prazo e para a Projeto Detalhe a internacionalização foi assente em um plano de negócios em que nos dois primeiros anos não haveria receitas e atingiria o break even após 4 anos de atividade. A capacidade de gerir relações cooperativas internacionais, possibilita a alavancagem de recursos da empresa, limitando as restrições financeira (simões, 1997). Quando a adaptação da capacidade produtiva a Tecla Digital não teve esta necessidade por compreender que os requisitos no mercado Angolano, são relativamente semelhantes ao Português, para Twice, por estar em fase de implementação em tempos conturbados para empresa mãe pretende ser cautelosa mas a longo prazo adaptara a sua oferta de acordo com as necessidades do mercado, a Projeto Detalhe foi a única a adaptar a sua oferta a procura. As 3 empresas não avaliaram o reconhecimento da sua marca no mercado Angolano. O nome da Twice foi escolhido

em Inglês porque procuravam um nome que fosse reconhecido nos quatro cantos do mundo e que facilita-se o processo de internacionalização, a Projeto Detalhe – *Global Engineering* tem como objetivo a constituição de uma imagem internacional, delgada dos países aonde se fala português e para onde a empresa pretende internacionalizar. A principal vantagem competitiva da Tecla Digital é a relação Qualidade/Preço e o tempo de implementação, para Twice é a venda de diferentes marcas e para a Projeto Detalhe é o foco em um nicho de mercado como especialização em uma área aonde a oferta de serviços (Engenharia do setor energético) não é abundante.

Um estudo realizado sobre o sector mobiliário português afirma que existe uma percepção internacional do que os produtos portugueses, na sua generalidade, não têm um estilo próprio associado (Machado e Fernandes, 2004)

5.4.3. Importância do plano institucional e cultura do mercado-alvo

Ainda na década de sessenta do século passado, Cyert e March (1963) referia que o investimento internacional tende a efetuar-se em mercados cultural e geograficamente mais próximos, os quais são mais familiares aos gestores (reduzindo o seu risco na tomada de decisão).

Antes do processo de internacionalização a apenas a Tecla Digital e a Twice, tiveram contactos anteriores com Angola. As três empresas têm a proximidade cultural e a língua como incentivo a internacionalização. Nenhuma das empresas entrevistadas teve apoio do AICEP ou outra instituição no processo de internacionalização. A estabilidade política foi importante para decisão de internacionalizar para as três empresas. A Tecla Digital, não consultou nenhum advogado no processo de internacionalização, ao contrário da Twice e Projeto Detalhe. As três empresas não tiveram preocupação de informarem-se sobre questões de ordem ética, como nível de corrupção e métodos de negociação porque na opinião dos entrevistados os negócios em Angola faz-se como em qualquer parte do mundo. Para as três empresas os clientes são diferentes em relação ao cliente português. Se não forem tidos em conta o plano constitucional de cada país, as consequências podem ser devastadoras para as empresas no processo de internacionalização (Elbama e child, 2007).

5.4.4. Fatores determinantes para internacionalização

Root (1994) propõe que os fatores determinantes para internacionalizações estão divididos em 3 grupos.

- Fatores internos à empresa, incluindo o produto /atividade, timing, a intensidade tecnológica, recursos e compromissos de recursos;
- Fatores do país-alvo, incluindo dimensão do mercado, estrutura competitiva, custos de produção, consumidores e mão-de-obra;
- Envolvente do país-alvo, incluindo estrutura económica, políticas públicas, distancia geográfica performance do país e fatores sócios-culturais

Douglas e Craig (1995), tal como Root salientam dois fatores que condicionam a internacionalização das empresas em externos e internos. Nos externos destacam-se as características do país (dimensão e crescimento do mercado, ambiente político, económico e infraestruturas), as barreiras ao comércio e regulamentações e governamentais e as características dos produtos. Nos internos, referem os objetivos de gestão e estratégia de seleção de mercados (foco na rapidez e sequência).

Para Tecla Digital a ligação familiar do seu sócio e a atual crise económica e financeira em Portugal foram os fatores determinantes para o processo de internacionalização para Angola. Para Twice a crise económica e a necessidade de manter resultados positivos foi o fator determinante para o processo de internacionalização para Angola. A vontade de crescer e a ambição de ser uma empresa de engenharia de referência em Portugal e no Mundo foram os fatores determinantes para a Projeto Detalhe para a internacionalização das empresas.

Esta conclusão vem ao encontro de Rugman (1980) quando considera apenas dois fatores no processo de internacionalização: O ambiente ou envolvente do país e as variáveis intrínsecas da empresa.

Podemos então destacar as seguintes conclusões:

- Os apoios das entidades externas (P. Ex, AICEP, IAPMEI, CTCP, APICCAPS, entre outros) não têm sido fundamentais no incentivo e apoio para internacionalização das empresas portuguesas para Angola.
- Uma posição relevante no mercado nacional não é necessariamente uma vantagem para o processo de internacionalização para Angola.

Das três empresas entrevistadas, todas apresentam (de forma crescente) um maior volume de negócios no mercado angolano do que no doméstico.

Ficou evidente que as empresas portuguesas no seu global, apresentam vantagens significativas em relação ao *know-how*, favorecendo o desenvolvimento dos recursos e competências das próprias empresas.

A estratégia de internacionalização apresentada no presente estudo que consideramos passível de utilização para as empresas portuguesas em Angola tende a ser o modelo de Uppsala (formação de redes e uma evolução gradual do processo de internacionalização). Porém, consideramos que o facto de não haver relações de cooperação entre as empresas portuguesas na internacionalizaram para Angola, é visto

como uma limitação na aplicação deste modelo para internacionalização das empresas portuguesas em Angola.

6. Conclusão

Num mundo em crescente globalização, a concorrência assume um carácter marcadamente internacional. As empresas adaptam as suas estratégias procurando maximizar as suas vantagens e mitigar as desvantagens.

A elaboração do presente trabalho centrou-se na compreensão da internacionalização das empresas portuguesas para Angola. Após termos abordado genericamente a internacionalização empresarial e de termos exposto as particularidades das empresas portuguesas em Angola.

A internacionalização das empresas portuguesas para Angola revela ser uma estratégia normal do seu processo de procura de ganho de competitividade que, nomeadamente atendendo as possibilidades e limitações inerentes a cada agente económico.

Segundo os dados do INE (2007) das cerca de 7000 empresas exportadoras existentes em Portugal, pouco mais de 100 empresas tinham filiais no exterior. Daqui se pode aferir que tende a existir algumas dificuldades em assumir modos de comprometimento mais exigentes a nível de recursos, particularmente recursos humanos e financeiros, revelando um tecido empresarial débil.

As empresas portuguesas passam por desafios profundos, e de teor algo desconhecido, próprios da mudança de paradigma que o modelo de crescimento português está desenvolver. E estas alterações resultam não só da crise no mercado doméstico e assim como nos principais parceiros económicos de Portugal que obrigam à identificação de novas oportunidades sejam elas de produtos e serviços, mas também de geografias (mercados).

Foi precisamente o objetivo deste trabalho, explorar quais os fatores mais determinantes na internacionalização das empresas portuguesas em Angola. Sendo realizada uma revisão das principais teorias e modos de entrada no mercado externo, avaliando em seguida as empresas e incentivos disponíveis para internacionalização. No sentido de atingir os objetivos essencialmente propostos, mediante condições previamente definidas foram selecionadas algumas empresas portuguesas em Angola e conduziram-se entrevistas aos seus responsáveis.

São duas as principais conclusões: os apoios externos não têm sido utilizados em toda a manobra de internacionalização das empresas portuguesas para Angola; e o mercado doméstico não é representativo, nem prioritário para estas empresas embora seja relevante tentar manter a sua posição competitiva no mesmo.

É importante salientar que os responsáveis das empresas entrevistadas salientaram que têm imensas dificuldades em fazer pagamentos internacionais ou repatriar os seus dividendos, devido a política cambial vigente em Angola.

6.1. Limitações

Apesar de os objetivos terem sido satisfatoriamente alcançados, ressalva-se para o facto de o estudo em causa emanar de proposições e constructos desenvolvidos por uma amostra de investigadores que, mesmo sendo autores de referência da literatura sobre internacionalização de empresas, podem não apresentar conclusões verosímeis quanto aos elementos sobre análise. Evidencia-se, por sua vez, uma limitação quanto a universalização das respostas obtidas na realização do presente trabalho.

Seria interessante realizar um estudo com uma amostra mais representativa e poder assim confrontar estas e outras teorias e perspetivas. Sendo que a principal fonte de recolha de informações foram as entrevistas, é importante ter bem presente que estas representam as opiniões dos entrevistados, sendo natural que haja alguns enviesamentos pelos entrevistados, por o relato teve como base as suas experiencias anteriores, as suas motivações, a experiencia adquirida nos primeiros meses decorrentes deste processo, e por fim no seu planeamento para o futuro.

É de salientar que estava nas nossas intenções a colaboração direta com a ANIP que, por motivos alheios, não nos cedeu a informação pretendida depois de primeiramente ter manifestado interesse em colaborar neste projeto.

6.2. Recomendações

De uma perspetiva mais específica, recomenda-se, como opção para trabalhos futuros, a aplicação prática dos resultados obtidos, nomeadamente, recorrendo a técnicas instrumentais para contrastar os constructos teóricos, de forma a refinar as conclusões alcançadas e assim, acrescentar valor a compreensão da internacionalização das empresas portuguesas para Angola.

Para investigações futuras seria interessante poder analisar, quantitativamente, o crescimento e o aumento da performance das empresas entrevistadas, bem como analisar o processo de internacionalização das mesmas.

Bibliografia

- AICEP. (20 de Agosto de 2012). *Guia do Exportador*. Obtido de AICEP: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/GuiadoExportador.aspx>.
- AICEP. (2012). *Internacionalizar*. Lisboa: AICEP.
- Aharoni, Y. (2006). *The foreign investment decision process*. Harvard University: Harvard University.
- Akintoye, A., & Main, J. (2007). Collaborative relationships in construction: the UK contractors perception. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 597-617.
- Almeida, A. L. (2009). *CAETANO AUTO S. A. E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE*. 2009: Universidade de Aveiro.
- Alon, I. (2004). International Market Selection for a Small Enterprise: A Case Study in International Entrepreneurship. *SAM Advanced Management Journal*, 25.
- Badger, W., & Mulligan, D. (1995). Rationale and Benefits Associated with International Alliances. *Journal of Construction Engineering and Management*, 100-111.
- Bernadio, L., & Jones, M. (2008). *Internationalization and performance: an empirical study of high-tech SMEs in Portugal*. Lisboa: Booknomics.
- Boatenga, A., & Glaister, K. (2002). Performance of international joint ventures: evidence for West Africa. *International Business Review*, 523-541.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Brito, C. M., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buckley, P., & Glaister, K. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 301-332.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 115-131.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Londres: Sage Publications.
- Carvalho, A. R. (2011). *A competitividade da economia portuguesa: Uma breve análise comparada*. Lisboa: CGD.
- Carvalho, R. M. (2011). *Compreender mais Africa: Fundamentos para competir no mundo*. Lisboa: Temas e Debates.

- Carvalho, R. M. (2011). *Parcerias - Como Criar Valor com a internacionalização*. Lisboa: Bnomics.
- Catroga, E. (2002). Competitividade - Políticas Estruturais. *Economia Pura*, 20-38.
- CE. (2008). *Supporting the internationalisation of SMEs - good practices brochure*. Brussels: Comissão Europeia.
- Chen, C., & Messner, J. I. (2009). Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets. *Journal of Management in Engineering*, 3-11.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 796-820.
- Costa, S. (2012). *Seminário de investigação e empreendedorismo*. Ameixoeira: ISG.
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). *Empresas, Internacionalização e Redes de*. Lisboa: Verbo.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Madison: Prentice-Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2011). *International Business, 8th Edition*. Hardcover: Eighth Edition.
- Darder, F. L., & Barber, J. P. (2004). *DIRECCION DE EMPRESAS INTERNACIONALES*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Deutsche Bundesbank. (Junho de 2007). Deutsche Bundesbank Monthly Report. *Current account balances and price competitiveness in the euro area*, pp. 33-53.
- Development, I. I. (2006). *WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK*. Switzerland: IMD.
- Development, O. F.-o. (1995). *Competitiveness Policy: a New Agenda*. Paris: OCDE.
- Development, O. f.-o. (2010). *Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators 2010*. Paris: OECD.
- Dionizio, V. (2000). *As infra-estruturas produtivas e os factores de competitividade das regiões e cidades portuguesas*. Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional : Lisboa.
- Dollar, D., & Wolff, E. (1993). *Competitiveness, Convergence, and International Specialization*. Massachusetts: The MIT Press.
- Dominginhos, P. (1997). *O processo de internacionalização: a experiência das empresas*. Lisboa: ISEG.
- Douglas, S., & Craig, S. (1995). *Global Marketing Strategy*. Pensilvânia: McGraw-Hill.

- Dunning, J. (2004). *INSTITUTIONAL REFORM, FDI AND EUROPEAN TRANSITION ECONOMIES*. Cambridge: Cambridge University.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 561-591.
- Eren, K. (2007). *CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR PARTNERING IN THE*. Ankara: MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY.
- Factbook, C. W. (14 de 1 de 2013). *Angola População Perfil 2012*. Obtido de indexmundi: www.indexmundi.com
- Fish, K., & Ruby, P. (2009). An artificial intelligence foreign market screening method for small businesses. *International Journal of Entrepreneurship* , 65-81.
- Flamini, V. (13 de Agosto de 2010). Cyprus Economic Policy Review. *Cyprus' External Competitiveness Assessment*, pp. 3-23.
- FMI. (1993). *Balance of Payments Manual*. Washington: International Monetary Fund.
- Fernandes, J., & Machado, C. (2004). Dimension and organisational behaviour: The Portuguese furniture sector case. *European Business Review*, 191-204.
- Fontes, M., & Coombs, R. (1997). The Coincidence of Technology and Market Objectives in the Internationalisation of New Technology-Based Firms. *International Small Business Journal*, 14-35.
- Freire, A. (2009). *Estratégia - Sucesso em Portugal* . Lisboa: Verbo.
- GEE. (2006). *Investimento Directo Exterior em Portugal e Portugal no Exterior*. Lisboa: Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
- Girmscheid, G., & Brockmann, C. (2010). Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, 353-360.
- Gouveia, J. B., & Junior, F. J. (2004). *Um cenário organizacional em*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* , 1-25.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach 5th Edition*. London: Financial Times.
- Hymers, S. H. (1976). *The Internacional Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT press.
- IMD. (2006). *WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK*. Switzerland: IMD.

- INE. (2011). *Estatísticas do Comércio Internacional*. LISBOA: INE.
- INE. (2011). *O perfil exportador das PME em Portugal – 2007/2009*. Lisboa: INE.
- Johannes, D., & Walker, D. (2003). Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong—designed for collaborative results? *International Journal of Project Management*, 39-49.
- Jesus, M. D. (2009). As Etapas da Internacionalização. *TOC*, 53-55.
- Krugman, P. R. (14 de Março de 1994). COMPETITIVENESS. *A DANGEROUS OBSESSION*, pp. 28-44.
- Lança, I. S. (2000). *A indústria portuguesa: especialização internacional e competitividade*. Oeiras: Celta.
- Ling, F. Y., Ibbs, W., & Cuervo, J. (2005). Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China. *Construction Management and Economics*, 509-520.
- Lorga, S. (2002). *A INTERNACIONALIZAÇÃO e os MECANISMOS de COOPERAÇÃO em REDE na VITROCRISTAL, ACE*. Porto: FEG UCP-CRP.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 565-586.
- LUMPKIN, T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation. *The Academy of Management Review*, 135-172.
- Lucato, W. C. (2009). UMA PROPOSTA CONCEITUAL PARA A MEDIDA DO GRAU DE UMA EMPRESA. *Produção*, 215-229.
- Machado, C. (1993). *Exportação e desempenho empresarial*. Minho: Universidade do Minho.
- Mateus, A. (26 de Julho de 1999). *A Nova Macroeconomia*. Obtido de O SOBRE-AQUECIMENTO DA ECONOMIA PORTUGUESA:
<http://docentes.fe.unl.pt/~amateus/publicacoes/ANovaMacro/NM-4.html>
- Mateus, A. (2004). *Observatorio da Competitividade da Região Centro*. Viseu: Camara do Comercio e Industria do Centro.
- Mateus, A. (2005). *Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social*. Lisboa: Augusto Mateus e Associados.
- Medeiros, E. R. (2007). *Economia Internacional*. Lisboa: Petrony.
- Mendonça, A., Farto, M., Ribeiro, E., Dias, J., & Fonseca, M. (2001). *O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, tipo de operação e determinantes fundamentais, 1996-1999*. Lisboa: GEPE.

- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion : ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Mohamed, S. A. (2003). Performance in international construction joint ventures ventures: modeling perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 619-626.
- Munns, A., & Ramsay, B. (2000). Joint Venture negotiation and managerial practices in the new countries of the former Soviet Union. *International Journal of Project Management*, 403-413.
- Mudambi, R., & Kotabe's, M. (2003). Institutions and International Business. *Journal of International Management*, 215-217.
- Nascimento, L. (2008). *Investimento Directo Estrangeiro em Cabo Verde*. Lisboa: ISCTE.
- Neary, J. P. (2006). *Measuring Competitiveness*. Washington: IMF.
- Nonnenberg, M. J., & Mendonça, M. J. (10 de Outubro de 2005). Estudos Economicos. *Determinantes dos Investimentos Directos Externos em Países em*, pp. 631-655.
- Norwooda, S., & Mansfield, N. (1999). Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990's. *International Journal of Project Management*, 89-93.
- Oliveira, R. C. (12 de Janeiro de 2003). Competitividade. *Difinições e Problemas de Mansuração*, pp. 1-2.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, T. (2007). Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures. *International Journal of Project Management*, 709-806.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, T. (2008). Effect of partner fit in international construction joint ventures. *Journal of Management in Engineering*, 12-20.
- Papademos, L. (22 de setembro de 2005). *Growth and competitiveness in euro area economies*. Obtido de European Central Bank: <http://www.ecb.int/press/key/date/2005/html/sp050922.en.html>
- Paula, H. (29 de Junho de 2012). *Economia*. Obtido de Jornal de Negócios: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine_pme_representavam_999_do_tecido_empresarial_portuguesecircs_em_2010.html
- Perrin, R. (2011). *Pocket Guide to APA Style*. Londres: Cengage Learning.
- Pinho, J. C. (2007). The Impact of Ownership. *International Marketing Review*, 715-734.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Revista Portuguesa de Educação*, 221-244.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competetives Advantage - Creating and Sustaining Superior Performace*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1993). *A Vantagem Competitiviva das Nanções*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 549-578.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* . Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Ricardo, D. (1817). *Principios da Economia politica e Tributação*. Londres: 1817.
- Rocha, A. d. (2010). *RELATÓRIO ECONÓMICO ANUAL DE ANGOLA 2009*. Luanda: Universidade Catolica de Angola.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. California: Lexington Books.
- Root, F. (1998). *Entry Strategies for International Markets*. Washington, D.C: Wiley.
- Rugman, A. (1980). *International Business – Firm*. Michigan: McGraw-Hill International Editions.
- Rugman, A. (1982). *New Theories of the Multinational Enterprise*. New York: Croom Helm.
- Sachs, J. (2001). Compreender Competitividade. *Economia Pura*, 16-17.
- Schwab, K., Sala-i-Martin, X., & Robert, G. (2012). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Shen, L. Y., WU, G., & Ng, C. (2001). RISK ASSESSMENT FOR CONSTRUCTION JOINT VENTURES IN CHINA. *Journal of Construction Engineering and Management*, 76-81.
- Silva, J. R. (1999). Les relations économiques luso-brésiliennes au temps de la. *Éditions Karthala*, 55-89.
- Silva, J. R., Costa, C. G., & Fernandes, F. R. (2002). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Presença no Brasil, primeiras investigações*. Lisboa: CETEM.
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: ICEP.
- Simões, V. C. (1997). *GLOBALIZAÇÃO - IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL*. Lisboa: Concelho Economico e Social.
- Simões, V. C. (1997). *Inovação e Gestão em PME*. Lisboa: Ministério da Economia.
- Simões, V. C., & Castro, A. d. (1999). *A internacionalização das empresas portuguesas : uma perspectiva genérica*. Lisboa: GEPE.

- Simões, V. C., & Dominginhos, P. M. (2001). *Portuguese Born Globals: An Exploratory Study*. Paris: 27th EIBA Conference at ESCP-EAP.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Tellis, W. (1997). Results of a Case Study on Information Technology at a University. *The Qualitative Report*, 78-91.
- Torres, A., Estevão, J., Ferreira, M. E., Cassola, N., & Brito, P. (1991). *Portugal-PALOP, As relações Económicas e Financeiras*. Lisboa: ESCHER.
- Trichet, J.-C. (23 de Fevereiro de 2011). *Competitiveness and the smooth functioning of the Economic and Monetary Union (EMU)*. Obtido de BIS: <http://www.bis.org/review/r110224b.pdf?frames=0>
- UNCTAD. (1998). *World Investment Report - Trends and Determinants*. New York and Geneva: UNCTAD. Obtido de UNCTAD.org.
- UNCTAD. (2008). *World Investment Directory, Volume X -Africa, United Nations*. New York and Geneva: UNCTAD.
- Viana, c., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Silabo.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Washington: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1 - Transcrição da Entrevista ao Dr. José Fonseca

Nuno (N): Analisaram a presença de empresas concorrentes no mercado?

José Fonseca (JF): Sim! Efetivamente após a análise do próprio mercado era muito importante perceber o nível de oferta existente.

A análise prévia de empresas concorrentes é um fator fundamental, já que nos permitiu estimar algumas variáveis importantes, nomeadamente:

- Dimensão do mercado;
- Carências do mercado, não supridas pelas empresas já instaladas (Oportunidades);
- Virtudes da concorrência, ou seja, exemplos a seguir, pela experiência já adquirida.

No nosso caso concluímos que as empresas concorrentes, para além de escassas, não conseguiam responder à demanda existente, o que nos incentivou a avançar rapidamente.

Nuno (N): O mercado apresentava um elevado potencial de entrada de novos concorrentes (ausência de barreiras a entrada, mercado pouco explorado, mercado não satisfeito)

José Fonseca (JF): O mercado tem um enorme potencial. A paz alcançada há pouco mais de uma década, criou condições únicas para o desenvolvimento de Angola.

O país tem quase todas as variáveis necessárias para um desenvolvimento sustentado, entre as quais destacamos:

- Dimensão Geográfica;
- Explosão Demográfica;
- Recursos Naturais.

Podemos dizer que o mercado continua pouco explorado e a procura continua a ser maior que a oferta, contudo esta situação terá uma evolução lenta, já que existem enormes barreiras à entrada de novos concorrentes. Vivemos estas dificuldades na primeira pessoa. Demorou mais de um ano, até conseguirmos arrancar operacionalmente.

Nuno (N): O mercado apresentou alguma barreira a entrada a vossa empresa?

José Fonseca (JF): Como dissemos anteriormente, a entrada no mercado foi muito difícil! Existe um elevado nível de protecionismo, que a nosso ver prejudica o desenvolvimento do país.

O nosso processo de internacionalização, ocorreu simultaneamente para Angola e Brasil. Fazendo um paralelismo entre as barreiras encontradas em ambos os mercados podemos tirar as seguintes conclusões:

- No Brasil o Investimento necessário é 5 vezes inferior ao de Angola (200.000 USD);

- O empresariado brasileiro responde com nível satisfatório à demanda do mercado interno, sendo que no caso de Angola isso não acontece;

- As barreiras ao investimento estrangeiro em Angola, mais do que protegerem o empresariado angolano, prejudicam o desenvolvimento da economia.

Nuno (N): A presença de vossos fornecedores no mercado contribuiu para escolha?

José Fonseca (JF): A nossa área de atividade são peças industriais para máquinas industriais. Trata-se de um nicho de mercado, que neste momento não encontra resposta de fornecimento no mercado interno.

Compramos material em 4 continentes, e poderemos vir a ser nós os importadores/grossistas, para o mercado angolano.

Nuno (N): O poder de compra foi tomado em conta?

José Fonseca (JF): A Economia europeia fruto da atual crise, perdeu muito da sua capacidade de compra. Em Angola encontrámos uma situação oposta. Igualmente as condições de pagamento no mercado angolano são mais favoráveis. Aos 90 a 150 dias do mercado europeu, contrapôs-se o pronto pagamento praticado em Angola.

Estas variáveis potenciam o crescimento da empresa, já que os constrangimentos financeiros são muito inferiores aos da Europa, libertando Gestores e Operacionais para as suas atividades

Nuno (N): Antes da internacionalização visitaram o país?

José Fonseca (JF): As economias angolana e portuguesa estão ligadas umbilicalmente. Quase todos os nossos grandes clientes de Portugal, já estavam igualmente internacionalizados em vários países Africanos, com especial enfoque em Angola.

A internacionalização para Angola era uma evolução natural do crescimento da nossa atividade. Tínhamos que seguir o exemplo dos nossos clientes, e estar presente nos mercados onde eles já estavam.

A visita ocorreu pouco tempo antes do início do processo de internacionalização e serviu para confirmar todas as expectativas criadas. Contudo, esta visita teve quase um ano de preparação.

Nuno (N): Financeiramente a internacionalização era uma mais-valia?

José Fonseca (JF): Os processos de internacionalização têm vários objetivos, nomeadamente o potenciamento financeiro das empresas. Assim, o fator financeiro foi claramente um grande elemento potenciador da nossa decisão em avançar.

Para além da questão financeira, é importante analisar a diversificação do risco. As economias são voláteis e as empresas internacionalizadas equilibram o seu risco, através da diversificando dos mercados. Numa situação normal, os mercados não evoluem todos na mesma direção e a menor performance num mercado poderá ser equilibrada com boas prestações noutros.

Nuno (N): A internacionalização foi planeada como investimento de longo prazo ou foi fruto do acaso?

José Fonseca (JF): No nosso caso a internacionalização foi vista como um processo sem retorno. A partir do momento que saímos de portas, deixámos de ser uma empresa portuguesa.

Como o próprio nome indica, as “multinacionais” não têm uma nação mais sim várias. Foi com este espírito que encaramos o nosso processo.

Numa economia global, apenas as empresas igualmente globais, podem encaram o futuro numa perspetiva de longo prazo.

Nuno (N): Tiveram necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva instalada, as exigências desse mercado?

José Fonseca (JF): Somos uma empresa de comércio internacional, com fornecedores em mais de 20 países.

Ainda estamos em fase de implantação no mercado angolano, mas prevemos que o número de funcionários no mercado angolano possa ser bem superior ao da casa mãe.

Contudo nestes tempos conturbados teremos de ser cautelosos, evitando crescimentos rápido e pouco sustentados.

Existem planos para diversificarmos a nossa atividade para a área industrial, e ai sim, teremos que aumentar exponencialmente a nossa capacidade instalada.

Nuno (N): Avaliaram através de algum estudo, o reconhecimento da vossa marca?

José Fonseca (JF): Somos uma empresa de nicho de mercado, e a nossa marca é muito reconhecida dentro da uma clientela muito específica, nomeadamente Construturas de Obras Públicas.

Não se pode dizer que existiu propriamente um estudo, mas fomos positivamente “empurrados” pelos nossos clientes para o processo de internacionalização. Já que as carências dos diversos mercados onde eles atuam, os levava a convidar os melhores parceiros e fornecedores para os acompanhar.

Nuno (N): (No caso de a marca não ter um nome em português) qual a razão de optarem por este nome?

José Fonseca (JF): A nossa marca/empresa chama-se “Twice”

Existe uma expressão que diz: “o segredo de um bom negócio está na compra, não na venda”

Foi exatamente por isto que escolhemos um nome em Inglês. Compramos internacionalmente e necessitávamos de um nome que fosse facilmente reconhecido nos quatro cantos do mundo.

Também numa perspetiva de internacionalização, um nome facilmente reconhecido em várias línguas, trás todas as vantagens.

Nuno (N): Quais as principais vantagens competitivas do vosso produto ou serviço?

José Fonseca (JF): Somos uma empresa que fornece peças para máquinas industriais de todas as marcas de fabricantes mundiais.

Fazemos o *procurement* internacional das melhores soluções para os nossos clientes. No fundo somos uma central de compras que actua no mercado mundial, e que fornece todas as necessidades de sobresselentes às centrais de comprais locais dos nossos clientes.

Criamos economias de escala aos nossos clientes, uma vez que todos os processos logísticos e aduaneiros de várias encomendas são consolidados através dos nossos serviços.

Nuno (N): Algum responsável da empresa teve algum contacto anterior com Angola (Viveu, nasceu ou estudou)?

José Fonseca (JF): Um dos sócios da empresa, já tinha estado em Angola em 2006. Na altura em representação de uma outra empresa que acabou por não se implementar. A esta distância, podemos dizer que foi uma péssima decisão. Comprovado pelo sucesso comercial dos concorrentes que entretanto se instalaram.

Nuno (N): A proximidade ou afastamento cultural do país representou um incentivo ou um constrangimento em todo processo?

José Fonseca (JF): A proximidade cultural entre Portugal e Angola foi claramente um fator impulsionador. A língua, a gastronomia, e até o futebol.

O melhor exemplo desta proximidade, comprova-se pelos múltiplos voos diários entre as duas capitais.

As empresas portuguesas investem em Angola, em procura de um mercado com muito potencial e boas perspetivas de futuro. Por outro lado, as empresas angolanas investem em Portugal, em busca do *Know-how* e tecnologia.

Os interesses são recíprocos e ganharíamos todos muito mais se de uma vez por todas concertássemos posições e estratégias nas múltiplas relações entre as duas nações.

Nuno (N): Para além do apoio da AICEP que outros apoios têm tido ao longo deste processo?

José Fonseca (JF): Não utilizamos a AICEP, nem apoio de outras entidades

Nuno (N): De que forma o ambiente político interferiu na sua decisão?

José Fonseca (JF): A estabilidade política que se vive atualmente em Angola tranquiliza-nos, e tem sido um fator promotor do crescimento dos últimos anos.

Encontramos neste momento mais estabilidade em Angola, do que propriamente no nosso mercado de origem.

Nuno (N): Consultaram algum advogado sobre a legislação angolana?

José Fonseca (JF): Os nossos assessores jurídicos foram fundamentais no sucesso do nosso processo de implementação no mercado.

Numa fase inicial, consultámos vários escritórios, mas acabámos por conseguir o acompanhamento pretendido e alcançar os objetivos.

Nuno (N): Houve preocupação de informarem-se sobre questões de ordem ética: como qual o nível de corrupção do país? Métodos de negociação diferentes utilizados em Portugal?

José Fonseca (JF): Somos uma empresa com larga experiência em comércio internacional, e estamos conscientes das especificidades do mercado Angolano.

Do ponto de vista ético não encontramos grandes diferenças com outros mercados, nomeadamente europeus. Talvez a ética europeia seja um pouco mais “elaborada”!

Também aqui é uma questão de tempo, para que situações menos claras passem a ser uma exceção e não a regra.

Nuno (N): O seu cliente em Angola é diferente do cliente português?

José Fonseca (JF): Em Portugal trabalhávamos sobretudo com clientes portugueses e espanhóis.

Em Angola para além das principais empresas portuguesas, acrescentámos à nossa carteira de clientes empresas brasileiras, chinesas, e obviamente angolanas.

Nuno (N): Quais os fatores que influenciaram a internacionalização da vossa empresa?

José Fonseca (JF):

Uma empresa a partir do momento que pare de crescer, começa imediatamente a morrer!

É a ordem natural das coisas!

Sabíamos desde o princípio que o mercado português não era ilimitado, e que mais cedo ou mais tarde alcançaríamos o máximo potencial do mercado.

Para continuarmos em permanente crescimento, a evolução lógica seria a internacionalização. A “crise” europeia potenciou essa necessidade e acelerou o processo.

Entre 2010 e 2012, fruto da crise o processo de internacionalização passou de uma ambição empresarial para uma necessidade de sobrevivência empresarial.

Anexo 2 - Transcrição da Entrevista ao Eng. Joaquim Neto Filipe

Nuno (N): Analisaram a presença de empresas concorrentes no mercado?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Foi realizada uma Análise completa do mercado, onde a avaliação dos concorrentes, foi naturalmente um dos itens estudados

O mercado apresentava um elevado potencial de entrada de novos concorrentes (ausência de barreiras a entrada, mercado pouco explorado, mercado não satisfeito)

Qualquer processo de internacionalização apresenta riscos, sendo as barreiras de entrada apenas um deles. Em Angola, estão presentes todos os concorrentes da Projeto Detalhe sejam nacionais, sejam internacionais. Dai a necessidade de efetuar uma análise aprofundada da proposta de valor da empresa e concluir da relação custo / benefício da operação de internacionalização, baseada nas vantagens competitivas que a empresa pode oferecer ao mercado.

Nuno (N): O mercado apresentou alguma barreira a entrada a vossa empresa?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Naturalmente tratando -se de setores chave da economia, como o setor energético - petróleo e energia, o modelo 5 forças de Porter ilustra muito bem as dificuldades de entrada, o poder dos compradores e especialmente a rivalidade com concorrentes já instalados.

Nuno (N): A presença de vossos fornecedores no mercado contribuiu para escolha?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Não. A convicção da vantagem competitiva da Projeto. Detalhe foi o principal fator diferenciador e impulsionador da decisão

Nuno (N): O poder de compra foi tomado em conta?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Os serviços que a PD presta, não se destinam ao segmento B2C mas B2B. Contudo foi naturalmente realizada uma análise do mercado, do ponto de vista dos serviços disponíveis, quer ao nível das necessidades dos expatriados e dos quadros locais, quer das necessidades da empresa

Nuno (N): Antes da internacionalização visitaram o país?

Joaquim Neto Filipe (JNF): As visitas iniciais fazem parte de qualquer processo de internacionalização.

Averiguar a importância dos recursos e competências próprias da empresa na internacionalização?

Nuno (N): Financeiramente a internacionalização era uma mais-valia?

Joaquim Neto Filipe (JNF): As empresas internacionalizam-se para crescerem. Só o podem fazer contudo se forem competitivas e se tiverem capacidade de acrescentar valor. A estratégia de desenvolvimento da Projeto. Detalhe passa pela diversificação de mercados (matriz de Ansoff), mas com foco num nicho de mercado.

A sua vantagem competitiva não será nunca o preço mas a qualidade e especificidade dos serviços prestados.

Nuno (N): A internacionalização foi planeada como investimento de longo prazo ou foi fruto do acaso?

Joaquim Neto Filipe (JNF): O processo de internacionalização foi planeado, assente num Plano de negócios em que nos dois primeiros anos não haveria receitas, sendo o break even atingido somente ao fim do 4º ano de atividade.

Nuno (N): Tiveram necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva instalada, as exigências desse mercado?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Naturalmente que uma empresa entrega aos seus clientes o que estes querem receber, e não aquilo que ela tem disponível para entregar.

Nuno (N): Avaliaram através de algum estudo, o reconhecimento da vossa marca?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Não. O Plano de Marketing englobado no Plano de Negócios, não incluía nenhum estudo da marca, já que sabíamos que esta em Angola, ao tempo, seria totalmente desconhecida.

Nuno (N): (No caso de a marca não ter um nome em português) qual a razão de optarem por este nome?

Joaquim Neto Filipe (JNF): A assinatura da Projeto. Detalhe – Global Engineering, tem como objetivo a constituição de uma imagem internacional, desligada dos países onde se fala português, e para onde a empresa pretende diversificar.

Nuno (N): Quais as principais vantagens competitivas do vosso produto ou serviço?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Foco num nicho de mercado, com especialização numa área onde a oferta de serviços não é abundante – engenharia do sector energético!

Nuno (N): Algum responsável da empresa teve algum contacto anterior com Angola (Viveu, nasceu ou estudou)?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Negativo.

Nuno (N): A proximidade ou afastamento cultural do país representou um incentivo ou um constrangimento em todo processo?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Existe uma proximidade cultural e afetiva muito grande entre Portugal e Angola, apesar de grupos políticos em ambos os Países procurarem defender interesses próprios que confrontam com as normais relações entre 2 povos que tem uma História comum de centenas de anos.

Nuno (N): Para além do apoio da AICEP que outros apoios têm tido ao longo deste processo?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Os apoios da empresa, tem-se baseado em Parcerias locais, que garantem a ligação entre os produtos e serviços que a empresa produz, e as necessidades do mercado, nomeadamente aquele que compra potencialmente os nossos serviços.

Nuno (N): De que forma o ambiente político interferiu na sua decisão?

Joaquim Neto Filipe (JNF): No Plano de Negócios, a análise PESTL é fundamental para compreender o enquadramento macro da realidade onde nos queremos inserir. A estabilidade política, a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a estabilidade do sistema fiscal, um bom funcionamento da Justiça, o tratamento igual a nacionais e estrangeiros perante a Lei, são fatores determinantes em qualquer processo de IDE

Nuno (N): Consultaram algum advogado sobre a legislação angolana?

Joaquim Neto Filipe (JNF): Naturalmente que sim. Apesar da legislação angolana ainda ser próxima da portuguesa, a constituição da empresa através da ANIP, foi um fator fundamental que contou com especialistas angolanos em legislação comercial.

Nuno (N): Houve preocupação de informarem-se sobre questões de ordem ética: como qual o nível de corrupção do país? Métodos de negociação diferentes utilizados em Portugal?

Joaquim Neto Filipe (JNF): A metodologia de negócio, assente sempre num fator que é determinante – as empresas são pessoas, e as pessoas estabelecem entre elas relações de confiança! Depois, os negócios em Angola fazem-se como em qualquer parte do mundo – um vendedor e um comprador encontram um equilíbrio, entre o mais caro que um quer vender e o mais barato que o outro quer comprar!

Nuno (N): O seu cliente em Angola é diferente do cliente português?

Joaquim Neto Filipe (JNF): A estratégia de internacionalização e crescimento da Projeto. Detalhe passa pela diversificação de mercado – cliente diferente, mantendo o mesmo tipo de serviço.

Nuno (N): Quais os fatores que influenciaram a internacionalização da vossa empresa?

Joaquim Neto Filipe (JNF): A vontade de crescer, e a ambição de sermos uma empresa de engenharia de referência em Portugal e no Mundo a acrescentar valor aos seus stakeholders!

Anexo 3 - Transcrição da Entrevista ao Dr. Raul Estrela

Nuno (N): Analisaram a presença de empresas concorrentes no mercado?

Raul Estrela (RE): Sim

Nuno (N): O mercado apresentava um elevado potencial de entrada de novos concorrentes (ausência de barreiras a entrada, mercado pouco explorado, mercado não satisfeito)

Raul Estrela (RE): Sim, poucas empresas na nossa área

Nuno (N): O mercado apresentou alguma barreira a entrada a vossa empresa?

Raul Estrela (RE): Não

Nuno (N): A presença de vossos fornecedores no mercado contribuiu para escolha?

Raul Estrela (RE): Não aplicável

Nuno (N): O poder de compra foi tomado em conta?

Raul Estrela (RE): sim

Nuno (N): Antes da internacionalização visitaram o país?

Raul Estrela (RE): Sim

Nuno (N): Financeiramente a internacionalização era uma mais-valia?

Raul Estrela (RE): sim

Nuno (N): A internacionalização foi planeada como investimento de longo prazo ou foi fruto do acaso?

Raul Estrela (RE): Investimento a longo prazo

Nuno (N): Tiveram necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva instalada, as exigências desse mercado?

Raul Estrela (RE): Não, os requisitos são relativamente semelhantes ao mercado português

Nuno (N): Avaliaram através de algum estudo, o reconhecimento da vossa marca?

Raul Estrela (RE): Não

Nuno (N): Quais as principais vantagens competitivas do vosso produto ou serviço?

Raul Estrela (RE): Relação Qualidade/preço e tempo de implementação

Nuno (N): Algum responsável da empresa teve algum contacto anterior com Angola (Viveu, nasceu ou estudou)?

Raul Estrela (RE): Sócio Gerente tem dupla nacionalidade e visita o país com alguma regularidade

Nuno (N): A proximidade ou afastamento cultural do país representou um incentivo ou um constrangimento em todo processo?

Raul Estrela (RE): A proximidade cultural foi um incentivo para avançarmos para o mercado Angolano.

Nuno (N): Como considera os apoios financeiros?

Raul Estrela (RE): Não aplicável

Nuno (N): Para além do apoio da AICEP que outros apoios têm tido ao longo deste processo?

Raul Estrela (RE): Não aplicável

Nuno (N): De que forma o ambiente político interferiu na sua decisão?

Raul Estrela (RE): Deu-nos confiança para avançar

Nuno (N): Consultaram algum advogado sobre a legislação angolana?

Raul Estrela (RE): Não

Nuno (N): Houve preocupação de informarem-se sobre questões de ordem ética: como qual o nível de corrupção do país? Métodos de negociação diferentes utilizados em Portugal?

Raul Estrela (RE): Não

Nuno (N): O seu cliente em Angola é diferente do cliente português?

Raul Estrela (RE): Poucas diferenças. Se bem que o cliente Angolano está menos informado nas questões sobre sites e internet (menos experiência)

Nuno (N): Quais os fatores que influenciaram a internacionalização da vossa empresa?

Raul Estrela (RE): Ligação familiar a Angola e crise económica atual em Portugal.