



**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
ANGOLANAS E O SEU IMPACTO NO CRESCIMENTO E  
DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO:  
O CASO DA SONANGOL**

**LEONILDO JOSÉ PEREIRA MACHADO**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

PORTO 2014

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
ANGOLANAS E O SEU IMPACTO NO CRESCIMENTO E  
DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO:  
O CASO DA SONANGOL**

**LEONILDO JOSÉ PEREIRA MACHADO**

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em  
Empreendedorismo e Internacionalização.**

**Os orientadores:**

**Prof. Doutor José de Freitas Santos**

**Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro**

PORTO 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **DEDICATÓRIA**

A todos que acreditaram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus orientadores Prof. Doutor J. Freitas Santos e Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Clara Ribeiro, por todas as sugestões e contributos, assim como pela abertura, disponibilidade e boa disposição constante.

Aos meus professores de mestrado, em especial à Prof<sup>a</sup>. Doutora Celsa Machado e ao Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pela paciência, compreensão e apoio prestados.

Aos responsáveis e funcionários da Sonangol que se disponibilizaram em colaborar com informações precisas para o êxito deste trabalho.

À Dra. Rute David, pela disponibilidade demonstrada.

À toda minha família, especialmente a minha esposa e filhos pela compreensão, paciência e incentivo e por todos os sacrifícios consentidos.

Aos meus amigos e colegas, em especial ao Dr. Manuel Lourenço.



## RESUMO

O fenómeno da globalização económica está a crescer de forma exponencial e já atingiu os quatro cantos do mundo, o que tem obrigado as grandes empresas e até mesmo as PME's de vários países a tornarem-se globais face à competitividade e às políticas e práticas agressivas das multinacionais, transnacionais e das empresas internacionalizadas.

Assim, o estudo do processo de internacionalização das empresas reveste-se de grande importância para os países em desenvolvimento, como é o caso de Angola, sob duas perspetivas: a científica, na medida em que existe ainda uma insuficiente investigação sobre o assunto no círculo académico angolano; a empresarial, no sentido de constituir uma ferramenta para apoiar as empresas a desenvolver as suas estratégias para a expansão internacional.

O objetivo desta dissertação foi elaborar um estudo que permitisse perceber as diferentes estratégias usadas pelas empresas para se expandirem internacionalmente, as razões ou motivações da sua internacionalização e as vantagens e/ou desvantagens que elas podem enfrentar na abordagem dos mercados externos. Assim, selecionou-se como objeto de estudo a maior empresa pública angolana, a Sonangol, que iniciou a sua incursão internacional há mais de 30 anos, e que se encontra num estágio muito avançado do seu processo de internacionalização, com presença nos continentes africano, europeu, americano e asiático.

Os resultados deste trabalho indicam que a empresa Sonangol contribuiu bastante para a projeção internacional de Angola e da sua economia, estimulando o IDE em Angola e a credibilidade do país diante das grandes instituições financeiras mundiais.

Os êxitos alcançados poderão ser úteis quer para investidores quer para o governo e outras instituições que poderão levar a cabo ações que promovam a presença das empresas angolanas no exterior.

**Palavras-Chave:** Processo de Internacionalização das Empresas, Crescimento Económico, Diversificação da Economia, Estudo de Caso, Sonangol.

## ABSTRACT

The phenomenon of economic globalization is growing exponentially and has reached the four corners of the world, which has forced large companies and even SMEs from different countries to become the face of global competitiveness and the policies and practices of aggressive multinational, transnational and internationalized companies.

Thus, the study of the internationalization process of companies is of great importance for developing countries, as is the case of Angola, from two perspectives: scientific, in that there is still insufficient research on the subject in the Angolan academic circle; business, in order to create a tool supports businesses to develop their strategies for international expansion.

The aim of this thesis was to develop a study that would allow realizing the different strategies used by companies to expand internationally, the reasons or motivations of its internationalization and the advantages and/or disadvantages they may face in addressing foreign markets. So, was selected as the study object the largest Angolan state company Sonangol, which started its international foray for over 30 years and is in a very advanced stage of its internationalization process, with a presence in the African continent, European, American and Asian.

The results of this study indicate that the company Sonangol contributed greatly to the international projection of Angola and its economy, stimulating FDI in Angola and the country's credibility in the face of major global financial institutions.

The achievements can be useful both for investors and for the government and other institutions that may take actions that promote the presence of Angolan companies abroad.

**Keywords:** Enterprise Internationalization Process, Economic Growth, Economic Diversification, Case Study, Sonangol.

## INDICE

Dedicatória -----	III
Agradecimento -----	IV
Resumo -----	V
Abstract -----	VI
Lista de quadros -----	IX
Introdução -----	1

### Capítulo I- Internacionalização: Breve revisão da literatura

1.1- A Internacionalização -----	5
1.2- Razões da Internacionalização das Empresas -----	7
1.3- Barreiras e Estímulos à Internacionalização -----	9
1.4- Teorias Clássicas da Internacionalização -----	11
1.5- Teorias Explicativas do IDE -----	12
1.5.1- Teoria do Ciclo de Vida do Produto -----	13
1.5.2- Teoria da Vantagem Competitiva -----	15
1.5.3- Teoria do Custo de Transação e da Internalização-----	17
1.5.4- O Paradigma clético -----	20
1.6- Teorias Comportamentais -----	22
1.6.1- O Modelo de Uppsala -----	23
1.6.2- As Redes de Relacioamentos (Networks) -----	25

### Capítulo II- Formas de Entrada nos Mercados Internacionais

2.1- Escolha das Formas de Acesso aos Mercados Externos -----	27
2.2- Fatores Determinantes na Decisão de Entrada nos Mercados Externos 28	
2.3- Estratégias de Internacionalização -----	31
2.3.1- Exportação-----	31
2.3.2- Licenciamento-----	33
2.3.3- Franchising -----	34
2.3.4- Joint Ventures -----	35
2.3.5- Investimento Direto Estrangeiro -----	37
2.4- Estratégia de Marketing Internacional-----	39
2.4.1- Segmentação e Posicionamento do Mercado no Contexto	
Internacional-----	40
2.5- O Marketing-Mix no Contexto Internacional -----	42
2.5.1- O Produto-----	43
2.5.2- O Preço-----	44
2.5.3- A Promoção/Comunicação-----	46
2.5.4- A Distribuição-----	47

### Capítulo III- Metodologia da Pesquisa

3.1 – O Método -----	50
3.2- Identificação do Caso em Estudo -----	51
3.3- Procedimentos da Recolha de Dados -----	53
3.4- População e Desenho da Pesquisa -----	56

### Capítulo IV- Estudo de Caso: O Processo de Internacionalização da Sonangol

4.1- Caraterização da Empresa-----	58
4.1.1- Evolução da Empresa-----	59
4.1.2- Objetivos e Metas Estratégica da Empresa -----	61
4.1.3- Principais Empresas Subsidiárias e Participadas-----	62
4.2- A Intenacionalização da Sonangol-----	65
4.2.1- Áreas de Atuação Internacional da Sonangol-----	69
4.2.2- Estratégias de Entrada da Sonangol nos Mercados Externos--	70
4.2.3- Escolha dos Mercados-Alvo e dos Canais de Distribuição---	74
4.2.4- Análise do Processo de Internacionalização da Sonangol com base nas Teorias Comportamentais -----	77
4.3- O Impacto da Internacionalização da Sonangol no Crescimento Económico de Angola-----	79
Conclusão -----	81
Referências bibliográficas -----	84
Anexos -----	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das fase do ciclo de vida do produto -----	14
Quadro 2: Posicionamento do produto levando em conta a qualidade e preço -----	45
Quadro 3: Resumo das principais subsidiárias e respetivas participações -----	64
Quadro 4: Participação da Sonangol no setor bancário -----	65
Quadro 5: Destino das exportações do petróleo bruto angolano no período 2008-2012 (em milhões de dólares) -----	71
Quadro 6: Ilustrativo dos canais de distribuição e dos mercados-alvo -----	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Presença global da Sonangol -----	69
---	----

## INTRODUÇÃO

A internacionalização empresarial está diretamente associada ao fenómeno da globalização, que atingiu as empresas e fez com que elas buscassem a internacionalização como um meio de se expandirem e sobreviverem face à competitividade do mundo globalizado. Em Angola, poucas empresas arrancaram com o processo de internacionalização ou poucas estão presente no mercado internacional.

Segundo Martins (2008), a internacionalização de empresas é um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, num ambiente de grande concorrência internacional.

Desta forma, a decisão de se internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar a sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência de gestão e operacional no âmbito internacional, posto que, muitas empresas estão organizadas satisfatoriamente para o mercado interno, mas não para o externo.

As empresas possuem diversas razões para se internacionalizarem, como a aquisição de novas tecnologias, a necessidade de estar mais próximas do cliente, a superação de barreiras protecionistas, a antecipação da concorrência ou o acesso a linhas de crédito para poder captar fontes de recursos financeiros.

Neste contexto competitivo, as empresas angolanas estão obrigadas a ampliar os seus horizontes empresariais para fora do seu mercado doméstico, pois a competitividade das empresas exige, segundo Martins (2011), flexibilidade e adaptabilidade perante a evolução do mercado e a participação em *networks*. Deste modo, elas precisam de crescer em dimensão, seja por via das exportações, licenciamento, *joint-ventures*, investimento direto ou outras formas de internacionalização de bens/serviço.

Este trabalho tenta perceber como a principal empresa pública angolana procurou expandir-se nos mercados internacionais, as formas de entrada nos mesmos, as reais motivações, a escolha dos mercados, bem como as estratégias de *marketing* usadas nestes mercados para que se tornasse competitiva e, a partir dessa análise contribuir para que o processo de internacionalização das empresas angolanas seja uma realidade e se torne mais abrangente para outras empresas.

Procura-se ainda com este estudo avaliar o impacto da internacionalização da Sonangol na economia angolana, bem como o apoio que o Estado presta às empresas

para a entrada nos mercados externos, já que as empresas angolanas têm estado a defrontar-se com inúmeras dificuldades no que concerne à sua expansão para outros mercados, assim como para garantir o mercado interno. Este problema decorre dos desafios impostos pela globalização, com a entrada de empresas internacionais, multinacionais e transnacionais no mercado angolano, o que as obriga à procura de novos mercados tanto como uma forma de sobrevivência da empresa, como também uma forma de aumentar a sua rentabilidade.

### *JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO*

A internacionalização da economia angolana passa necessariamente pelo processo de internacionalização das suas empresas. Este processo deve ser analisado não só pelas empresas que pretendem se internacionalizar, mas também pelo governo por via de políticas de apoio à internacionalização e/ou outros agentes económicos como investidores, associações empresariais e académicos.

O crescimento da economia angolana impulsionado pelo crescente processo de abertura ao exterior e a conseqüente internacionalização maioritariamente dependente das exportações de matérias-primas, bem como por um crescente aumento da concorrência e competitividade internacionais, a par do desenvolvimento acelerado da inovação tecnológica e das transformações políticas que têm ocorrido no mundo, têm contribuído para que as empresas angolanas procurem diversificar o risco, investindo parte do seu capital nos mercados internacionais.

Sendo a internacionalização das empresas angolanas fundamental para o desenvolvimento da sua economia nacional, esta problemática assume um papel de destaque crescente. Entretanto, apesar de existir várias teorias sobre o processo de internacionalização de empresas e uma vasta literatura sobre o mesmo, a verdade é que pouco ou nada se investiga a respeito deste processo em Angola.

Por esta razão, escolhemos o tema “*O Processo de Internacionalização das Empresas Angolanas e o seu Impacto no Crescimento e Desenvolvimento Económico: O Caso da Sonangol*”, de forma a estimular o debate académico sobre o assunto e incentivar outros estudos, quiçá para outras empresas, já que para este estudo nos focamos essencialmente na Sonangol, o que não constitui uma amostra representativa e não pretende traduzir a realidade das outras empresas angolanas. Entende-se que, somente com a discussão desta realidade, se poderá buscar alternativas viáveis e,

sobretudo possíveis, para elevarmos os padrões de comercialização com outros países, através da internacionalização das nossas empresas.

O atual estágio de crescimento económico em Angola exige uma inserção mais efetiva da sua economia no mercado internacional através da internacionalização das suas empresas. A perceção dos processos que envolvem a internacionalização das empresas pode contribuir para a adaptação às mudanças exigidas pelo contexto atual. Por isso, através de um Estudo de Caso, procurou-se analisar a maior empresa angolana, desde os primórdios da sua internacionalização, os passos dados durante o seu processo até a sua consolidação como empresa internacional, que poderá servir de modelo para outras empresas, a julgar pelos êxitos alcançados na sua abordagem aos mercados externos.

Nesta medida, o trabalho poderá ser útil tanto para as empresas que desejam internacionalizar-se, como também para aquelas que já começaram com o seu processo de internacionalização, pois ajudará a perceber as diversas estratégias de entrada nos mercados internacionais e os mecanismos de ajustamento ao mercado alvo.

### *ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO*

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, precedidos da introdução geral que aborda questões como o enquadramento da pesquisa, o problema da investigação, a justificativa e a relevância do estudo.

No primeiro capítulo apresentamos a revisão da literatura em que destacamos o quadro teórico referente aos estudos já realizados relacionados com o processo de internacionalização das empresas, as razões da internacionalização, as barreiras e estímulos, assim como as teorias explicativas da internacionalização das empresas, de modo a criarmos as bases para uma pesquisa mais aprofundada.

O segundo capítulo trata das estratégias para a entrada nos mercados internacionais, destacando o processo a ser levado em conta quando as empresas pretendem se internacionalizar, as formas pelas quais podem usar, a análise do mercado onde desejam expandir o seu negócio, as oportunidades e ameaças, bem como as estratégias de *marketing* internacional e de *marketing-mix*.

No terceiro capítulo apresentamos a metodologia usada para a realização do trabalho, destacando aqui o método escolhido, os procedimentos da recolha dos dados, a problemática e os objetivos da investigação, bem como a população e o desenho da investigação.

No quarto capítulo destacamos o caso em estudo com a análise dos resultados da pesquisa. Neste capítulo procuramos apresentar a caracterização da empresa com os objetivos, metas e áreas de atuação internacional, as diversas estratégias de entrada usada pela empresa, assim como analisar o impacto da internacionalização com base nas teorias comportamentais de internacionalização de empresas.

A completar esta dissertação são apresentadas as conclusões principais que podem ser construídas sobre o processo de internacionalização tendo por base um grande grupo angolano, anotando-se as limitações do presente estudo bem como sugerindo-se algumas linhas de investigação futuras.

# CAPITULO I

## INTERNACIONALIZAÇÃO: BREVE RECENSÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, procuramos apresentar as linhas gerais do processo de internacionalização das empresas, ressaltando as principais teorias explicativas, bem como as vantagens e limitações das diferentes opções de internacionalização. Porém, antes de iniciarmos a abordagem sobre as teorias é fundamental compreendermos a internacionalização como uma prática contínua que envolve qualquer operação internacional, seja pela via básica da exportação, seja por formas mais complexas e sofisticadas de implantação nos mercados externos, como o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros internacionais, a associação entre empresas, a aquisição de empresas em outros países ou a instalação de subsidiárias para produção local.

### ***1.1- A INTERNACIONALIZAÇÃO***

A internacionalização das empresas apesar de ser um tema muito discutido na atualidade, não constitui por si só um fenómeno novo. Para Sarli (2002), a internacionalização das empresas não pode ser dissociada do fenómeno da globalização, pois, já no início do século XX, existiam várias empresas, sobretudo de origem inglesa, que atuavam em mercados externos e possuíam filiais internacionais.

A globalização económica tem acelerado o processo de internacionalização de muitas empresas. Até pouco tempo atrás o processo de internacionalização era limitado às grandes empresas ou multinacionais. Só a partir da década de 1990 é que o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) tornou-se uma realidade e começou a ser objeto de estudo.

Na visão de Lacerda (apud Martins, 2008), a globalização económica abrange a internacionalização dos produtos, a melhoria do comércio e a entrada da tecnologia, sendo um processo que tem provocado acesos debates nos círculos académicos e nas empresas. Trata-se da extensão do processo de internacionalização do capital, onde começou a expansão do comércio de mercadorias e serviços, passando pela extensão de financiamentos. Desta forma, a internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso aos recursos e mercados internacionais.

Por sua vez Schneider (2002), salienta que a internacionalização de uma empresa pode ser observada como um processo, um resultado final, ou uma forma de pensar. Formalmente, pode-se definir a internacionalização como o passo a passo de um processo de desenvolvimento de negócios internacionais onde as empresas tornam-se comprometidas em operações internacionais para produtos específicos em determinados mercados.

Nesta vertente, o processo de internacionalização consiste na atividade crescente e sucessiva de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, durante o qual a empresa muda gradualmente em resposta à competição internacional, à saturação do mercado doméstico, ao desejo de expansão, à exposição a novos mercados e à diversificação do risco (Sarli, 2002).

No sentido macroeconómico, a internacionalização é vista como o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados, semiacabados e serviços efetuadas entre dois países. Para Martins (2008), a internacionalização de uma empresa pode ser explicada como a sua atuação em um ou mais países com exceção do seu país de origem, sendo um processo contínuo e crescente.

O processo de internacionalização quase sempre se inicia com atividades de exportação, que evolui para a formação de alianças estratégicas entre empresas até à mais avançada etapa que seria a instalação de unidades da empresa no exterior, a aquisição de outras empresas em outros países ou a fusão com outras empresas no exterior. Do ponto de vista empresarial, a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo todas as fases desde a exportação até ao investimento direto no estrangeiro.

A fim de contribuir para o entendimento do processo de internacionalização das empresas, Arruda, Goulart e Brasil (1996) apresentam cinco estratégias utilizadas na inserção internacional:

a) A internacionalização como evolução da capacidade de exportação, estratégia largamente utilizada pelas empresas brasileiras, dividido em três estágios principais: o envolvimento experimental, o envolvimento ativo e o envolvimento comprometido;

b) A internacionalização como busca de competitividade tecnológica, sendo uma característica predominante nos países da Ásia Oriental;

c) A internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros, estratégia que caracteriza as empresas italianas;

d) A internacionalização como consequência das vantagens competitivas obtidas no mercado doméstico, característico de algumas empresas australianas;

e) A internacionalização como consequência da exposição internacional, estratégia seguida pelas empresas suecas.

## **1.2- RAZÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

A internacionalização das empresas é um processo gradual que começa geralmente com a exportação. No entanto, a decisão da empresa se internacionalizar pode ser o resultado racional de uma pesquisa, uma reação a uma oportunidade ou abordagem externa. De um modo geral, podemos afirmar que existem várias razões que levam as empresas a se expandirem internacionalmente, como o acesso a recursos mais baratos e/ou abundantes, encontrar fornecedores mais baratos e/ou eficientes, conseguir um certo posicionamento da marca e dos produtos, servir um mercado maior, seguir os clientes na sua internacionalização ou apenas reagir às movimentações dos concorrentes (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Neste sentido, no conjunto de motivações ou razões da internacionalização das empresas, devemos ter em conta os fatores internos e externos à empresa que podem conduzir à procura de mercados externos. Os fatores internos prendem-se fundamentalmente com os fatores produtivos, desde as capacidades e competências dos recursos humanos até aos recursos financeiros para investir e à própria imagem e reputação da empresa no mercado; ao passo que os fatores externos tem que ver com a vontade dos gestores ou com a necessidade de dar resposta a movimentações e agressividade dos concorrentes.

Para Ferreira, Reis e Serra (2011a), os diferentes motivos para a internacionalização podem conduzir a diferentes estratégias de atuação, objetivos de desempenho e mesmo modos de entrada. Neste sentido, Martins (2011), apresenta dois tipos de motivações para as empresas se internacionalizarem: *i)* motivações pró-ativas, como vantagem de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, compromisso diretivo, benefícios de impostos e economias de escala; *ii)* motivações reativas, como pressões competitivas, superprodução, declínio das vendas domésticas, excesso de capacidade produtiva, mercados domésticos saturados e proximidade dos clientes.

Portanto, o investimento no estrangeiro pode ser guiado por seis fatores essenciais: *i)* aprendizagem em mercados mais sofisticados; *ii)* economias de escala; *iii)*

reação à concorrência; *iv*) economias de localização; *v*) efeitos de experiência; e *vi*) competências centrais.

Viana e Hortinha (2009) apresentam seis razões genéricas que estão na base do incremento da procura pelos mercados externos:

- a) Aumentar as vendas, para maximizar os lucros da organização e melhor satisfazer os seus acionistas;
- b) O efeito das sinergias ao nível da estrutura de custos, de forma a permitir um aumento considerável das vendas, podendo provocar um melhor aproveitamento da capacidade produtiva instalada e produzindo vantagens ao nível de economias de escala;
- c) Partilha de risco, pois quando uma determinada empresa se encontra presente em vários mercados, há uma maior diversificação do risco do negócio;
- d) Necessidade de colaboração com empresas e instituições públicas de vários países, já que o poder político é um dos maiores clientes a nível mundial;
- e) O domínio dos mercados, procurando estar presente num maior número possível de mercados;
- f) Vantagens absolutas relacionadas com o controlo de recursos únicos, como jazidas de petróleo ou de minérios.

As empresas que se internacionalizam procuram adquirir vantagens com vista a aumentar o mercado que servem e explorar oportunidades de crescimento, explorar competências ou vantagens específicas da empresa, sendo estas potenciais geradoras de rendimento nos mercados externos, a diversificação dos riscos do negócio, de modo a garantir o fornecimento e reduzir os efeitos da sazonalidade das vendas, o acesso a *inputs* nas quantidades, qualidade e/ou custos procurados, bem como a redução dos custos de produção.

No entanto, as empresas que procuram expandir-se em mercados externos podem enfrentar dificuldades que obstaculizam a sua atuação internacional com maior complexidade na interação entre a empresa e os governos dos países de destino, as distâncias geográficas e culturais que dificultam o controlo sobre as operações estrangeiras, dificuldades no acesso à informação sobre o mercado e sobre a concorrência e variações nas políticas governamentais que podem tornar difícil a análise da evolução do mercado e da concorrência (Ferreira, et al., 2011a).

### **1.3- BARREIRAS E ESTÍMULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

Ao longo do processo de internacionalização, as empresas encontram inúmeras dificuldades no relacionamento internacional. Estas dificuldades podem ser chamadas de barreiras à internacionalização. Alguns autores consideram a existência de três principais barreiras no mercado exterior: barreiras alfandegárias, barreiras culturais e barreiras políticas.

No entanto fatores governamentais como o excesso de burocracia e a dificuldade de encontrar, interpretar e compilar as regulações governamentais relevantes, bem como as dificuldades para identificar oportunidades em mercados exteriores, os problemas na seleção de distribuidores confiáveis, a adaptação e provimento de produtos exportáveis, a existência de fortes competidores estrangeiros e a competição dos novos países industrializados, afiguram-se como barreiras genéricas que as empresas procuram contornar durante a sua inserção no mercado exterior.

Verruck (2009) apresenta cinco principais barreiras no processo de internacionalização das empresas: *barreiras de marketing* que se consubstanciam nas dificuldades de obter informações sobre clientes e mercados externos sobretudo em atividades de determinação de preços e comunicação no exterior; *barreiras de procedimentos* relacionados com a burocracia, documentação e logística; *barreiras de práticas e negócios internacionais* compostas pelos obstáculos impostos pelos governos no relacionamento entre clientes internacionais e as práticas comerciais no exterior; *barreiras financeiras* relacionadas com os riscos cambiais e o acesso a financiamento das operações no exterior, bem como as cobranças das vendas feitas noutros países; e *barreiras técnicas e de adaptação*, referentes às necessidades de adaptação de produtos para o mercado externo e a realização de serviços pós-venda.

Além das barreiras à internacionalização das empresas, existem também os estímulos que fazem com que este processo se torne realidade, vindos sobretudo dos governos nacionais com o objetivo de alavancar as suas economias e, desta forma, incrementar a sua riqueza. No caso das empresas angolanas, o principal estímulo à internacionalização vem do governo através da ANIP (Agência Nacional para o Investimento Privado) que estabelece no seu Art.4º do seu Estatuto Orgânico “a obrigatoriedade de registar e acompanhar, em coordenação com o Banco Nacional de Angola, nos termos da legislação cambial e demais legislação complementar em vigor e que vier a ser aprovada, os investimentos de investidores nacionais no exterior, no âmbito da internacionalização das empresas angolanas”.

A avaliação do equilíbrio entre os estímulos e as barreiras determinam a decisão ou não da empresa se internacionalizar, pois quando esta considera que as barreiras são maiores que os estímulos, a empresa procura atuar exclusivamente no mercado doméstico, ao passo que se os estímulos forem mais fortes do que as barreiras, a opção mais provável será a da internacionalização.

De um modo geral, os riscos associados à atividade internacional são caracterizados como barreiras legítimas à internacionalização empresarial. Assim, a opção pela internacionalização dependerá da análise das forças e fraquezas internas da empresa (análise SWOT) que se impõe no sentido de identificar se a capacidade produtiva é suficiente para suprir a procura internacional e se possui as competências necessárias para satisfazer as exigências dos mercados internacionais, bem como analisar se os custos decorrentes da atividade exportadora são compensados pelas vendas (Verruck, 2009).

As empresas chinesas e indianas que até recentemente gozavam dos benefícios do protecionismo político deparam-se agora com organizações mais eficientes competindo em termos de igualdade nos mercados que anteriormente eram do seu domínio. A forma das empresas atuar a nível internacional, tem sofrido constantes alterações, pois leva à formação de redes de contactos internacionais e à busca de novos conhecimentos, o que favorece o desenvolvimento de uma mentalidade internacional.

Para evitar o risco de ter uma redução no próprio mercado, as empresas buscam mercados internacionais. Para Dias (2007), essa situação ocorre especialmente quando a empresa fornece para um cliente que expande sua atuação para o exterior e vê-se obrigado a acompanhá-lo, pois caso deixe de fazê-lo pode estar abandonando uma oportunidade de expansão e, principalmente, abrindo as portas para um concorrente disposto a fornecer para esse cliente em ambos os mercados.

A internacionalização pode também ocorrer quando o poder de compra ou capacidade de absorção no mercado doméstico está aquém da capacidade produtiva da organização, constituindo-se como mais um estímulo à internacionalização, obrigando a empresa a escoar a produção vendendo para consumidores no estrangeiro.

Um outro estímulo à internacionalização da empresa que não está ligado ao aumento ou manutenção das vendas, tem que ver com questões de custo e de competitividade, ou seja, quando a empresa não dispõe de todas as matérias-primas necessárias para a satisfação de suas necessidades produtivas no seu país de origem, ela pode querer instalar uma unidade produtiva na região onde há abundância de matéria-

prima, levando a empresa a expandir-se internacionalmente com o objetivo de reduzir os custos de importação ou reduzir os riscos de dificuldades no suprimento dessa matéria-prima ao posicionar-se geograficamente próxima do seu fornecedor.

Mercio (2008) defende que a existência de executivos com vocação para a atuação internacional pode fornecer segurança para que a empresa procure expandir as suas atividades para além das fronteiras domésticas.

#### **1.4- TEORIAS CLÁSSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

O envolvimento da empresa em operações internacionais tem sido objeto de propostas teóricas que se baseiam nas teorias tradicionais do comércio internacional e nas teorias clássicas da internacionalização das empresas. Ambas as abordagens não são contraditórias, mas sim, complementares visto que elas procuram explicar o processo de internacionalização das empresas sob dois pontos de vistas importantes para qualquer organização.

As teorias tradicionais sobre o comércio internacional têm a sua origem na teoria mercantilista desenvolvida na Europa no séc. XVII. Esta teoria afirmava que a riqueza de uma nação se mede pela manutenção sistemática de excedentes comerciais face ao resto do mundo e o conseqüente aumento de reservas sob a forma de metais preciosos. Para isso era necessário estimular as exportações, inibir as importações e manter uma ausência da mobilidade de capitais, dando impulso ao desenvolvimento interno às custas do exterior.

Posteriormente surgiram formalizações mais rigorosas do modelo clássico sobre as teorias do comércio internacional nos séc. XVIII e XIX por Adam Smith e David Ricardo como reação ao modelo mercantilista. Smith, na sua obra *A Riqueza das Nações* publicada em 1776, desenvolveu a teoria das vantagens absolutas defendendo que um país tem vantagem absoluta na produção de um bem quando este é mais eficiente que outro país a produzi-lo, especializando-se no mesmo por ser a melhor alocação dos seus recursos, tirando proveito dos recursos naturais, condições de clima, qualificação dos trabalhadores, bem como da localização privilegiada (Roratto, 2006).

Partindo da teoria das vantagens absolutas de Smith, David Ricardo em 1817, desenvolveu a teoria das vantagens comparativas, levando em consideração a possibilidade de um país poder ter vantagem absoluta em todos os produtos. Nesta teoria, Ricardo mostra que um país deve produzir apenas os bens nos quais tem maior eficiência relativa e importar os bens que produz com menor eficiência relativa do que

os outros, isto é, mesmo que aquele país seja mais eficiente em todos os produtos, é mais vantajoso para o mesmo especializar-se naqueles em que é relativamente mais eficiente (Cechella, 2011).

Por outro lado, a abordagem económica do processo de internacionalização das empresas teve início com as teorias do comércio internacional, apesar de não evidenciarem especificamente a evolução das empresas. Essas primeiras teorias lançaram as bases para explicar os motivos que levam ao comércio entre as nações. Tais teorias defendem que os países, tal como as empresas e os indivíduos que fazem parte do comércio internacional, podem ser beneficiados pelas suas diferenças, produzindo vantagens absolutas, comparativas ou relativas.

Segundo Verruck (2009), os estudos realizados dentro da abordagem económica não estão direcionados para descobrir como as empresas se internacionalizam, mas procuram analisar os benefícios e as vantagens obtidos depois de a empresa ter internacionalizado as suas operações, preocupando-se com questões como a interação entre o crescimento da empresa e a localização da produção, os fatores produtivos, de custos, de acesso a matéria-prima e mão-de-obra.

### ***1.5 - TEORIAS EXPLICATIVAS DO IDE***

A internacionalização das empresas pode ter como resultado final o Investimento Direto Estrangeiro. Neste contexto, as empresas que desejam crescer nas suas atividades internacionais podem fazê-lo horizontalmente alargando as suas atividades, ou verticalmente entrando em novas atividades ou adquirindo novas empresas em novos mercados.

Neste contexto, para Viana e Hortinha (2009), estas opções envolvem investimentos e evidenciam que a empresa pode procurar internalizar vantagens existentes noutras empresas desses mercados ou pode levar a executar as suas atividades produtivas ou comerciais nos mercados externos se possuir vantagens próprias como uma marca ou uma tecnologia inovadora. Pode ainda deslocalizar a produção para captar vantagens de localização como mercados, recursos e incentivos entre outros.

As abordagens que estudam o IDE e procuram explicar os seus determinantes são numerosas. Segundo Silva, Chauvel e Bertrand (2010), as principais teorias são a do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966), a teoria das vantagens competitivas (Hymer, 1960; Caves, 1971; Porter, 1990), a teoria do custo de transação e da internalização

(Williamson, 1975; Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1980), e o Paradigma Eclético (Dunning, 1988, 1993).

### *1.5.1.- TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO*

Esta teoria foi desenvolvida por Vernon em 1966, modernizada e ampliada posteriormente pelo mesmo autor em artigos publicados em 1971, 1977 e 1979. A Teoria do Ciclo de Vida do Produto, procura explicar a expansão das Empresas Multinacionais, tornando a especialização flexível e associa o comércio com o IDE. Segundo esta abordagem, os produtos passam por um ciclo de iniciação, crescimento exponencial, diminuição da velocidade e posterior declínio, uma sequência que corresponde ao processo de introdução, expansão, amadurecimento e perecimento (Cechella, 2011). Desta forma, esta oferece uma interpretação do IDE, sobretudo para os produtos manufaturados caracterizados pela tecnologia avançada e alta flexibilidade de procura.

À medida que se aceleram os ciclos tecnológicos dos produtos, a fase de inovação será seguida da produção externa do bem em países mais competitivos em termos de custos. Assim, consideramos que as etapas do ciclo de vida do produto correspondem com: *i*) a produção no país de origem, *ii*) o Investimento Direto Estrangeiro caso haja custos de produção inferiores aos do país de origem e, *iii*) o início da exportação se os custos forem superiores. O IDE será realizado à medida que os custos de produção se tornam importantes sobretudo nos casos em que o produto atinge os estágios de amadurecimento e padronização.

A teoria defende que caso sejam exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, essa exporta para outros países suas tecnologias e operações ‘ultrapassadas’ para recomeçar todo o ciclo de lucratividade. Nesta perspectiva, as multinacionais vêm os países estrangeiros como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. A vantagem competitiva reside no país de origem e no estrangeiro; a empresa ao transferir suas tecnologias usufrui da vantagem comparativa.

O conceito de ciclo de vida do produto aplica-se a produtos ou categorias de produtos dentro de um setor e não a marcas ou produtos específicos, ou seja, é o produto em si e não a vida de um produto de determinada empresa em particular.

Apesar dos estágios da vida do produto ter características bem definidas, muitas vezes é difícil perceber em que fase do ciclo se encontra um produto sobretudo pela reação cada

vez mais célere dos concorrentes e novos entrantes com a introdução de produtos substitutos.

Para Ferreira et al. (2011a), afirmar que um produto tem um ciclo de vida é afirmar que: *i*) os produtos têm vida limitada; *ii*) as vendas do produto passam por estágios distintos e cada um coloca desafios diferentes; *iii*) os lucros do produto crescem e diminuem ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida do produto; e *iv*) os produtos requerem diferentes estratégias mercadológicas, financeiras, de produção, de compras, de pessoal nos diferentes estágios.

Os estágios devem ser descritos agrupando os investimentos, preço do produto, vendas, lucro unitário, situação económica do produto, concorrentes, comunicação e difusão do produto junto ao consumidor.

Quadro 1- Resumo das Fases do Ciclo de vida do produto

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Localização da produção	No país inovador (geralmente industrial)	Em países inovadores e outros industriais	Múltiplos países	Países menos desenvolvidos
Mercado	Principalmente nos países inovadores com alguma exportação	Principalmente em países industriais	Crescimento em países menos desenvolvidos. Algum decréscimo nos países industriais	Principalmente nos países menos desenvolvidos com algumas exportações a partir destes
Fatores de competição	Posição de quase monopólio; as vendas são baseadas no carácter único do produto e não no preço; desenvolvimento de características do produto	A procura em rápido crescimento; o número de concorrentes aumenta; os preços começam a diminuir; o produto torna-se mais padronizado	A procura estabilizada; o número de concorrentes diminui; o preço é essencial, especialmente nos países desenvolvidos	Declínio da procura; o preço é o instrumento principal; o número de produtores continua a diminuir
Tecnologia usada na produção	Desenvolvimento dos processos para coincidir com o desenvolvimento do produto; Trabalho intensivo; produção de pequenos lotes	Aumenta a intensidade do capital; Maior padronização dos processos e métodos	Elevada padronização; Menor necessidade de mão-de-obra qualificada; Produção capital intensiva	Mão-de-obra não especializada numa produção mecanizada.

Fonte: Ferreira, et al., 2011a.

Portanto, para compreendermos melhor esta teoria, descrevemos de forma sucinta as etapas do ciclo de vida dos produtos:

- a) **Etapa da introdução ou lançamento**- é a fase da apresentação do produto no mercado definindo o sistema de distribuição, abastecimento e posicionamento. Nesta fase, nota-se um lento crescimento nas vendas e os lucros são negativos ou inexistentes devido aos elevados custos associados à promoção extensiva e gastos com o lançamento do produto, já que o trabalho preparatório tem por objetivo lucros futuros.
- b) **Etapa do crescimento**- esta fase começa quando a estratégia da empresa na primeira fase começa a resultar, gerando lucros operacionais para a mesma. Quando os lucros são altos, aumenta a concorrência com a entrada no mercado de novas empresas com produtos semelhantes que apostam em preços baixos como diferencial para atrair os consumidores, forçando a redução de preços por parte da empresa que lançou o produto.
- c) **Etapa da Maturidade** – nesta fase assiste-se ao aumento da procura pelo produto pela maioria antecipada e timidamente pela maioria tardia que evitam correr riscos. À medida que for aumentando a concorrência, diminui os potenciais clientes; neste estágio, as diferenças entre os produtos concorrentes diminui à medida que os concorrentes descobrem as características promocionais e de produtos mais desejados pelos consumidores. Assim as empresas podem aumentar as suas vendas e participação no mercado somente à custa dos concorrentes.
- d) **Etapa do Declínio** – na fase final do ciclo de vida do produto as inovações ou mudanças nas preferências do consumidor provocam um declínio absoluto nas vendas da empresa. Quando um determinado produto estiver na fase do declínio, significa o crescimento de um novo produto lançado no mercado. Desta forma, à medida que se nota uma quebra nas vendas, os lucros diminuem, pois as empresas são forçadas a baixar os preços numa tentativa de segurar o declínio.

### **1.5.2- TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA**

A teoria da Vantagem competitiva foi desenvolvida por Michael Porter em 1990 na sua obra “*A Vantagem Competitiva das Nações*” e procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

A vantagem competitiva é vista como um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por possuir ativos que do ponto de vista dos clientes são

valiosos, o que lhe permite diferenciar-se da concorrência. Para Ferreira et al. (2012), citando Porter, a vantagem competitiva surge fundamentalmente da proposta de valor que uma determinada empresa consegue gerar para os seus clientes e que vai mais além dos custos de produção.

Esta proposta de valor que resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que compensam um preço mais elevado.

A empresa deve procurar identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado, devendo saber onde competir de maneira a estar numa posição privilegiada. Desta forma, a rentabilidade de uma empresa será superior quando a qualidade relativa dos produtos, a quota do mercado, a utilização da capacidade e a produtividade dos trabalhadores são elevados e quando a intensidade de investimento e os custos unitários diretos são reduzidos (Ferreira, et al., 2012).

Nesta ordem de ideias, a eficácia operacional e a estratégia são ferramentas que permitem obter vantagem competitiva numa organização. Na sua atividade corrente a empresa executa um conjunto de operações que lhe permitem projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Hahn (2010), citando Porter, sugere a separação por grupo de atividades, designando-as de principais as que mais contribuem para a eficácia operacional da empresa, e de apoio as que são transversais a toda a atividade empresarial.

Outro eixo da construção da vantagem competitiva é a estratégia. Schneider (2002) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com o seu meio ambiente. Desse modo, a estratégia de liderança no custo envolve a orientação da empresa para operar com o menor nível de custo possível, possibilitando a liderança por custo. A estratégia de diferenciação constitui uma maneira de oferecer um produto ou serviço exclusivo e único em algum aspeto valorizado pelos clientes atuais e potenciais. Essa diferenciação leva a uma proteção contra as forças competitivas da indústria.

A estruturação da vantagem competitiva baseada na eficácia operacional e na estratégia ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos. Esta análise contribui para a identificação das competências essenciais da organização, ou seja, será determinante analisar todas as atividades desempenhadas pela empresa, partindo do princípio que cada uma destas atividades pode contribuir para a formação dos custos ou

a geração de rendimento para a empresa, devendo a mesma ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando-se como instrumento analítico a cadeia de valor.

A definição de uma estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial e o seu objetivo principal é ser diferente, ou seja, a essência da vantagem competitiva sustentável consiste em escolher uma posição diferente em relação às estratégias usadas pelas empresas rivais.

As fontes gerais das vantagens competitivas numa empresa são o reflexo da sua capacidade de aplicar recursos de uma forma mais eficiente que a concorrência, evidenciando superioridade na eficiência, na qualidade, na adequação e na inovação do produto. Estas vantagens podem ser exploradas através de estratégias genéricas de liderança de custos e diferenciação ou foco:

a) *Liderança no custo*, em que a empresa procura produzir com baixos custos na sua linha de atividade, atingindo diversos segmentos de mercado, sendo a extensão da empresa um fator importante desta vantagem ao nível dos custos. Geralmente quando uma empresa opta por uma estratégia de baixo custo gera um produto padronizado, focando-se no essencial do produto e colocando a ênfase na obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala;

b) *Diferenciação ou foco*, onde a empresa procura ser única no seu setor de atividade nas dimensões mais valorizadas pelos consumidores, selecionando os atributos mais valorizados no mercado, posicionando-se de uma forma única para satisfazer as necessidades dos consumidores. Esta estratégia leva a empresa a reduzir custos em todas as áreas que não afetem a diferenciação.

Esta teoria tem como objetivo explicar a razão de determinados países reunirem condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas na qualidade, diferenciação e inovação. Certas empresas localizadas em determinados países são mais propensas a criar inovações consistentes, melhorar constantemente as inovações e superar as barreiras da mudança.

### 1.5.3- TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E DA INTERNALIZAÇÃO

A Teoria do Custo de Transação foi apresentada por Coase em 1937, abraçada e desenvolvida por Williamson em artigos publicados em 1971 e 1975. Esta abordagem baseia-se na ideia de que uma empresa tem custos de aquisição de bens e serviços quando utiliza o mercado para obtenção dos recursos necessários ao seu funcionamento,

custos estes que não existem quando as transações são realizadas internamente. Para os teóricos desta linha de pensamento, as vantagens competitivas das empresas podem ser exploradas através de relações contratuais estabelecidas no mercado ou através da internalização dessas mesmas vantagens, ou seja, as empresas realizam as suas próprias operações.

Na visão de Ferreira, et al. (2011a), o núcleo da teoria dos custos de transação reside no conceito de que as partes para consumir uma transação têm de empregar recursos não abrangidos nos termos da transação. Estes custos podem ser os de conceber e redigir o contrato para que as partes conheçam os seus benefícios e obrigações, além dos custos associados à garantia da sua aplicação.

Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, tal como uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida surgem novos custos – os chamados custos de internalização. Tais custos estão relacionados com a obtenção de melhor conhecimento do mercado, construção da empresa no exterior, custo de controlo e coordenação das atividades, bem como os custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos.

Na mesma linha de pensamento, Cechella (2011) afirma que “quando os custos de internalização forem maiores que os custos de transação a empresa procura não se instalar com subsidiárias no mercado e o contrário também é válido. Portanto, a decisão da empresa em incrementar as suas formas de internacionalização passa pelo *trade-off* dos custos de transação com a internalização”. Mas a simples consideração destes custos não é a ferramenta suficiente para decidir sobre a melhor estratégia de entrada e atuação nos mercados externos, devendo para o efeito considerar aspetos como a *localização*, que incluem custos de transporte e produção; a *estratégia da empresa* que pode passar pela centralização *versus* dispersão das atividades e da *concorrência* em cada mercado externo.

Por sua vez, a teoria de internalização elaborada por Buckley e Casson explica o Investimento Direto Estrangeiro como forma de explorar as vantagens específicas no mercado estrangeiro e defende que as empresas internalizam mercados quando os seus custos de transação são inferiores aos custos deste mercado. Caso não se verifique a redução nos custos, as empresas procuram realizar alianças estratégicas para diversificar os riscos dessas operações.

Por outro lado, a internalização significa também que a empresa pode realizar internamente as operações não recorrendo a subcontratação ou o licenciamento. Ela

pode ocorrer em resposta a qualquer tipo de externalidade nos mercados de fatores produtivos e de produtos (Martins, 2011).

Para Abrantes (1999), a teoria da internalização parte da ideia segundo a qual a empresa, como uma estrutura organizativa nasce para integrar, sob o mesmo princípio hierárquico as transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa para a empresa, sendo uma boa parte das transações de bens intermédios de carácter intangível (conhecimentos, tecnologia, capacidade gestora e de *marketing*) um exemplo desta realidade. Quando essa internalização se processa através das fronteiras, estamos em presença de um processo de internacionalização.

A teoria da internalização assenta em dois postulados fundamentais: *i*) a empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que derivam da sua integração organizativa; *ii*) a empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

A teoria surgiu com a intenção de se converter numa teoria geral do IDE, já que todos os aspetos da internacionalização são avaliados na perspetiva dos custos de localização e/ou dos custos de transação. Esta teoria ressalta que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que quando realizadas pelo livre mercado são mais ineficientes ou mais dispendiosas.

As transações vão desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão e principalmente conhecimento. Sendo que quanto mais transações baseadas em conhecimento, maior será a propensão para a internalização, logo maior a probabilidade da empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior distanciando-se da simples exportação.

Ferreira, et al. (2011a), afirmam que a internalização permite aumentar o poder de mercado com eventual capacidade de influenciar os preços, reduzindo a incerteza e aumentando o controlo dos mercados e das suas operações internacionais. Por outro lado, permite ainda aproveitar a utilização eficiente dos preços de transferência de forma a minimizar os encargos fiscais pela localização do excedente em zonas de menor incidência fiscal, bem como manter a propriedade do conhecimento desenvolvido internamente, evitando que este se difunda no mercado.

Num mercado em expansão a empresa beneficia-se de um crescimento que começa com atividades de exportação numa primeira fase e à medida que for aumentando a dimensão do mercado, pode passar para o licenciamento até atingir a

última fase deste processo que é o investimento direto estrangeiro (Silva, et al., 2010). Porém, esta evolução não é absoluta. Por exemplo, se o mercado é pequeno e estável, não existe incentivo para a empresa substituir a exportação por outra forma de participação.

As multinacionais usam a internalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais. Apesar de ser uma teoria muito importante na compreensão do processo de internacionalização, ela apresenta algumas limitações porque aplica-se apenas às multinacionais e ao investimento no exterior, sendo a internacionalização avaliada de uma forma estática e esquecendo aspetos como as formas de colaboração inter-empresariais.

#### 1.5.4- O PARADIGMA ECLÉTICO

O Paradigma ou teoria eclética foi desenvolvida por John Dunning em 1976, que procurou inicialmente explicar a razão das empresas americanas na Inglaterra serem mais produtivas em relação às concorrentes inglesas, mas menos produtivas do que as suas matrizes nos Estados Unidos. Dunning desenvolveu o paradigma eclético, defendendo a ideia de que as empresas passam a operar nos mercados estrangeiros quando possuem vantagens competitivas de propriedade (*ownership*), localização (*location*) e internalização (*internalization*).

Esta teoria também chamada de OLI procura explicar a extensão, a forma e os padrões da produção internacional determinada pela configuração daquelas três vantagens (Verruck, 2009). Estas vantagens (competitivas ou monopolistas) precisam ser suficientes para compensar os custos de estabelecer e manter uma operação no estrangeiro, em comparação com aquelas que são enfrentadas pelos produtores domésticos.

A primeira vantagem diz que a empresa ao atuar no mercado externo procura aproveitar as suas vantagens específicas como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Essas vantagens foram denominadas por Dunning de efeito específico da propriedade - O (*ownership*) onde são incluídos os ativos tangíveis e intangíveis como é o caso das marcas e patentes, capital intelectual e tecnologia de informação.

A vantagem “*ownership*” refere-se às capacidades específicas de uma empresa deter um melhor posicionamento no mercado estrangeiro, em comparação com os produtores locais ou com outros produtores estrangeiros. É o acesso privilegiado a

algum ativo, às economias de escala, patentes, marcas, capacidades tecnológicas e gestão, a diferenciação de produtos, que devem compensar o custo de montar e manter uma operação no exterior.

A segunda vantagem defende que a empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de Localização-L (*Location*), ou seja, as vantagens específicas que a empresa ganha por transferir a sua produção no estrangeiro ou as vantagens oferecidas pelo país recetor como recursos naturais abundantes, mão-de-obra mais barata em relação ao do país de origem, infra-estrutura adequada e tamanho do mercado atraente, intervenção governamental (barreiras tarifárias, incentivos fiscais), presença de concorrentes ou de *clusters*, estabilidade política e económica, fazendo com que a produção nestes países reduza os custos das empresas, tornando-as mais competitivas (Alem & Cavalcanti, 2005).

Estas vantagens estão também relacionadas com o menor custo de transporte e comunicação se comparado com a atividade exportadora.

Por último, a terceira vantagem diz que a empresa decide internacionalizar-se para explorar as vantagens de Internalização-I (*Internalization*), ou seja, as empresas preferem atravessar as fronteiras utilizando as suas vantagens específicas do que vendê-las para alguém num mercado estrangeiro (Verruck, 2009). Esta vantagem segue o raciocínio das teorias da internalização e dos custos de transação.

A motivação pela busca de mercados reflete-se na disputa pelo aumento da participação das empresas nos mercados internacionais; ao passo que a busca por eficiência tem que ver com a racionalização da produção para explorar as economias de especialização e de localização num grau mais avançado de internacionalização.

Desta forma, as grandes empresas multinacionais passam a distribuir as várias etapas da sua cadeia produtiva por países diferentes que possuam vantagens na produção daquela parcela específica. Nesse nível de internacionalização, as filiais deixam de ser meras “reproduções” das empresas-mãe, podendo especializar-se em apenas uma fase específica do processo produtivo (Alem & Cavalcanti, 2005).

As vantagens de propriedade e de localização consideram a possibilidade da empresa internalizar os seus recursos, produzindo fora das suas fronteiras com a sua própria estrutura (por meio de subsidiárias ou associadas), ou a cedência do uso da sua vantagem de propriedade através de contratos ou licenças. Produzir no exterior é uma decisão bastante influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, destacando-se o

conhecimento implícito, que a empresa pode usar, sem no entanto poder vender ou licenciar, e que estimulam o investimento na produção internacional.

Apesar de tudo quanto foi abordado anteriormente, o paradigma eclético tem recebido muitas críticas por possuir muitas limitações, uma vez que apresenta uma visão subjacente de que apenas as grandes empresas e que desfrutam de grandes vantagens competitivas devem ingressar na produção internacional. Por outro lado, a maior parte dos estudos de Dunning concentram-se nos países desenvolvidos, onde o papel do governo na vantagem de localização é menos abrangente e expressivo do que nos países emergentes. Nestes, é preciso um esforço concentrado de políticas públicas para atrair investimentos de Empresas Multinacionais (EMNs), especialmente em atividades de inovação que contribuem para a capacitação tecnológica.

As teorias acabadas de enunciar procuram compreender o IDE, sem no entanto explicar as diversas formas que as empresas usam na sua internacionalização, não referem as formas de cooperação empresarial, ficando mais voltadas para as atividades industriais do que dos serviços. Por outro lado, centra-se fundamentalmente no enfoque económico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização.

## ***1.6 - TEORIAS COMPORTAMENTAIS***

A abordagem comportamental ao processo de internacionalização das empresas foi desenvolvida na década de 70 do séc. XX. Esta abordagem teve início com os estudos desenvolvidos na Universidade de Uppsala (Suécia) e tornou-se num modelo amplamente utilizado para estudar e explicar o processo de internacionalização das empresas. Os pensadores desta teoria acreditavam que o crescimento de qualquer empresa está intrinsecamente ligado à sua capacidade de aprender e adquirir conhecimento e que este é fruto de um processo evolutivo baseado na acumulação de experiências.

A abordagem comportamental explica a internacionalização como um processo gradual ou evolutivo, que depende de atitudes, perceções e do comportamento daqueles que têm poder de decisão, ou seja, um processo no qual intervêm fatores não económico (Silva, et al., 2010). Na abordagem comportamental destaca-se o modelo de Uppsala (U-model) e a teoria das redes (*Networks*).

### *1.6.1- O MODELO DE UPPSALA*

O modelo de Uppsala também conhecido como modelo – U, desenvolvido por Johanson e Vahlne em artigos publicados 1977 e 1990, defende que a falta de conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização, pois o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização e que a empresa deve internacionalizar-se investindo os recursos de maneira gradual, já que se trata de um processo de aprendizagem. Assim, a experiência que uma empresa adquire no exterior torna-se o fator fundamental para os processos de internacionalização (Silva, et al., 2010).

Neste sentido, a internacionalização é vista como um processo em que as empresas vão gradualmente incrementando o seu envolvimento internacional. Este modelo é baseado em observações empíricas de estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala, Suécia. Tais estudos mostraram que algumas empresas suecas regularmente desenvolviam as suas operações internacionais, realizando exportações via agente, depois estabeleciam uma subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, começavam a produzir num país estrangeiro.

O modelo de Uppsala assume que o processo de internacionalização começa de acordo com o grau de conhecimento que a empresa tem do mercado e ocorre de forma gradual seguindo quatro estágios: a) ausência de atividade de exportação; b) início da exportação por meio de agentes; c) estabelecimento de uma subsidiária no exterior para as vendas; e d) estabelecimento de uma subsidiária no exterior para a produção. Esse caráter gradual e incremental da internacionalização está associado à distância psíquica, isto é, às diferenças entre países (de cultura, de idioma, de práticas de negócios), que causam a incerteza e fazem com que as empresas se internacionalizem (Verruck, 2009).

De acordo com esta teoria, em função dessas diferenças, as empresas procuram internacionalizar-se primeiramente para países vizinhos ou semelhantes, com os quais a distância psíquica é menor, resultando num menor grau de incerteza. A tese defendida por esta teoria, segundo a qual o início da operação de uma unidade de produção no exterior requer um conhecimento profundo do mercado, gerou muitas críticas por parte de vários autores e o surgimento de novas teorias sobre internacionalização de empresas.

O crescimento e desenvolvimento cada vez maior da globalização e os seus efeitos levou a uma maior contestação do modelo gradualista de Johanson e Vahlne no

início da década de 1990. Tal constatação levou alguns investigadores a perceber que muitas empresas são suscetíveis de ter um processo muito acelerado de internacionalização que salta algumas fases deste processo (Silva, et al., 2010).

Os autores do modelo de Uppsala, num artigo publicado recentemente mostraram que o conceito de distância psíquica tem vindo a perder a sua importância nos dias de hoje. Nas suas pesquisas determinaram que a internacionalização depende mais de questões relacionadas com o *network*, ou seja, da rede de relacionamentos onde a empresa esteja inserida do que da empresa isoladamente.

Para os autores deste modelo, as principais fontes para a internacionalização das empresas são o conhecimento e o *networking* internacional e ignoram outros aspetos que influenciam ou aceleram o processo de internacionalização como os fatores ambientais, características da firma, elementos individuais e fatores de relacionamento, a formação de recursos e suas conexões com as oportunidades externas que podem reduzir os impactos da distância psíquica.

Os estudos realizados por Johanson e Vahlne na Universidade de Uppsala foram confirmados por Cavusgil em 1980, relacionado ao processo gradual e incremental de internacionalização de empresas e concordou com pesquisas anteriores em relação à existência da incerteza e ao fato das empresas buscarem reduzir esses riscos por meio de um processo gradual de entrada no exterior. Cavusgil (segundo Silva, et al., 2010) desenvolveu um modelo com vários estágios de internacionalização que são: *i*) ausência de atividade no exterior; *ii*) análise da viabilidade de internacionalizar; *iii*) início das atividades no mercado externo de forma limitada; e *iv*) expansão das atividades no mercado externo, estágio onde a empresa passa a tomar suas decisões, pensando tanto no mercado doméstico quanto no externo.

Fruto das limitações que o modelo de Uppsala apresenta, tem recebido muitas críticas. Rezende (2002) mostrou que este modelo evidencia a falta de informação como um grande obstáculo para a entrada nos mercados externos das empresas, o que faz com que ocorra esse processo gradual de internacionalização. Porém, com o advento do fenómeno da globalização e a conseqüente facilitação na obtenção de informações e comunicação entre pessoas, permitiu a diminuição da importância da distância psíquica como elemento preponderante no processo de internacionalização para os mercados mais distantes, podendo as empresas não passar necessariamente por todas as fases previstas no modelo.

### 1.6.2- AS REDES DE RELACIONAMENTO (*NETWORKS*)

A noção de *network* foi introduzida na teoria comportamental por Johanson & Vahlne num artigo publicado em 1990 e defendem que a empresa deve estar inserida numa rede de relacionamentos. Essas redes de relacionamentos podem ser pessoais ou empresariais e desempenham um papel fundamental quer nos mercados externos como nos internos. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros (fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda dentre outros). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias, já que muitas empresas não seguem a forma sequencial dos modos de entrada.

A teoria das redes de relacionamentos é considerada uma evolução natural do pensamento dos teóricos de Uppsala e ao mesmo tempo um complemento a este modelo que introduziu de forma clara a minimização dos custos de transação como elemento determinante dos processos de internacionalização. O modelo de Uppsala e as teorias das redes passaram a ser posteriormente designadas de Escola Nórdica.

Os estudiosos dessa corrente têm desempenhado um importante papel no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, destacando os relacionamentos entre empresas e mercados industriais. Para Carvalho e Gomes (2007), a lógica das *networks* pressupõe que o processo de internacionalização é facilitado pelo estabelecimento de redes de relacionamento entre empresas, uma vez que a troca de conhecimento entre as mesmas auxilia a entrada em novos mercados.

De acordo com esta nova visão, a distância ou proximidade geográfica não é uma condição indispensável para que a empresa se internacionalize, visto que as mesmas podem aceder a mercados externos através da sua ligação com clientes ou fornecedores. Os autores reafirmam a importância do conhecimento dos mercados e do envolvimento gradual dos recursos, mas introduzem a capacidade das empresas estabelecerem relações a longo prazo com outras empresas como fator crítico para o sucesso do seu processo de internacionalização (Cechella, 2011).

Nas empresas em que existe um elevado grau de internacionalização, as forças competitivas e os fatores de produção criam um padrão vasto de oportunidades de entrada, que podem ser diferentes do padrão previsto no modelo tradicional de Uppsala, mas isso só pode acontecer caso haja a formação de *networks* nos novos mercados. Esta abordagem analisa as trocas de mercado como o resultado da interação e das relações de troca entre diferentes atores do mercado. Isso ocorre segundo Hemais (apud Martins, 2011), porque a rede de relacionamento de uma empresa tem grande valor como uma

fonte de informações e conhecimento, que pode economizar tempo e recursos de uma organização e, dessa forma, facilitar o seu processo de entrada nos novos mercados.

Na perspectiva das *networks*, a estratégia de internacionalização das empresas, pode ser caracterizada com base nas suas necessidades de: *i*) minimizar os investimentos e o desenvolvimento de conhecimento de mercado; *ii*) minimizar as necessidades de ajustes da organização para operar em novos mercados; e *iii*) explorar posições já estabelecidas na *network*. Outros autores que também analisaram a internacionalização na perspectiva das *networks* relacionam as redes de relacionamento e o planeamento estratégico como os condutores do processo de internacionalização das empresas.

As subsidiárias desempenham papel decisivo na concepção da rede de relacionamento da empresa no mercado externo, pois quanto maior for a integração da subsidiária na rede externa do país estrangeiro maior será o seu grau de integração com a rede interna (subsidiárias e matriz) da companhia multinacional e conseqüentemente maior será o grau de comprometimento tanto em termos de recursos, capacidades e competências da companhia no mercado externo.

A teoria das redes de relacionamento (*networks*) procura dar resposta a algumas insuficiências que o modelo de Uppsala apresenta. Esta teoria traz uma visão da empresa multinacional sobre as suas operações no estrangeiro. Na medida em que a empresa-mãe adquire mais conhecimento sobre o mercado e reduz a sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela procura alocar maiores investimentos na subsidiária, quer em termos financeiros, como em termos estratégicos (Carvalho & Gomes, 2007).

Um outro aspeto em que a teoria das Redes ultrapassa as deficiências da escola de Uppsala é concernente à distância psíquica. Esta teoria demonstra como a percepção psíquica pode afetar o processo de decisão e de seleção dos mercados, ou seja, como a decisão de quem está no comando da operação influencia as decisões estratégicas de internacionalização.

## **CAPÍTULO II**

### **FORMAS DE ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

As formas de entrada nos mercados externos, muitas vezes designadas como estratégias de internacionalização, compreendem diversos modos de envolvimento, desde a exportação, licenciamento, alianças estratégicas, constituição de *joint-ventures* até ao investimento direto estrangeiro.

Essas estratégias variam de acordo com as características e requisitos do mercado no qual a empresa pretende entrar. A adequação de cada um dos modos de entrada depende das motivações da empresa quer para cada um dos negócios, quer para cada país onde se estabelece. Assim, na análise das estratégias de internacionalização deve-se contemplar a razão que leva umas vezes as empresas a realizarem investimentos *greenfield*, outras vezes aquisições, *joint-ventures* ou a preferirem mecanismos contratuais como o *franchising* ou o licenciamento.

#### **2.1- ESCOLHA DAS FORMAS DE ACESSO AOS MERCADOS EXTERNOS**

Quando uma empresa decide internacionalizar-se, os gestores questionam-se quanto aos mercados onde pretendem estar presente, às formas de entrada nesses mercados, às opções estratégicas e políticas de *marketing-mix* a desenvolver, bem como ao modo como se vão organizar as atividades de *marketing* internacional.

Baseando-se na literatura de *marketing* internacional, várias são as abordagens sobre as formas pelas quais as empresas entram para os mercados internacionais. Nesta perspetiva, segundo Xavier e Turolla (2006), a abordagem dos mercados internacionais obriga que a empresa adote quer a “estratégia de concentração” no qual concentra a sua atuação num número reduzido de países, quer a “estratégia de diversificação” entrando em vários mercados, repartindo o risco e minimizando o investimento necessário.

Na estratégia de concentração, o objetivo da empresa é alcançar uma quota de mercado relevante. Ela pressupõe um maior envolvimento da empresa, que aposta no investimento direto com produção local. Já na estratégia de diversificação, as formas de entrada mais comuns são a exportação e o licenciamento. Neste caso, o sucesso depende da escolha do distribuidor ou do licenciado, que normalmente são os responsáveis pelo programa de *marketing*.

A literatura internacional defende que não existe uma única estratégia de entrada adequada a todos os produtos e a todos os mercados. Cada estratégia de entrada é parte de um cenário de risco, recompensa, controlo e quota de mercado, que variam de país para país. A empresa deve ser flexível quanto às opções de entrada num mercado e deve rever periodicamente o seu progresso no mercado e as suas opções, ajustando a estratégia de acordo com as situações (Bettencourt, 2009).

De acordo com Viana e Hortinha (2009), as alternativas de produção no exterior podem ser efetuadas através do contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviço, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* ou propriedade total por via de investimento direto. O grau de envolvimento na produção e *marketing* no exterior depende da forma de acesso utilizada.

Alguns autores dividem as categorias das empresas em três grandes grupos: de exportação, no qual se subdivide em exportação indireta e exportação direta; de formas mistas ou relacionais, onde se encontram as empresas que usam estratégias como licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas e *joint-ventures*; e de investimento direto no estrangeiro. As empresas precisam avaliar qual o potencial de lucro em cada uma destas alternativas, de acordo com o potencial de vendas e custos associados a cada uma destas estratégias de entrada.

O modo ou a forma de entrada pode variar bastante, a julgar pela diversidade de atividades que os negócios internacionais apresentam. O modo de entrada no mercado internacional tem grande importância para a vantagem competitiva de uma empresa.

## **2.2- FATORES DETERMINANTES NA DECISÃO DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS**

Um dos pressupostos essenciais para a operação nos mercados externos prende-se com a definição dos modos de entrada nos mercados selecionados, pois trata-se de uma decisão muito difícil de ser tomada. Para isso, é necessário fazer uma análise dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e legais (análise PESTLE) do mercado onde se pretende entrar e conseqüentemente uma análise dos fatores internos e externos da empresa, através de uma análise SWOT da empresa em questão.

Para Schneider (2002), as empresas antes de decidirem a sua entrada nos mercados globais, devem tratar do gerenciamento das questões de *marketing*, da cadeia de valor e de condicionantes que afetam esta decisão como investimento, controlo e

atitude da empresa face aos riscos. Desta forma, o primeiro passo da estratégia de internacionalização consistirá em analisar como a política, a economia, as influências sociais e culturais podem afetar as relações entre as empresas interessadas em negociar. Este conjunto de aspetos corresponde à análise dos fatores:

- a) *Políticos* como estabilidade e tipo de governo, liberdade de imprensa, níveis de burocracia e corrupção, tendências de regulação e desregulação, legislação social e de emprego, política fiscal, controlo do comércio e das tarifas, legislação ambiental e de proteção do consumidor, bem como possíveis mudanças no ambiente político;
- b) *Económicos* como o estágio do ciclo de negócios, crescimento económico atual e projetado, inflação e taxas de juro, desemprego e oferta de trabalho; custos laborais, níveis de rendimentos disponíveis e de distribuição dos rendimentos, impacto da globalização, possíveis impactos da tecnologia e de outras mudanças na economia e/ou possíveis mudanças no ambiente económico;
- c) *Sociais* como aspetos culturais, rácio de crescimento populacional, distribuição por idades, cultura organizacional, atitudes em relação ao trabalho, estilo de gestão, atitudes dos subordinados, educação, ocupação, poder de compra, nível de vida, questões éticas, diversidade, imigração/emigração, fatores étnicos e religiosos, media, leis que podem conduzir a mudanças sociais, tendências, publicidades e demografia;
- d) *Tecnológicos* como maturidade tecnológica, desenvolvimentos tecnológicos, financiamento da investigação, legislação sobre tecnologia, novas descobertas, tecnologia de informação, internet, comunicações globais e locais, acesso à tecnologia, licenças, patentes, potencial de inovação, substituição tecnológica, invenções, questões de propriedade intelectual, avanços na produção, transporte, usos e fontes de energia, rácios de obsolescência tecnológica, reciclagem e tratamentos de lixo;
- e) *Legais* como legislação atual e futura sobre produtos e serviços, processos e órgãos de regulação, regulamentação industrial específica e regulamentação sobre concorrência;
- f) *Ambientais* como ecológicos e regulamentação ambiental.

Para Nickels e Wood depois da análise do meio ambiente internacional pode-se partir para a escolha da estratégia de entrada no mercado externo (Schneider, 2002).

Assim, a empresa pode optar por uma estratégia diferente para cada mercado alvo ou combiná-las de acordo com o seu plano para cada linha de produto.

Uma vez analisados os fatores que caracterizam o meio ambiente envolvente, surge a necessidade de se analisar os fatores internos e externos que vão ditar a decisão de se internacionalizar, como as forças e fraquezas da própria empresa (fatores internos), as oportunidades e ameaças (fatores externos). A análise SWOT da empresa permite avaliar qualitativa e quantitativamente a situação em que a mesma se encontra e investigar os elementos que podem influenciar no futuro quer no interior como exterior da empresa.

Os *pontos fortes* (forças) como competência distintiva, recursos financeiros adequados, elevada aptidão para concorrer nesses mercados, boa reputação diante dos clientes, liderança num setor de atividade no mercado, isolamento das fortes concorrências, vantagens de custos, vantagens competitivas, capacidade de inovação e experiência de gestão, são fatores internos da empresa que contribuem bastante na decisão de se expandir para os mercados externos;

Os *pontos fracos* (fraquezas) como a falta de uma clara direção estratégica, posição competitiva em declínio, equipamentos e instalações obsoletos, falta de competência em área-chave, problemas operacionais internos, vulnerabilidade às pressões da concorrência, linha de produtos bastante estreita, fraca imagem de mercado, falta de vantagem competitiva e incapacidade para financiar alterações de estratégias necessárias, são fatores internos da empresa que constituem entraves na sua atuação internacional.

Por outro lado, as *oportunidades* como entrar em novos mercados, alargar a linha de produtos, diversificar os produtos relacionados, adicionar produtos complementares, integração vertical, aproximação a grupos estratégicos, diminuição da rivalidade entre as empresas existentes, bem como a aceleração do crescimento do mercado, são motivadores na atuação em mercados externos e constituem incentivos para a atuação internacional da empresa.

Quanto às *ameaças*, como a facilidade de entrada de novos concorrentes, crescimento da agressividade da concorrência, políticas governamentais adversas, vulnerabilidades às recessões e ciclos económicos, o aumento do poder negocial dos clientes e/ou fornecedores, estagnação do mercado, alteração das necessidades/gostos dos consumidores e aumento das vendas dos produtos substitutos, constituem fatores que obstaculizam a decisão de entrada nos mercados externos.

### **2.3- ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

As estratégias usadas para a entrada de uma empresa no mercado externo são múltiplas e de grande importância no processo de internacionalização de uma empresa tendo em conta as especificidades de cada uma delas. Assim sendo, para escolher uma determinada estratégia de entrada, as empresas devem segundo Martins (2008) ter em conta a gestão do processo, que pode ser comercial, integrada, contratual e participativa; a natureza das trocas, onde engloba o capital, serviços, mercadorias e tecnologia e, por último as estratégias de ação que incluem a exportação, o licenciamento, o *franchising*, a constituição de *joint-ventures* ou de alianças estratégicas através de aquisições internacionais de empresas já existentes ou realizando novos investimentos na criação de estruturas comerciais ou industriais, também chamados de investimentos direto estrangeiro.

Para Serra, *et al.* (2010), na seleção do modo de entrada estão envolvidos alguns fatores relevantes como o risco político do mercado, a necessidade de adaptação do produto ao mercado local, a natureza do produto ou serviço, bem como as condições existentes para a penetração no mercado. Os modos de entradas nos mercados externos devem ser ponderados numa avaliação estratégica de longo prazo, pois cada modo de entrada apresenta as suas vantagens e desvantagens.

#### **2.3.1- EXPORTAÇÃO**

É a primeira alternativa por ser o modo mais direto e simples de internacionalização de uma empresa. A maioria das empresas inicia a sua atividade de expansão internacional usando essa estratégia. Para a maioria das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a exportação é a única alternativa para a venda de suas mercadorias no exterior. Apesar da aparente facilidade desta forma de entrada nos mercados externos, ela implica um forte empenho operativo e um apoio administrativo complexo, que pode situar-se a nível da utilização de uma *trading* (contacto com os clientes e transporte de mercadoria), a criação de uma subsidiária comercial e do recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nesses mercados (Martins, 2011).

Geralmente a exportação deve ser realizada para lugares onde as condições oferecidas de inserção são mais lucrativas, com menor risco e a um custo mínimo. Esse é um mecanismo usado para maximizar os lucros vendendo produtos para outros mercados e carece de um plano bem traçado a médio/longo prazo e não de forma

imediate, devendo para o efeito reunir informações concretas e precisas sobre o mercado para garantir o sucesso da operação.

As necessidades de exportar variam de empresa para empresa e são várias as motivações para exportar, como: *i*) a necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa; *ii*) pedidos casuais de importadores; *iii*) dificuldades com a venda no mercado interno; *iv*) melhor aproveitamento das estações; *v*) possibilidade de preços mais rentáveis; *vi*) melhor programação de produção; *vii*) prolongamento do ciclo de vida de um produto; *viii*) diversificação de riscos; *ix*) equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno; *x*) uma estratégia de desenvolvimento da empresa. A exportação pode ser direta, indireta ou cooperativa.

A *exportação direta* é a forma mais avançada da atividade de exportação e que é realizada pela empresa exportadora através de um intermediário localizado fora do país de origem, criando a sua própria estrutura interna para a exportação, por meio de distribuidores, agentes, representantes, filiais de vendas ou mesmo exportações realizadas diretamente para o consumidor final. A exportação direta possibilita ao exportador um maior controlo sobre os canais de distribuição utilizados e, conseqüentemente, sobre o mercado onde está inserido (António & Lara, 2004).

A *exportação indireta* é aquela que a empresa realiza através de um intermediário localizado no próprio país do fabricante, para vender os seus produtos no exterior, como as *trading companies* e a comercial importadora/exportadora. Esta modalidade de exportação não exige do exportador o conhecimento das normas e trâmites do comércio internacional nem a necessidade da criação de uma estrutura própria, transferindo tais responsabilidades para os agentes.

Na exportação indireta, nota-se a ausência de investimento adicional em capital fixo, redução dos custos de arranque, minimização de riscos e lucro na atividade corrente das vendas. Apesar dessa aparente vantagem para o fabricante, a empresa pauta-se pela fabricação de produtos definidos pelos agentes.

Já a *exportação cooperativa* é aquela na qual a empresa que deseja exportar faz um acordo com outra empresa para utilizar a sua rede de distribuição. Esta outra empresa pode ser nacional ou estrangeira.

Em suma, para poder exportar é preciso que a empresa avalie a sua capacidade económica e organizacional de internacionalização e enfrente a exportação como uma tática para melhorar a sua competitividade.

### 2.3.2- LICENCIAMENTO

O licenciamento é uma das estratégias mais usadas para a entrada das empresas nos mercados externos. Esta estratégia visa uma transação contratual, no qual uma empresa concede a outra o direito de usar a sua patente, marca registrada ou tecnologia patenteada mediante um pagamento que geralmente assume a forma de *royalties*.

Esta forma de entrada permite o acesso a mercados fechados à exportação direta ou com elevados direitos alfandegários e uma forte presença internacional com baixos níveis de investimento, uma vez que o licenciado está melhor preparado para operar no mercado local e adaptar o produto ao consumo local.

Os contratos de licença incluem o direito de produzir e comercializar um produto ou serviço dentro de uma área previamente fixada, que pode ser um país, região ou mesmo continente, o *know-how* tecnológico, assistência técnica ou formação de pessoal.

Para Schneider (2002), as licenças são concedidas por determinado período de tempo, tendo em consideração os investimentos necessários para a entrada no mercado, que geralmente são inferiores aos requeridos para o desenvolvimento de um produto novo, assim como o tipo de empresa ou indústria.

Nessa estratégia, o licenciador adquire algumas vantagens em relação a outras formas de entrada nos mercados externos como o reduzido período temporal de entrada no mercado, a diminuição das despesas de investimento de prospecção do mercado, o acesso a outros mercados via ultrapassagem de barreiras ao comércio e ao investimento que, de outra forma poderiam ser intransponíveis, ao mesmo tempo que possibilita aceder a recursos complementares (Martins, 2011).

De forma genérica, as empresas recorrem ao licenciamento quando não possuem conhecimento técnico suficiente ou tempo para desenvolvê-lo a fim de aumentar a sua participação num mercado internacional, ou quando o mercado é bastante limitado e pequeno para justificar uma maior presença nesse mercado.

No entanto, a estratégia de licenciamento tem também os seus inconvenientes para o licenciador, como a dependência da boa gestão das receitas pelo licenciado para o pagamento dos devidos *royalties* que são acordados sobre o volume de vendas gerado pelo produto em questão; a não garantia da qualidade do produto fabricado pelo licenciado, o que pode destruir a imagem do licenciador. Por outro lado, o licenciado pode vir a constituir-se num concorrente no mercado internacional ou adquirir

autonomia tecnológica. Por esta razão, é preciso selecionar cuidadosamente as empresas a licenciar.

Na visão de Ferreira et al. (2011b), o licenciamento é a forma mais rápida de entrar no mercado internacional sobretudo para as PMEs que não possuem grandes recursos financeiros, organizacionais e de pessoal, mas que apresentam conhecimentos altamente especializados para oferecer, obtendo vantagens. A remuneração é feita por uma *royalty* pré-estabelecida que pode constar de uma única prestação fixa ou pagamentos regulares variáveis em função das vendas.

O licenciamento é uma estratégia de entrada que não requer nem capital nem envolvimento detalhado com clientes estrangeiros. Através da geração dos *royalties*, esta estratégia oferece uma oportunidade que permite ao licenciador continuar a desenvolver as pesquisas necessárias para a atualização do produto. É uma estratégia que reduz o risco de expropriações governamentais contra a companhia ou seu produto, já que a companhia licenciada pode proporcionar esta retaguarda.

Esta estratégia pode ajudar a evitar leis governamentais existentes para a formação de associações, permitir testar mercados externos sem grande envolvimento de capital e ser usado como estratégia para entrar em mercados antes dos concorrentes. Apesar disso, ela apresenta certas desvantagens pois é uma forma muito limitada de participação nos mercados externos e não garante uma base para futuras expansões.

O licenciamento também tem sido criticado por muitos governos e organizações multinacionais. A razão é de que este facilita mecanismos para empresas de países desenvolvidos capitalizarem tecnologias antigas, ao estabelecerem acordos com empresas de países menos desenvolvidos.

### 2.3.3- *FRANCHISING*

O *franchising* é uma forma de colaboração entre empresas. Esta modalidade de entrada nos mercados externos é um acordo semelhante ao licenciamento, através do qual uma empresa (franquiador) concede a outra empresa (franquiado) o direito de explorar de alguma forma expressa no contrato, um produto, uma marca ou uma tecnologia dentro de uma determinada área, envolvendo assistência técnica e comercial permanente. Em troca, a empresa franquiada compromete-se a cumprir as suas obrigações e a remunerar financeiramente a empresa franquiadora, direta ou indiretamente (Santos, 2005).

Para Viana e Hortinha (2009), o *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo em que uma empresa (franchisador) licencia um número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou mesmo produzirem um produto/serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como os seus serviços, o seu *know-how* e o seu *marketing*, pagando o direito de entrada e de um *royalty* que consta em geral de uma comissão sobre as vendas. Os direitos de entradas destinam-se às despesas de formação, estudos de mercados e concepção dos espaços.

Para os mesmos autores, existem três tipos básicos de *franchising*:

- a) **Franchising de produção** onde o franchisador cede o *know-how*, a licença de produção e o direito de comercialização de um produto ou de uma tecnologia;
- b) **Franchising de distribuição** em que a empresa seleciona os parceiros para promover a venda do produto por si produzido ou concebido. O *franchising* de distribuição pode também existir sob forma de marca de distribuidor;
- c) **Franchising de serviços** em que o franchisador concede a exploração de uma patente e transfere o seu *know-how* e métodos de gestão.

#### 2.3.4- JOINT-VENTURES

É uma das estratégias mais usadas pelas empresas que desejam expandir a sua atuação no mercado internacional. Consiste na participação de duas ou mais empresas no capital social de uma unidade económica, juridicamente autónoma, ou seja, é um acordo celebrado entre duas ou mais empresas para a criação de uma nova empresa para o desenvolvimento da atividade económica no exterior com personalidade jurídica própria. Nesta modalidade, os parceiros partilham o capital, a gestão, os lucros ou prejuízos e o *know-how*.

Na maioria das vezes, esses contratos são feitos com empresas locais, porém também podem ser feitos com empresas estrangeiras, governo ou participantes locais e estrangeiros.

De acordo com Abrantes (1999), esses investimentos podem assumir as seguintes formas: i) *Joint-venture* de distribuição e *marketing*, que são empresas de capitais mistos criadas no exterior e destinadas a desempenhar apenas funções de carácter comercial; ii) *Joint-venture* integrada, de capitais mistos como a anterior, mas para desempenhar a totalidade das operações;

Para Viana e Hortinha (2009), Lima e Carvalho (2011), as *joint-ventures* podem surgir de quatro formas distintas:

- a) *Aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro*, característico dos países desenvolvidos;
- b) *Criação de nova empresa em associação com um parceiro local*, característico dos países em desenvolvimento, onde a regulamentação impõe parceiros locais às empresas que desejam implantar-se ou onde o risco político e as dificuldades burocráticas o recomendam;
- c) *Criação de uma sociedade conjunta num país terceiro*, em que a nova empresa é instalada num país estranho aos participantes da *joint-venture*;
- d) *Sociedades mistas, criadas com um parceiro local, sendo este o Estado ou de alguma forma ligada a ele*, frequente geralmente em setores estratégicos como as telecomunicações, energias e transportes.

O risco pode assumir a forma de diferenças culturais, dificuldades de gestão ou o risco do seu parceiro de negócio tornar-se um concorrente da sua própria firma (conflito de interesses e ambiguidades sobre os lucros). Não obstante, uma *joint-venture* a 50/50 dar-lhe-á, sem muito esforço, acesso ao conhecimento do mercado do seu parceiro, e vice-versa, podendo assim explorar o *know-how* mútuo, as diferenças culturais e as redes locais para o cumprimento dos seus objetivos.

O estabelecimento de *joint-ventures* viabilizam o acesso à tecnologia, sendo uma variável muito importante para a competitividade empresarial. Estas associações possibilitam também a inovação sem elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, havendo divisão de riscos e custos da inovação, bem como acumulam os pontos fortes das empresas associadas, tais como: tecnologia, canais de distribuição e contactos com clientes. As associações possibilitam a obtenção de economias de escala de produção e desenvolvimento de produtos, permitindo uma diminuição drástica dos custos fixos destas atividades.

Apesar das vantagens enumeradas anteriormente, a formação de associações apresentam algumas desvantagens, já que a existência da transferência de tecnologia para um parceiro que pode vir a ser um competidor constitui um grande risco; a empresa menor e conhecedora do mercado pode acabar sendo "incorporada" pela maior, que resolve estabelecer-se de forma independente após um período inicial, principalmente se ocorrerem conflitos sérios (Lima & Carvalho, 2011).

### 2.3.5-*INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO*

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) corresponde ao investimento que uma empresa faz diretamente num outro país, através de projetos *greenfield*, fusões ou aquisições ou com a instalação de subsidiárias. Podem apresentar-se como investimentos reais em fábricas, bens de capital, terras e ativos, sendo geralmente realizados por empresas multinacionais.

Têm como objetivo a maximização da rendibilidade e a diversificação do risco (como no caso dos investimentos em carteira) mas têm outros objetivos, como captar ganhos por via da integração horizontal ou vertical, evitar tarifas de importação e/ou outras restrições comerciais, entrar num mercado estrangeiro e partilhar os seus lucros, ou ainda adquirir uma empresa estrangeira para evitar concorrência futura ou conseguir capacidade especial para a obtenção de financiamentos.

As principais teorias do IDE tentam explicar a razão que leva as empresas multinacionais a preferirem enfrentar os custos e riscos de se estabelecerem no estrangeiro através de estratégias mais desafiantes.

Para Ferreira, et al. (2011b), alguns dos principais motivos para a escolha deste tipo de Investimento estão relacionados com o fato de muitas empresas escolherem o IDE para prevenirem futuras barreiras ao comércio. Ao mesmo tempo, as mudanças político-económicas das últimas décadas, como a democratização de muitos países, encorajaram as empresas a investirem noutros países diretamente com maior segurança.

O IDE pode ser realizado quer através de projetos *greenfield* (criação de uma empresa de raiz), quer através de Fusões e Aquisições (adquirir ou unir-se a uma empresa que já opera no mercado, estabelecendo desta forma a subsidiária), ambas as formas apresentam vantagens e desvantagens que podem ser exploradas.

Este modo de entrada exige um elevado grau de compromisso para com o mercado onde se pretende penetrar e requer um grande investimento em recursos por parte da empresa. Entre as formas de realização do IDE, a aquisição é a forma mais rápida e comum de investimento no estrangeiro, oferecendo à empresa conhecimentos sobre o mercado local. Por outro lado, o investimento em novas instalações localizadas no país estrangeiro permite alcançar economias de escala, reduzir os custos de transporte, beneficiar de incentivos governamentais e facilita às empresas o controlo sobre a produção e o *marketing*.

Outra forma de Investimento Direto no Estrangeiro segundo Perin (2010) é a criação de uma filial, uma entidade juridicamente independente, que oferece uma maior

autonomia face às outras formas de presença. Exige um maior envolvimento e compromisso com o mercado externo e permite à empresa um controlo sobre as suas operações. No entanto, esta suporta a totalidade dos investimentos e riscos inerentes à sua implementação. Pode assumir a forma de filial integrada (produção e comercialização), filial comercial (comercialização dos produtos da sede ou de outras filiais) e filial de produção (facilidade no acesso às matérias primas e possibilidade de redução dos custos de produção e transporte).

O IDE permite às companhias superarem barreiras de comércio e operar no exterior como se fossem empresas domésticas, sem serem afetadas pelas tarifas, encargos ou outras restrições de importação. As barreiras também podem ser erguidas pelos clientes através de sua insistência em produtos e serviços domésticos, como um resultado de tendências nacionalistas ou em decorrência de diferenças culturais.

Segundo Cechella (2011), o IDE pode ser classificado na perspetiva do país investidor e do país hospedeiro do investimento. Na perspetiva do país investidor o IDE é distinguido entre horizontal, vertical e conglomerado.

O IDE é horizontal quando realizado com o propósito da expansão horizontal para produzir bens iguais ou similares aos do país de origem, visando de forma geral explorar totalmente certas vantagens monopolísticas e oligopolísticas detidas pela Empresa Multinacional como patentes e produtos diferenciados.

O IDE é vertical quando empreendido com o objetivo de explorar matérias-primas (integração para trás) ou para se aproximar dos seus consumidores através da aquisição de distribuidores (integração para frente). Além das formas atrás descritas, existe um terceiro tipo de IDE na perspetiva do país investidor que é o conglomerado, envolvendo tanto o IDE horizontal tanto o vertical, como são os casos das fusões e aquisições.

Na perspetiva do país hospedeiro, o IDE pode ser classificado como substituto de importações, estimulador de exportações e investimentos realizados geralmente por iniciativa governamental. De acordo com Kuzaqui e Lisboa (2009), o IDE como substituto das importações envolve a produção de produtos anteriormente importados pelo país de destino, sendo o mesmo determinado por fatores como a dimensão do mercado do país hospedeiro, custos de transporte e barreiras protecionistas. Por outro lado, o IDE como estimulador de exportações é motivado pelo desejo de obter novas origens de *inputs* como matérias-primas e produtos intermediários, aumentando desta forma o volume das exportações do país hospedeiro.

## **2.4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL**

No processo de internacionalização das empresas, uma das componentes essenciais que devemos ter em conta, é sem dúvidas a estratégia de *marketing* a ser adotada no mercado externo, pois trata-se de definir os objetivos a curto/médio prazo da empresa, definindo-os de forma correta e que possibilite após a implementação do projeto, o seu acompanhamento e controlo.

Nesta fase, a empresa deve tomar uma decisão fundamental que poderá determinar os próximos passos: se opta por uma estratégia de *marketing* padronizada e única em todos os países ou mercados, ou se adota a estratégia de diferenciação de acordo às características próprias de cada mercado. Neste sentido, na literatura sobre *marketing* internacional vários autores exploram a dicotomia entre estas duas abordagens (Lopes, 2010).

Uma estratégia de *marketing* internacional padronizada baseia-se na perceção da homogeneidade entre mercados, o que significa oferecer produtos idênticos a um preço idêntico, através de canais de distribuição idênticos, suportados por idênticos programas de comunicação, em diferentes países com diferentes características. É o oposto de localizar a estratégia de *marketing* em cada país e investir na adaptação dos produtos e serviços, permitindo à empresa diferenciar-se estrategicamente dos seus concorrentes.

Para Duarte e Esperança (2012), no plano de *marketing* deve-se estabelecer objetivos quanto ao volume de vendas a alcançar, quanto ao índice de satisfação dos clientes e quanto à quota de mercado, entre outros. Apesar disso, atualmente podemos considerar que existe uma certa homogeneidade das necessidades e desejos dos consumidores em diferentes países, o que contribui para o sucesso das empresas que optam por uma estratégia de padronização. Exemplo disso é o caso de sucesso da *Coca-Cola Company*, que oferece o mesmo produto, com o mesmo nome/marca em todo o mundo.

Na visão de Porter (*apud* Garrido, 2007) as atividades de marketing mais fáceis de standardizar são o nome da marca, o posicionamento do produto, os serviços, as garantias do produto e o tema da publicidade, enquanto as mais difíceis são os canais de distribuição, as políticas de preço, a seleção dos meios de comunicação e a força de vendas.

Vários autores concordam que uma estratégia padronizada permite alcançar economias de escala ao nível das várias atividades quer em termos de produção, de logística, de *marketing* ou de gestão, provocando uma redução nos custos, efeitos de

sinergia e uma identidade corporativa consistente, através do desenvolvimento de uma marca universal. É uma estratégia barata tanto para a produção como para o *marketing*.

Por outro lado, uma estratégia de *marketing* internacional baseada na diferenciação dos produtos, preços, canais de distribuição e comunicação de acordo as características de cada mercado, permitem à empresa obter vantagem competitiva no mercado, pois, é preciso ter em conta alguns aspetos relevantes como os elementos culturais (língua, religião, normas sociais, nível de educação, etc.), que se traduzem em diferentes gostos e hábitos dos consumidores, o que influencia no comportamento dos consumidores.

Também as diferenças no nível de vida, poder de compra dos consumidores e as desigualdades no enquadramento económico e regulamentar entre os países obrigam as empresas a adotar muitas vezes, em cada país, uma estratégia de *marketing* e um *marketing-mix* específico, em todos os seus aspetos: alvos, posicionamento, políticas de produto, preço, distribuição e comunicação.

Para a estratégia de *marketing* baseada na diferenciação dos produtos, Bettencourt (2009), apresenta como exemplo o resultado de um estudo qualitativo realizado na Universidade de Varsóvia baseado em entrevistas, efetuadas em 2007 em quatro países Europeus (Espanha, Polónia, Grécia e Holanda) que reforça a perspetiva da necessidade de adaptação das empresas aos mercados externos, por força das especificidades locais. O objetivo deste estudo foi identificar as características de produtos inovadores à base de fruta, que influenciam de forma significativa a perceção do consumidor.

#### 2.4.1. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DO MERCADO NO CONTEXTO INTERNACIONAL

A segmentação do mercado consiste no processo de análise e identificação de grupos de clientes com as mesmas preferências e necessidades ou com um certo grau de homogeneidade de maneiras a permitir que a empresa trace as estratégias de *marketing* adequadas para o mercado alvo. De acordo com Ferreira, Santos e Serra (2010), o objetivo da segmentação é a divisão do mercado total de um determinado produto/serviço em vários sub-mercados mais pequenos, baseando-se nas suas características específicas e na forma como reagem de forma diferentes às estratégias de *marketing*.

Para segmentar o mercado, a empresa deve decidir o mercado que pretende atingir. Uma vez identificado o segmento de mercado, as empresas procuram melhor adaptar-se às necessidades específicas desse segmento, para posteriormente criar-se um plano de *marketing* que integre as quatro variáveis do *marketing-mix*: produto, preço, distribuição e promoção.

No processo de segmentação existem quatro fases: a seleção dos critérios e métodos de segmentação, a descrição das características de cada segmento, a seleção dos segmentos e a seleção da estratégia de *marketing* mais adequada. Segundo Ferreira, et al. (2010), para segmentar precisamos selecionar uma dimensão ou um conjunto de dimensões que permitam delimitar o segmento alvo. Tais dimensões variam em função da natureza do produto ou serviço prestado e do posicionamento que a empresa pretende definir.

Diferentes variáveis podem ser utilizadas para a segmentação do mercado como: demográficas (sexo, idade, classe social), geográficas (região urbana ou rural, cidades, zonas), psicográficas (valores, crenças, atitudes, status socioeconómico, cultura) e comportamentais (estilo de vida, personalidade, padrões de comportamento). A estratégia de segmentação é muito cara, pois à medida que se procuram novos segmentos, aumentam as despesas com pesquisas de mercado, subindo também os custos de produção (António & Lara, 2004).

A segmentação é uma dimensão importante que envolve a definição da estratégia da empresa nos mercados externos. Assim, uma das questões mais importantes num negócio é a forma como o produto/serviço vai ser vendido junto dos potenciais clientes, ou seja, se o mesmo será vendido diretamente numa loja, através da internet, de telefone (*telemarketing*), de parceiros (intermediários), ou a empresas do governo, etc.

Dalmoro (2008) apresenta perspetivas diferentes sobre a segmentação dos mercados, referindo-se que é importante que as empresas admitam que o *marketing* deixa de ser orientado para um segmento individual, num mercado local particular, devendo ser orientado para um conjunto de consumidores, que se encontram em todos os mercados domésticos diferentes, pois esse mercado é um lugar que a empresa compreende melhor e onde o seu produto, comunicação e distribuição foram aperfeiçoados, sendo apenas uma parte de todo o universo do consumidor.

A definição da estratégia da empresa não termina na escolha dos segmentos de mercado que mais se adequam com as necessidades da empresa, mas é preciso também

que a empresa posicione eficazmente o produto em cada segmento, ou seja, encontrar variáveis que permitam a sua identificação e diferenciação. A partir destas duas dimensões (segmentação e posicionamento), Bettencourt (2009) e Campos (2011) referem que na abordagem dos mercados externos, as empresas podem adotar as seguintes estratégias genéricas:

- a) *Posicionamento idêntico para os mesmos segmentos de mercado*: a empresa foca-se num dado conjunto de valores e estilos de vida e concebe uma estratégia com pequenas variações locais;
- b) *Posicionamento diferente para os mesmos segmentos de mercado*: a empresa identifica um dado grupo sociodemográfico e varia a estratégia de modo a que esta corresponda ao comportamento de compra dos consumidores;
- c) *Posicionamento idêntico para diferentes segmentos de mercado*: a empresa utiliza a mesma estratégia para alcançar diferentes segmentos de mercado em diferentes países, através de múltiplas variações de produtos;
- d) *Posicionamento específico para mercados específicos*: que refletem usos e atitudes muito diferentes.

## **2.5. O MARKETING-MIX NO CONTEXTO INTERNACIONAL**

O ambiente internacional exige que as empresas adotem diferentes formas de atuação de país para país, obrigando-as a desenvolver uma estratégia de *marketing-mix* específicos para cada mercado. As empresas precisam analisar os consumidores, selecionar os mercados-alvo e utilizar as ferramentas do *marketing-mix* para satisfazer as necessidades do consumidor. Assim, os administradores de *marketing* devem elaborar estratégias que se adaptem à posição e aos recursos da empresa, face a seus concorrentes e adaptá-las de maneira eficaz para as alterações do ambiente.

Estruturar um bom composto de *marketing* é uma estratégia de vantagem competitiva para a empresa. Neste contexto, o *marketing* e a definição correta do *marketing-mix* têm uma importância fundamental para o sucesso da empresa num ambiente competitivo (Garrido, Larentis & Rossi, 2006). Por isso, a avaliação das forças e fraquezas da empresa e dos concorrentes, bem como a definição de planos de *marketing* internacional é de vital importância para a manutenção saudável da empresa nos seus mercados de atuação de formas a atender às necessidades dos clientes.

O plano de *marketing* é um processo no qual se identificam e quantificam as necessidades dos clientes e se define uma estratégia clara para as satisfazer. Nesta

conformidade, o *marketing-mix* é definido como a combinação das variáveis de *marketing* que a empresa usa com o propósito de alcançar os seus objetivos.

As variáveis do *marketing-mix* contemplam os 4P's básicos: *product* (produto), *price* (preço), *place* (distribuição) and *promotion* (promoção/comunicação), que estando devidamente enquadrados no plano estratégico de *marketing*, podem ser manipulados para aumentar as vendas e os lucros, podendo sofrer alterações durante o ciclo de vida do produto (Duarte & Esperança, 2012).

### 2.5.1- O PRODUTO

O produto pode ser definido como tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para aquisição ou consumo. A definição do produto ou serviço deve incluir mais do que as características físicas do produto em si, outros elementos como a embalagem, a marca, o preço, garantias, serviços pós-venda, reputação e imagem, *design* e estilo.

O produto é um componente muito importante numa estratégia de *marketing*, pois, é muito difícil fazer bom *marketing* com mau produto, visto que é na política do produto que os erros são mais caros e difíceis de corrigir (Elaina, 2011). Uma das decisões mais importantes na concepção do produto é determinar as características intrínsecas do produto, conceber a embalagem e definir uma política de gama.

Nas características intrínsecas do produto, devemos considerar como critérios-chave, a qualidade do produto, como sendo o grau correspondente às expectativas do cliente e a vantagem competitiva em relação a concorrência, que está relacionada com as suas características ímpares face à concorrência.

A embalagem é uma outra componente indispensável na concepção e imagem do produto no mercado, pois, é um fator diferenciador em relação a concorrência. Ela pode ter várias funções como proteção e conservação, comodidade de utilização, facilidade de transporte, armazenagem, eliminação após a utilização e proteção do ambiente. Por outro lado, pode ter a função de reconhecimento, identificação, posicionamento, informação ao consumidor e impulso da compra (Ferreira, et al., 2012).

Na definição da política de gama devemos ter em conta categorias como largura, que corresponde ao número de linhas de produto; profundidade, correspondendo ao número de produtos que comporta; comprimento, sendo a soma dos produtos em todas as linhas. Desta forma, a relação preço/qualidade dos produtos pode ser caracterizada em quatro categorias: baixa, média, alta e topo de gama.

Apesar dos elementos anteriormente descritos, a dimensão do produto não se restringe por aí. A imagem do país de origem é também um elemento a ter em consideração na perceção dos consumidores sobre um determinado produto, visto que os consumidores aliam a imagem, reputação e o estereótipo a um determinado país, que contribui no processo de decisão da compra.

A marca é outro indicativo de qualidade, pois para os consumidores, os produtos de elevada qualidade são aqueles produzidos por uma empresa de confiança ou os vendidos em lojas confiáveis. Por outro lado, devemos ter em atenção o serviço que a empresa vai prestar ao cliente que pode ser uma vantagem competitiva da empresa. As empresas devem procurar satisfazer e fidelizar os seus clientes, pois um serviço de pouca qualidade pode levar o cliente a procurar outra empresa (Sakagami, 2012).

Um outro aspeto de grande relevância e que tem grande influência na definição das políticas de *marketing-mix* é o ciclo de vida do produto, pois o produto pode estar em diferentes fases (Introdução, Crescimento, Maturidade ou Declínio) nos diferentes países. Assim, a empresa deve variar a importância atribuída a cada variável do *marketing* (como a publicidade, embalagem, composição do produto) durante as diferentes fases do ciclo de vida do produto.

Porém, a evolução tecnológica, a globalização e conseqüentemente a facilidade de acesso à informação, têm permitido uma aproximação do ciclo de vida dos produtos entre os diferentes mercados internacionais (Teixeira, 2011).

### 2.5.2- O PREÇO

No *marketing-mix* o preço é das variáveis mais complexas, importantes e a única que gera receitas, mas também a mais inconstante, pois pode ser alterado a qualquer momento. A estratégia de preços é um conjunto de ações planeadas para que o valor do produto ou serviço seja competitivo e esteja na faixa que o mercado está disposto a pagar. Desta forma, uma empresa não deve vender os seus bens abaixo do custo de produção nem acima do valor percebido pelo cliente, ou seja, o preço define as condições básicas pelas quais o comprador e o vendedor realizam a troca.

Para a empresa, segundo Ferreira, et al. (2012), o preço é o valor pelo qual ela é recompensada pelo investimento realizado; ao passo que para o consumidor, é o valor que ele está disposto a pagar pelo produto ou serviço. Por esta razão, existem várias estratégias para a definição do preço, as quais dependem do segmento de mercado a

atingir, do perfil dos consumidores, do ambiente de negócios, dos aspectos culturais, da competição, entre outros fatores que podem comprometer os valores.

O preço do produto/serviço deve refletir a valorização efetiva que é dada ao produto e a um conjunto de serviços complementares. Assim, na determinação do preço as empresas devem ter em conta a política de preços da concorrência. No entanto, ao se elaborar a estratégia de preço de um produto, ele não deve ser muito baixo para não depreciar o produto aos olhos do cliente, nem muito alto para não desestimular a compra. Mas deve ser equilibrado de modos a proporcionar lucros a empresa e possa ser atrativo ao cliente. O quadro a seguir resume as diferentes estratégias de marketing baseadas no preço e qualidade.

Quadro 2 – Posicionamento do produto levando em conta qualidade e preço.

<b>Preço</b>	<b>Alto</b>	<b>Médio</b>	<b>Baixo</b>
<b>Qualidade</b>			
<b>Alta</b>	Estratégia Premium	Estratégia de penetração	Estratégia super-vantagem
<b>Média</b>	Estratégia de alto preço	Estratégia de qualidade/ preço médio	Estratégia de bom preço
<b>Baixa</b>	Estratégia de entrar e sair	Estratégia de sobreavaliação	Estratégia de preço baixo

Fonte: Ferreira, et al. (2012), adaptado pelo autor.

Ao nível internacional, é quase impossível uma empresa vender os seus produtos ao mesmo preço nos diferentes países onde está inserido, pois, para Elaina (2011), são vários os fatores que influenciam o preço nos mercados internacionais, como a inflação, os custos de transporte e os seguros, as flutuações da taxa de câmbio, os custos administrativos, os impostos, as taxas alfandegárias, as variações da moeda, as margens dos intermediários e os custos de adaptação do produto. Estes elementos contribuem de forma significativa na determinação do preço final do produto no mercado externo.

Uma das formas a ser usada na determinação dos preços por uma empresa, é adotar diferentes estratégias ou políticas de preços direcionada para a desnatação, penetração ou ainda seguimento do preço de mercado.

A política de desnatação visa elevar os preços dos produtos com o objetivo de captar as classes mais altas que vai diminuindo gradualmente à medida que aumenta a

oferta do produto para atingir a base. A empresa ao utilizar esta política atinge um segmento de mercado específico e relativamente insensível ao preço, mas o seu sucesso depende da capacidade de reação da concorrência.

Ao contrário da política de desnatação, está a política de penetração, onde a empresa começa com preços baixos com o propósito de vender grandes quantidades e alcançar uma elevada quota de mercado, aumentando o preço à medida que vai ganhando quota de formas a ganhar maior volume e margem de negócio.

Quando o produto/serviço apresenta pouca diferença em relação a concorrência, a empresa deve determinar o preço de acordo com o preço da concorrência. Nestas circunstâncias, deve-se fazer um ajustamento dos custos ao preço e pode causar prejuízos à empresa, caso o volume de vendas não aumente de forma a produzir o retorno esperado.

### 2.5.3- A PROMOÇÃO/COMUNICAÇÃO

A promoção é uma das mais importantes variáveis do *marketing-mix*, definida como o conjunto das atividades desenvolvidas pelas empresas para promover os seus produtos/serviços nos mercados-alvo. Ela contribui na diferenciação e posicionamento de marca, sobretudo nos mercados onde o consumo é maior e o *status* do público é grande.

Neste sentido, as empresas direcionam as suas propagandas nas características específicas dos seus produtos/serviços, procurando dar visibilidade às suas marcas para que sejam assimiladas pelo público com as características que querem transmitir ao consumidor. Apesar do esforço das empresas em ganhar visibilidade e/ou vantagem em relação a concorrência, muitas vezes, produtos de diferentes marcas, em determinadas categorias, são vistas como iguais perante o consumidor final. Assim, o consumidor tem a possibilidade de escolher entre as várias opções, não a melhor marca, mas o melhor custo *versus* benefício, tendo em consideração a qualidade intrínseca do produto e a qualidade percebida.

A promoção é amplamente utilizada como estratégia de *marketing*, já que o seu objetivo é atrair a atenção do cliente, mostrar as vantagens dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, informar onde podem ser adquiridos, bem como dar a conhecer aos consumidores sobre a sua existência.

Segundo vários autores, existem diversos instrumentos de promoção, também designados por *mix* de comunicação, em que se destacam:

- *Publicidade* – que é toda a comunicação não paga pela sua veiculação, ou seja, quando as características do produto são comunicadas ao público sem encargos para a empresa por um jornal ou revista.
- *Propaganda* - é uma das ferramentas muito utilizadas na área de promoção, ela mantém o cliente informado sobre um produto/serviço e sobre a própria empresa, desperta a curiosidade para que o cliente conheça o produto e perpetua a imagem da marca.
- *Promoção de Vendas* - tem que ver com a definição de incentivos temporários e de curto prazo que se destinam a estimular a experimentação ou fortalecer as vendas de um produto. Nesta ferramenta, englobam-se os descontos, concursos, sorteios, amostras, degustações, cupons, prêmios, entre outras.
- *Venda pessoal* - é a venda direta, feita através de um vendedor que expõe os produtos pessoalmente ao consumidor. Pode ser interna (feita na loja) ou externa (quando o vendedor vai até ao consumidor).
- *Patrocínio* – que consiste em patrocinar alguns eventos públicos, contribuindo na divulgação da marca da empresa.
- *Internet* – que vem sendo um dos meios mais utilizado na atualidade para anúncios de diversos produtos/serviços.
- *Programas de fidelização* – em que são criados programas de pontuação em cartões onde o cliente ganha pontos ou descontos a medida em que vai comprar os produtos.

#### 2.5.4- A DISTRIBUIÇÃO

A distribuição pode ser descrita como o conjunto de ações efetuadas pela empresa e/ou outras intermediárias para levar o produto até ao consumidor, sendo uma rede organizada de órgãos e instituições que em conjunto executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos consumidores-finais a fim de realizar a tarefa de *marketing*.

A distribuição é uma variável muito importante no *marketing-mix*. A distribuição é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois, mais do que oferecer os produtos, é preciso que o ponto de venda esteja preparado para receber os clientes:

estrutura, atendimento, *design*. Tudo isso compõe um conjunto que pode estimular ou afastar o consumidor final.

Apesar da grande importância que a distribuição representa para as empresas, a ela é ainda uma variável pouco explorada em relação ao produto, preço e promoção. Por outro lado, existem empresas que administram de forma eficaz a distribuição de seus produtos e acaba sendo seu maior diferencial competitivo. Uma boa gestão do canal de distribuição pode levar a empresa a conquistar e explorar de forma mais eficaz o acesso aos mercados internacionais.

Para Denberg e Gomes (2011), algumas empresas especialmente as grandes marcas, optam por deter os seus distribuidores internacionais através de subsidiárias localizadas no país estrangeiro. Esta política de detenção total ou partilhada é adotada para assegurar um controlo total sobre o posicionamento da marca em cada mercado internacional e para garantir que a empresa tenha acesso aos seus clientes.

No entanto, de acordo com Dias (2003), alguns dos principais fatores que podem condicionar a escolha do canal de distribuição são os seguintes:

- ❖ *Os custos*, que são fatores determinantes na constituição e sustentação do canal em que se incluem inventários, instalações, armazenagem, custos de transporte, margens de lucro, publicidade, entre outros;
- ❖ *O capital financeiro*, que leva a empresa a realizar maiores investimentos quando esta estabelece canais de distribuição internos.
- ❖ *O controlo*, que se prende com a capacidade da empresa em controlar o preço dos produtos, o volume de negócio e das vendas, a promoção e o escoamento, pois, quanto maior for o canal de distribuição, menor será o controlo;
- ❖ *A cobertura*, que se traduz na capacidade do canal para alcançar os clientes de modo a conseguir quota de mercado e alcançar os objetivos da empresa;
- ❖ *Fidelização dos intermediários* em que o produtor deve procurar construir uma relação de fidelidade com os intermediários, pois podem surgir conflitos entre os membros do canal de distribuição, resultantes de diferentes objetivos de cada um deles.

Para que a distribuição seja feita de forma eficaz e eficiente, adotam-se três estratégias de distribuição distintas:

- *Distribuição exclusiva*: em que a empresa estabelece um número limitado de intermediários desejando evitar uma concorrência agressiva e assim ter um maior controlo sobre o intermediário.
- *Distribuição intensiva*: em que a empresa opta na utilização de vários canais de distribuição, provocando uma elevada disposição do produto.
- *Distribuição seletiva*: é a estratégia intermédia entre a exclusiva e a intensiva no que diz respeito ao número de intermediários, é mais vantajosa, pois requer menores custos do que a exclusiva e proporciona maior controlo que a intensiva. Tem maior cobertura do mercado e maiores vendas, mantendo o controlo suficiente sobre a cadeia.

Segundo Ferreira, et al. (2010), no plano de *marketing* deve-se especificar as opções em termos de política de distribuição, tais como o tipo de canal usado, a localização dos canais, os benefícios e desvantagens potenciais.

No desenvolvimento das políticas de *marketing-mix*, as variáveis Preço e Distribuição estão intimamente relacionadas visto que os canais de distribuição exercem muita influência sobre o preço final a ser praticado pelo promotor/distribuidor. Por outro lado, a venda direta aos consumidores garantem às empresas um maior controlo sobre os preços finais.

Na visão de Garrido (2007), a venda direta aos consumidores pode ser aconselhável em certas empresas em que os canais de distribuição tradicionais começaram a ser ameaçados pela *internet*, que está a tornar-se num importante canal alternativo para muitos segmentos de mercado. Temos o exemplo das companhias aéreas *lowcost*, que contactam diretamente com o cliente utilizando a *internet* para as reservas.

O preço final depende ainda da qualidade do canal de distribuição, do posicionamento estratégico do produto no mercado e da imagem que a empresa pretende que seja percebida pelo consumidor final.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentamos a metodologia utilizada para a concretização dos objetivos deste estudo, os critérios utilizados na escolha do tipo de pesquisa a ser elaborada, bem como a descrição dos procedimentos usados na recolha dos dados.

#### 3. 1- *O MÉTODO*

O presente estudo resulta de uma pesquisa descritiva e exploratória, pois procura descrever e aprofundar o fenómeno dentro do seu contexto. Vários estudos sobre a internacionalização das empresas têm sido feitos no mundo inteiro, porém sabe-se pouco sobre este processo nas empresas angolanas, em parte pelo fato de muito dos seus gestores terem durante muito tempo um foco doméstico e uma visão bastante limitada fruto da conjuntura político-ideológica que vigorou em Angola até há pouco tempo.

Tratando-se de uma pesquisa descritiva, ela pode ser subdividida em pesquisa bibliográfica e de campo. No presente trabalho optamos pelas duas abordagens: a pesquisa bibliográfica foi realizada através da consulta ao acervo bibliográfico ao nosso dispor e a documentos diversos servindo essencialmente para a fundamentação teórica; a pesquisa de campo correspondeu à recolha de informações específicas sobre a empresa. Este tipo de pesquisa permitiu a observação, registo e análise do objeto em estudo.

Yin (1994), postula que a indicação inicial para a escolha do método deve ser a forma da pergunta de pesquisa. Perguntas como “o que”, “quem”, “onde” e “quando” sugerem a escolha de *surveys* ou análises de arquivos, pois estão relacionadas à incidência ou à frequência de eventos. Contudo, perguntas do tipo “como” e “por que” indicam a utilização de experimentos, histórias ou estudos de casos, visto que existe uma forte consideração quanto ao contexto e à dimensão temporal em que os eventos se desenvolvem, sem levar em consideração as medidas de frequência.

Para o presente estudo, o método de investigação escolhido foi o Estudo de Caso, porque atende a diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório qualitativo, o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo e de se estar a analisar um processo ainda em curso, bem como a natureza do problema ser adequada ao uso deste método (Schneider, 2002).

O estudo de caso é segundo Filho (1984), um método que investiga um fenómeno contemporâneo, incluindo o seu contexto e adotando múltiplas fontes de evidência. Conforme afirma Gil (apud Silva, et al., 2010), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (...)”. É um dos métodos mais adequados para pesquisas exploratórias e para a geração de hipóteses. Esse método deve ser usado quando o estudo de eventos contemporâneos, situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Trata-se de um estudo de caso único, pois procura investigar um tema a respeito do qual ainda se tem pouco conhecimento. Para Yin (1994), o estudo de caso é um dos métodos mais recomendáveis quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como e por quê, lidando com operações funcionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo. O método é ainda mais pertinente quando as perguntas envolvem as causas e formas de ocorrência dos fatos e quando se trata de um fenómeno em curso.

Este método apresenta como principal desvantagem, segundo a visão de Schneider (2002), a falta de objetividade e rigor científico, pois é muito dependente da intuição do investigador, estando sujeito à sua subjetividade. Apesar disso, o estudo de caso tem a vantagem de poder explicar o caso em estudo com grande profundidade e assim relacioná-lo com outros.

Uma vez que a literatura sobre a internacionalização de empresas angolanas ainda é muito reduzida, o estudo de caso é o método mais aconselhável.

### **3.2- IDENTIFICAÇÃO DO CASO EM ESTUDO**

O objetivo do estudo é analisar o processo de internacionalização das empresas angolanas através de um estudo de caso. Para isso, foi definido alguns critérios básicos a seguir para a escolha da empresa a ser estudada: a empresa a ser estudada deve ter grande visibilidade nacional e internacional, deve ter um grande impacto na economia de Angola, deve cumprir com alguns pressupostos da teoria comportamental de internacionalização de empresas, estar num estágio avançado do seu processo de internacionalização, bem como estar presente em pelo menos cinco países não africanos.

Assim, selecionamos a Sonangol, uma empresa petrolífera multinacional de grande dimensão, a maior empresa pública angolana e com presença nos continentes africano, europeu, asiático e americano.

Após a análise das informações obtidas através de fontes secundárias, foi observado que a empresa apresentava os critérios pré-estabelecido necessários para ser utilizada como objeto principal do nosso estudo.

A Sonangol sendo uma empresa pública multinacional, não representa em si só uma empresa, mas sim, um grupo de empresas em volta do petróleo, constituída pela Sonangol E.P. (empresa mãe) e pelas suas subsidiárias que permitem a diversificação da sua atividade em diferentes áreas da economia e que são as responsáveis pela internacionalização da mesma.

Dentre as subsidiárias destacamos a Sonangol Comercialização Internacional, encarregada por todas operações de *trading* a nível internacional através dos seus escritórios em Londres, Houston e Singapura; a Sonangol Hidrocarbonetos Internacionais, responsável pelas operações de pesquisa e produção de hidrocarbonetos no exterior através das suas unidades técnicas no Brasil, Golfo do México, Cuba e Iraque; a Sonangol *Holdings* Lda, responsável pela titularidade de participações financeiras e compra de ações noutras empresas internacionais, quer em Angola, quer no exterior; a Sonangol *Shipping Holding Ltd*, responsável pelo transporte de petróleo bruto e refinados para várias partes do mundo, tendo a sua sede em Houston e uma representação em Angola; a Sonangol Distribuidora, responsável pelo estabelecimento de vários postos de abastecimento de combustível em Portugal, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe e República Democrática do Congo; assim como a China Sonangol, uma *joint-venture* responsável pela presença da empresa em muitas paragens do continente americano.

Por esta razão, ao longo do trabalho usaremos o termo “Sonangol” para designar o conjunto de empresas que compõem o grupo Sonangol e em alguns momentos, usamos também a expressão “grupo Sonangol” a julgar pelo número de empresas subsidiárias e participadas que dela fazem parte.

Atendendo que a economia angolana é largamente dependente da exportação petrolífera, esse fato faz com que a Sonangol se converta na principal responsável pela internacionalização da economia angolana através da diversificação das suas atividades e da criação de um conjunto de subsidiárias que permitem a concretização dos objetivos da Sonangol.

A escolha da Sonangol deveu-se também ao fato de ser uma das primeiras, senão mesmo a primeira empresa angolana a internacionalizar-se, sendo a sua experiência internacional um fator que pesou bastante na nossa escolha. A empresa está presente em várias partes do mundo, tendo utilizado diversas estratégias de entrada no seu processo de internacionalização.

Este estudo foca-se na empresa Sonangol, tendo-se analisado, através de várias fontes de evidência, o seu processo de internacionalização. Tendo em conta que o método do estudo de caso possibilita a compreensão de fenómenos subjacentes e suas manifestações, julga-se adequado para o presente estudo.

### **3.3- PROCEDIMENTOS DA RECOLHA DE DADOS**

Com o objetivo de proporcionar uma melhor visão e compreensão do problema levantado, optou-se pela realização de um estudo qualitativo, partindo do princípio que a pesquisa qualitativa concede flexibilidade e versatilidade nos métodos de recolha de dados.

A recolha dos dados para o estudo do caso foi feita em duas fases distintas: na primeira fase, fez-se a coleta dos dados secundários, que incluiu a pesquisa e análise de documentos públicos relacionados com a empresa, como relatórios de conta, jornais públicos e privados, bem como revistas da empresa e o seu Estatuto Orgânico. Também nesta fase fez-se uma pesquisa aprofundada no *website* da empresa, relatórios e contas da empresa e do BNA- Banco Nacional de Angola, no Estatuto Orgânico da ANIP para tentar perceber até que ponto a internacionalização das empresas angolanas é protegida e/ou estimulada pelo Estado angolano, assim como outros documentos necessários à investigação.

Para responder as inquietações levantadas na problemática da investigação, procedeu-se a análise das informações fornecidas pelo *site* oficial da empresa e dos diversos números da revista Sonangol, através da técnica de análise de conteúdo que contribuiu de forma decisiva para que o trabalho fosse uma realidade.

Por outro lado, analisou-se também alguns artigos publicados e trabalhos académicos que nos ajudaram a satisfazer muitas inquietações suscitadas durante a pesquisa documental ou até mesmo omissões detetadas nas revistas especializadas da empresa.

Neste trabalho baseamo-nos também em dados de entrevistas dadas pelo PCA da empresa à Revista Sonangol Notícias e Universo. O objetivo da utilização das fontes

secundárias foi a obtenção de dados confiáveis sobre as variáveis em estudo. Além disso, estes dados puderam confirmar e complementar os obtidos através de fontes primárias. Os dados coletados através de relatórios escritos foram analisados e interpretados de modo qualitativo.

A segunda fase incluiu a recolha de dados primários, com entrevistas direcionadas a funcionários seniores e intermédios da empresa ligados sobretudo à área de internacionalização. A obtenção de dados primários foi realizada com base em entrevistas semiestruturadas que contemplava questões relacionadas com os objetivos e metas estratégicas, o processo de internacionalização e formas de entrada nos mercados, entre outras.

A entrevista começou por explicar o objetivo da pesquisa, garantindo o anonimato caso fosse necessário e pedindo a devida permissão para gravar a entrevista, fato não aceite por quase todos os entrevistados.

Este estudo como tem um carácter essencialmente retrospectivo, por isso pedimos aos entrevistados para que pudessem abordar livremente os temas pré-estruturado que estiverem ao seu alcance.

As informações obtidas através de entrevistas foram comparados e integradas com o balanço dos documentos internos e *site* da empresa, procurando fazer a triangulação de dados diferentes visando melhorar a confiabilidade ou identificar possíveis contradições de informação.

Durante este período realizaram-se quatro das cinco entrevistas semiestruturadas programadas com o executivo principal, intermédio e técnicos da empresa, nomeadamente:

- ❖ **Dirigente de uma subsidiária da Sonangol ligada à Comercialização Internacional**, realizada nos dias 26 e 27 de Março de 2014, com duração média de três horas por dia. Não foi possível gravar a entrevista a pedido do entrevistado, alegando falta de autorização do gabinete de comunicação e imagem da empresa, o que nos obrigou a adaptar a entrevista inicialmente programada num diálogo aberto, mas sem perder de vista as questões da investigação. Com esta entrevista foi possível confirmar e corrigir inúmeros dados, bem como obter mais de metade dos dados pretendidos. Por estar oculta a sua identidade, a trataremos como “entrevistado nº4”.
- ❖ **Dirigente de uma subsidiária da Sonangol ligada ao transporte internacional de petróleo bruto**, realizada no dia 12 de Dezembro de 2013 com

duração aproximada de três horas. A entrevista não foi gravada a pedido do entrevistado, permitindo apenas a transcrição das respostas em papel para a posterior análise. Ao longo do trabalho o trataremos por “entrevistado nº 2”.

- ❖ **Funcionário intermédio da área de Internacionalização de uma subsidiária da Sonangol ligada a distribuição e comercialização de refinados de petróleo**, realizada no dia 19 Novembro de 2013 com duração de duas horas. A entrevista incidiu sobre a presença internacional da subsidiária em vários países, desafios e perspetivas. Ela serviu essencialmente para reiterar e ampliar alguns dados em nossa posse. Por razões de cumprimento de regulamento interno, a entrevista também não foi gravada, mas o entrevistado mostrou-se bastante recetivo e disponível a fornecer todos os dados possíveis ao seu alcance, a semelhança do entrevistado nº 4. Será tratado como “entrevistado nº 1”.
- ❖ **Técnico da área de finanças de uma subsidiária da Sonangol ligada à compra de ativos e investimentos internacionais**, realizada no dia 07 de Fevereiro de 2014 com duração de duas horas. Apesar de existir um guião para a entrevista, os dados fornecidos versam maioritariamente sobre a abordagem económica, ou seja, os volumes de IDE, as barreiras e estímulos, etc. É identificado como “entrevistado nº 3”.

Por questões de agenda, não possível realizar a entrevista inicialmente prevista com a administradora da Sonangol EP para a área de Ativos e Investimentos Internacionais. Os números dos entrevistados (1, 2, 3 e 4) foram atribuídos de acordo a ordem cronológica das entrevistas e não por ordem de importância. As entrevistas foram efetuadas durante os meses de Novembro de 2013 a Março de 2014, com uma duração média de três horas, sendo todas elas feitas sem gravação maioritariamente a pedido dos mesmos. Através das entrevistas, foi possível fazer uma análise mais aprofundada do processo de internacionalização da empresa.

As entrevistas tiveram o propósito de esclarecer as principais questões da investigação, sendo elaborado a partir da revisão da literatura e da pesquisa documental. Elas foram elaboradas tendo em conta o nosso propósito em cada uma das subsidiárias que foram objeto da entrevista. Com base no problema da pesquisa e na fundamentação teórico-empírica, formularam-se as seguintes questões de pesquisa que orientaram o presente estudo:

- A caracterização da empresa: histórico, evolução, objetivos e metas estratégicas da empresa.

- O histórico do processo de internacionalização da empresa.
- As razões ou motivações que levaram à internacionalização da empresa.
- As principais subsidiárias encarregadas pela internacionalização da empresa.
- Os fatores que influenciaram a escolha dos mercados-alvo e dos canais de distribuição.
- As formas de entrada nos mercados externos e as estratégias de *marketing* usadas pela empresa para se tornar competitiva face à concorrência de outras empresas.
- O impacto da internacionalização no desempenho da Sonangol e no crescimento e diversificação da economia de Angola.

A partir do problema de pesquisa proposto e dos conhecimentos teórico-empíricos sintetizados de forma introdutória foi possível delinear a presente pesquisa através do referencial metodológico apresentado. Desta forma, de modo a responder às questões de investigação acabadas de enunciar, procedeu-se à análise do processo de internacionalização da empresa com os seguintes objetivos:

- GERAIS:
  - ✓ Analisar e descrever o processo de internacionalização da Sonangol e as formas de entrada nos mercados externos, seus objetivos e perspectivas futuras;
- ESPECÍFICOS:
  - ✓ Identificar os canais de distribuição escolhidos e os mercados-alvo;
  - ✓ Identificar e determinar o impacto da internacionalização da Sonangol no crescimento económico de Angola;
  - ✓ Analisar profundamente as diversas áreas de atuação internacional da Empresa, bem como o seu desempenho após a internacionalização.

Durante as investigações, encontramos inúmeras dificuldades em manter contactos com o corpo diretivo da empresa ou outros funcionários da empresa, o que contribuiu bastante no atraso do nosso trabalho.

### **3.4- POPULAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA**

Sendo esta pesquisa um Estudo de Caso, a população é constituída pela Sonangol, uma empresa do setor petrolífero com mais de 30 subsidiárias. Analisamos a Sonangol como um conjunto de empresas subsidiárias e participadas ou afiliadas que

formam o grupo Sonangol. Daremos particular destaque na nossa análise, às subsidiárias que estão num avançado processo de internacionalização.

Nesta pesquisa procuramos essencialmente analisar o processo de internacionalização em si e não o resultado do processo, fato que nos levou a nos incidir sobretudo nas teorias comportamentais sobre a internacionalização de empresas para explicar e analisar como decorreu o processo de expansão internacional da Sonangol.

No estudo de caso não analisamos as teorias de vertente económicas, isto é, não foi nosso objetivo analisarmos o resultado do processo em termos de volume de IDE da empresa nos vários países onde tem presença, barreiras e estímulos, entre outros aspetos que usam métodos econométricos, por isso, não avaliamos o impacto da internacionalização da empresa no crescimento económico de Angola em termos numéricos ou percentuais.

Por esta razão, apresentamos o impacto da internacionalização da Sonangol no Crescimento e Desenvolvimento económico de Angola em termos de posicionamento e ganhos estratégicos, como ganhos tecnológicos, eficiência, projeção da imagem de Angola e da sua economia ao nível internacional, competitividade, entre outros aspetos ligados à vertente comportamental.

## **CAPITULO IV**

### **ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SONANGOL**

O presente capítulo tem por objetivo analisar o processo de internacionalização da Sonangol desde os primórdios da entrada nos mercados externos, até à atualidade em que a empresa ganhou credibilidade tornando-se numa das maiores companhias petrolíferas de África e do mundo. A elaboração deste Estudo de Caso, procura identificar o processo de internacionalização da Sonangol, uma empresa petrolífera pública angolana com sede em Luanda, capital da República de Angola.

Numa primeira fase, faz-se uma caracterização histórica da empresa para ajudar a entender o processo em si e os momentos cruciais da sua mudança no tempo. A seguir, apresenta-se uma análise do processo de internacionalização da Sonangol. Assim, na elaboração deste estudo de caso, partiu-se do princípio de que o processo de internacionalização da empresa ocorreu de forma incremental, ao longo do tempo.

#### **4.1- CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Sonangol é uma empresa criada em 1976, através da nacionalização da ANGOL- Sociedade de Lubrificantes e Combustíveis, S.A.R.L, constituída em 1953 como subsidiária da SACOR (companhia Portuguesa) para atuar na área da comercialização e distribuição de combustíveis, lubrificantes e gases liquefeitos em Angola, dando origem à Sonangol e à Direção Nacional de Petróleos que dependia do Ministério da Indústria.

Por Decreto-lei nº52/76 a Sonangol – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola EP foi estabelecida como uma empresa estatal vocacionada a gerir a exploração de hidrocarbonetos em Angola. Desde a sua criação até ao presente momento, a Sonangol tem como único acionista o estado Angolano. Apesar de ser uma empresa pública, a sua gestão segue os parâmetros de uma empresa privada sob padrões de desempenho rígidos de modo a assegurar uma maior eficiência e produtividade.

A gestão financeira e administrativa das suas subsidiárias é baseada nos padrões de gestão de empresas privadas, aplicando modernos métodos de gestão para tornar a empresa mais transparente ao mundo exterior, através da apresentação anual de

relatórios e contas de todas empresas que constituem o grupo Sonangol, de acordo com os padrões internacionais de rigor financeiro.

A Sonangol é uma empresa constituída pela Sonangol EP, suas subsidiárias e empresas afiliadas. De acordo com o seu estatuto orgânico, ela tem como principal missão a elaboração de um sistema empresarial em volta do petróleo, privilegiando os aspetos de gestão de recursos de hidrocarbonetos, preservação do meio ambiente e a segurança industrial com a finalidade de promover o desenvolvimento harmonioso do país e o reforço da utilização sustentável dos recursos nacionais de hidrocarbonetos.

A Empresa é a concessionária exclusiva para a exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola e responsável pela exploração, produção, transporte e comercialização de hidrocarbonetos em Angola.

Neste contexto, para reduzir a extrema dependência da exportação petrolífera e reduzir o risco de forma a garantir o contínuo crescimento da organização e do país, a Sonangol apostou na diversificação das suas atividades com a criação de várias empresas subsidiárias que operam nas áreas petrolíferas e não petrolíferas (Revista Sonangol nº 21/ Junho de 2010).

Ela é a principal responsável pela internacionalização da economia angolana. A Companhia tem mais de 30 subsidiárias espalhadas pelo mundo marcando os seus interesses não só através da participação na atividade petrolífera, mas também possui *joint-ventures* ou participação em setores estratégicos como o imobiliário, construção civil, telecomunicações, transporte, banca e no setor energético.

A empresa cresceu bastante ao longo das três décadas de atuação internacional e tornou-se a maior promotora do desenvolvimento social e de recursos humanos do país. A razão para o sucesso da Sonangol está no desempenho das suas atividades com eficiência (Revista nº 30/ Junho de 2013).

#### 4.1.1- EVOLUÇÃO DA EMPRESA

Segundo dados históricos, a exploração petrolífera em Angola começou em 1953 quando ainda era uma colónia portuguesa. Logo após a independência, a partir da nacionalização da ANGOL, foi criada a Sonangol, uma empresa moderna baseada numa economia de mercado, com vista a assumir a missão de transformar as receitas provenientes do petróleo em desenvolvimento para o país.

De acordo com o historial da empresa publicada no seu *site* oficial, a Sonangol atenta a novas oportunidades de negócios, rapidamente criou e desenvolveu parcerias para a implantação de unidades empresariais que contribuíssem no desenvolvimento de Angola e para a expansão da própria empresa. Desta forma, ela criou um conjunto de empresas subsidiárias e participadas, passando de uma empresa à um grupo de empresas em torno do petróleo.

Com características de uma companhia de economia mista, ela expandiu as suas áreas de atividade tornando-se numa empresa multinacional, com presença em todo o território nacional através das suas subsidiárias e também está presente em vários países do mundo.

Por esta razão, a empresa procura tornar-se numa referência no mercado africano e mundial de formas a cumprir a dupla tarefa de: *i*) realizar-se como uma empresa integrada e competitiva ao nível internacional; e, *ii*) atuar como força transformadora do desenvolvimento de Angola e crescimento da economia nacional. Este objetivo materializa os pressupostos fundamentais de uma empresa inserida na economia de mercado, tais como o investimento em tecnologia e a orientação para o cliente (Revista Sonangol, S/nº/Abril de 2009).

A Sonangol assume-se como uma empresa integralmente pública, o que permite que as suas conquistas se revertam diretamente a favor do desenvolvimento sustentado de Angola e dos angolanos. As atividades nas quais a empresa se propõe desempenhar, podem ser realizadas de forma autónoma ou em associação com outras empresas, sejam elas nacionais ou internacionais.

Para uma melhor compreensão da evolução do grupo Sonangol, segue-se a cronologia dos principais fatos ocorridos no processo de internacionalização da empresa:

**1976:** Criação da Sonangol U.E.E.

**1983:** Criação da primeira subsidiária internacional, a Sonangol *Limited*, em Londres.

**1997:** A Sonangol internacionaliza-se em Cabo Verde.

**1997:** Criação da Subsidiária Sonangol USA co., em Houston/EUA.

**1998:** Criada a Sonangol Congo.

**2000:** A SonAir começa a operar voos diretos entre Luanda e Houston.

**2004:** Criação da *Joint Venture* “China Sonangol *International Holding* (CSIH)”.

**2004:** Criação da Subsidiária SonÁsia, com sede na Singapura.

**2005:** A Sonangol Distribuidora inicia a sua internacionalização com a abertura de postos de abastecimento em Portugal.

**2006:** A Sonangol entra indiretamente no Capital da Galp Energia via Amorim Energia, detendo cerca de 15%.

**2007:** É criada a subsidiária Sonangol *Shipping Holding Limited*, com sede em Houston.

**2007:** A petrolífera angolana entra no capital social do *Millennium BCP*.

**2011-**Fundação da Subsidiária Sonangol Hidrocarbonetos Internacionais, com unidades técnicas no Brasil, Cuba, Venezuela e Iraque.

**2011-** Criação da Subsidiária Sonangol Comercialização Internacional, com unidades de *trading* em Londres, Houston e Singapura.

**2014:** Retirada dos Investimentos da Sonangol no Iraque.

#### 4.1.2- OBJETIVOS E METAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

Fazem parte dos objetivos da empresa a promoção da sustentabilidade e o crescimento da indústria petrolífera nacional, de forma a garantir maior retorno para o Estado angolano, assegurando a participação das empresas e dos quadros nacionais nas atividades da indústria e o benefício da Sociedade nos resultados gerados.

Assim, a Sonangol estabeleceu como objetivos principais de curto/médio prazo, o aumento da produção petrolífera, impulsionar as vendas internacionais, preservar a rentabilidade e maximizar as suas receitas para promoção do desenvolvimento em Angola. Para a concretização de tais objetivos os seus gestores criaram um vasto programa de investimentos que começou a ser implementado a partir de 2003 para a dinamizar o setor de exploração e produção a longo prazo, e as atividades de refinação e produção de petroquímicos a curto prazo.

A dinamização da Exploração e Produção (E&P) é um investimento que visa contribuir no incremento da produção com vista a satisfazer a demanda, aumentando significativamente a produção petrolífera para cerca de 2 milhões de bpd (barris por dia), uma cifra que está preste a ser atingida.

A Sonangol tem estabelecido parcerias estratégicas com as principais empresas do ramo petrolífero que operam em Angola de forma a permitir que a empresa adquira a experiência necessária para trabalhar como operadora na atividade de exploração, contribuindo para que ela assuma projetos cada vez mais ambiciosos.

Com os *inputs* dados pelas suas parceiras, “a Sonangol passou de operadora em águas pouco profundas (no Bloco 3), operando a partir de 2003 também em águas ultra-

profundas (no Bloco 34) aumentando a sua produção de 12 mil bpd para 200 mil bpd em 2009. Este feito não é só resultado de concessões em Angola, mas também na arena internacional” (Revista Sonangol nº23/Março de 2011).

Para o cumprimento escrupuloso dos seus objetivos, ela estabeleceu como principais desafios a diversificação das suas atividades de forma a diminuir a dependência em relação às oscilações do preço do petróleo, o desenvolvimento da refinação, da comercialização de petróleo e da distribuição de derivados, bem como a criação do negócio de GNL (Gás Natural Liquefeito) através do projeto Angola LNG e o desenvolvimento do negócio de produtos petroquímicos.

O projeto 'Angola LNG' é resultado de uma parceria entre a Sonangol (22.8%), Chevron (36.4%), BP, ENI e Total (as três últimas com 13.6%), para a produção de petroquímicos no país e assim acabar com a queima de gás resultante da exploração petrolífera.

Em conformidade com os seus objetivos, a empresa tem como meta ser uma empresa de hidrocarbonetos integrada, competitiva e de projeção internacional, com alto nível de desempenho na base das melhores práticas e da criação de valor para os accionistas.

#### 4.1.3- *PRINCIPAIS EMPRESAS SUBSIDIÁRIAS E PARTICIPADAS*

Para a concretização dos objetivos preconizados pela empresa, a Sonangol criou um conjunto de empresas subsidiárias e participadas, bem como associação em diversas empresas nacionais e internacionais quer em Angola como no exterior, tornando-se assim num grupo empresarial forte, coeso e transparente, cuja missão é promover o desenvolvimento integral e a construção da imagem de Angola a nível internacional (entrevistado nº 3). Do conjunto de empresas que conformam o universo Sonangol, apresentamos as principais empresas subsidiárias da Sonangol EP responsáveis pela internacionalização do grupo:

***Sonangol Comercialização Internacional (SONACI)*** - é a responsável pela comercialização externa de todos os produtos da empresa nas vertentes de exportação de hidrocarbonetos líquidos e gasosos e importação de derivados do petróleo. Tem sob seu controlo os escritórios de *trading* em Londres, Houston e Singapura.

***Sonangol Limited*** - é a primeira Subsidiária a ser constituída pela Sonangol EP. Fundada em 1983 com sede em Londres, é uma empresa de direito inglês detida na totalidade pela Sonangol, cujo objeto principal é a promoção da imagem da Sonangol e

a comercialização do petróleo angolano nos mercados internacionais. A razão principal para a sua criação foi a necessidade de vender o crude angolano aos consumidores finais, eliminando assim os agentes intermediários, de forma a garantir o melhor preço possível na venda. A presença desta empresa tem permitido ao grupo atingir um nível de prestígio no mercado internacional, tornando o grupo mais competitivo.

***Sonangol USA co. (Sonusa)*** - é outra subsidiária da empresa criada com objetivo de promover a imagem da Sonangol e comercializar o petróleo bruto e outros produtos da empresa no mercado americano, através do seu escritório de *trading*. A sua sede está localizada em Houston, no Estado do Texas.

***Sonangol Asia (SonÁsia)*** - o objetivo desta subsidiária da Sonangol EP é a comercialização do petróleo bruto angolano no continente asiático através do seu escritório de *trading* em Singapura.

***Sonangol Hidrocarbonetos Internacionais (SHI)*** – é a subsidiária encarregue pelo controlo da atividade internacional de pesquisa e exploração de hidrocarbonetos. É a responsável pelas unidades técnicas no Brasil, Cuba, Venezuela, Golfo do México e Iraque (já desativada).

***Sonangol Pesquisa & Produção (P&P)***- tem como principal atribuição o exercício das atividades de prospeção, pesquisa, desenvolvimento e produção petrolífera. A par das suas atribuições de natureza comercial, enquanto entidade reguladora, desempenha também o papel de supervisão das operações das empresas petrolíferas estrangeiras, bem como a gestão dos serviços de apoio às operações petrolíferas, incluindo a exportação de petróleo bruto. Opera em vários mercados externos com destaque para o Gabão, Congo e Nigéria.

***Sonangol Distribuidora*** - está vocacionada para a distribuição e comercialização dos refinados do petróleo em todo o território angolano e fabricação de lubrificantes da marca “NGOL”. Ela está também presente no mercado internacional, com o estabelecimento de postos de abastecimento de combustível em Portugal, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe e República Democrática do Congo.

***Sonangol Holdings Lda*** - é uma das principais subsidiárias da Sonangol EP, criada com a finalidade de gerir as participações financeiras detidas pela Sonangol EP, sendo também responsável pela compra e controlo das ações em várias empresas quer a nível do país como internacionalmente, além da função de controlar e administrar os ativos financeiros da empresa.

**Sonair** (*SonAir Serviço Aéreo, S.A.*) – é a subsidiária que tem por objetivo principal apoiar a indústria petrolífera em Angola. Além de possuir uma frota de helicópteros que apoia os funcionários de e para as plataformas petrolíferas *offshore* ao longo da costa atlântica do território angolano, também efetua voos internacionais para os EUA através do Houston Express.

**Mstelcom** (Mercury Serviços de Telecomunicações, S.A.) é uma empresa especializada em telecomunicações por microondas e comunicações nacionais e internacionais via satélite VSAT.

**Sonangol Shipping Holdings Limited (SSHL)** – é uma subsidiária da empresa com sede em Houston cujo objetivo principal é a prestação de serviços de transporte marítimo de petróleo bruto, produtos refinados e gás natural liquefeito (GNL) no âmbito do projeto Angola LNG, Gás Butano (LPG). Em Angola é representada pela Sonangol *Shipping* Angola Lda e nos Estados Unidos pela Sonangol *Marine Services*.

Para além das subsidiárias apresentadas, a Sonangol possui ainda outras empresas associadas ou participadas que também são responsáveis pela expansão internacional da empresa. Exemplo de empresa associada temos a **China Sonangol International Holding (CSIH)** que é uma *joint-venture* sediada em Hong Kong e com filiais em Pequim, Singapura e na América latina; a **Puma Energy** que também é outro exemplo de empresa participada que levam o nome e a imagem da Sonangol para outras paragens do mundo. A Sonangol está presente indiretamente na Argentina, Bolívia, Equador, Colômbia, México, Uruguai, etc. quer através da sua participação na China Sonangol quer pela Puma *Energy*.

Existem ainda algumas *joint-ventures* na qual a Sonangol participa com destaque para a Petromar (manutenção industrial *on e offshore*, construção de umbilicais para águas profundas), Sonawest (prospecção sísmica), Sonamet (construção de estruturas metálicas de apoio à indústria petrolífera), Sonamer (sondagem) e Sonangalp (distribuição e comercialização de combustíveis e lubrificantes).

Quadro 3- Resumo das principais subsidiárias e respetivas participações.

PRINCIPAIS SUBSIDIÁRIAS	NEGÓCIO	% DE PARTICIPAÇÃO
Sonangol P&P	Prospecção, pesquisa, desenvolvimento e produção de petróleo bruto e gás natural	90%
SONAGÁS	Desenvolvimento e produção de gás natural	90%
Sonangol Shipping	Transporte de petróleo bruto e refinados	100%
SONAREL	Refinação de petróleo bruto em Luanda	100%

SONAREF	Refinação de petróleo bruto no Lobito (projecto)	90%
Sonangol Logística	Aprovisionamento e armazenagem de produtos refinados	90%
Sonangol Distribuidora	Comercialização e distribuição de refinados	90%
Sonangol Limited	Comercialização de petróleo bruto e LPG	100%
Sonangol USA co.	Comercialização de petróleo bruto	100%
Sonangol Ásia	Comercialização de petróleo bruto	100%
Sonangol Finance Ltd	Contratação de crédito de médio e longo prazo	100%
SonAir	Serviços aéreos de apoio à actividade petrolífera	90%
MSTelcom	Serviços de telecomunicações	90%
Sonangol Holdings, Lda	Titularidades de participações financeiras	99%
SONACI	Comercialização internacional	100%
Hidrocarbonetos Internacionais	Prospecção e produção de petróleo bruto no exterior	100%
Sonangol Investimentos Industriais	Gestão, promoção e desenvolvimento de projectos industriais	90%
SONIP	Promoção imobiliária e gestão de propriedades	100%
Puaça	Administração e gestão de propriedades	100%
ESSA	Serviços de formação profissional	70%
Solo Properties	Gestão Imobiliária e Propriedade	100%
SONILS	Sistema Integrado de Logística	100%
Clínica Girassol	Negócio hospitalar	90%

Fonte: elaborado pelo autor

Para além das subsidiárias apresentadas, existe um conjunto de empresas não petrolíferas na qual a Sonangol está associada. Dentre elas, destacamos as que se apresentam no quadro a seguir:

Quadro 4- Participação da Sonangol no setor bancário

Empresas Associadas	% de participação directa/2013
Banco Millennium BCP	19,44%
Banco Caixa Geral Totta Angola	24,00%
Banco Millennium Angola	49,00%
Petroci	20,00%
Banco Privado Atlântico-Europa	20,00%
Bolsa de valores e derivados de Angola	29,72%
Banco de Poupança e Promoção Habitacional	51,00%
Banco de Produção e Desenvolvimento	50,00%

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2- A INTERNACIONALIZAÇÃO DA SONANGOL

Para diversificar os seus serviços, produtos e riscos, assim como para a inovação tecnológica das suas operações e ao mesmo tempo superar os limites impostos ao crescimento da empresa no mercado em que atua, a Sonangol estabeleceu novas estratégias através da integração vertical ou internacionalização das suas atividades.

Associada a condições macroeconómicas e institucionais favoráveis, estas estratégias desenvolveram-se devido à necessidade de alargamento dos mercados.

Assim sendo, segundo o entrevistado nº 3,

“A Sonangol desenvolve uma ambiciosa estratégia de internacionalização, com o estabelecimento de representações espalhadas pelo mundo, buscando garantir e ampliar os níveis de competitividade tecnológica, de produção e comercial”.

O processo da internacionalização da Sonangol começou de forma não planificada, sendo resultado das necessidades da empresa e da importância cada vez mais relevante de estar presente nos mercados internacionais.

Hoje, no entender do entrevistado nº 4, “as operações em mercados externos representam, não só um desafio como também um dos principais objetivos do grupo Sonangol”. De acordo com o mesmo entrevistado,

“A sua experiência inicial como exportadora passiva, movida por clientes estrangeiros, aliciava a possibilidade de diversificar mercados, o que levou a empresa à busca desses mercados. Os mercados externos passaram a ser uma possibilidade de melhorar a performance através da ampliação de mercados e diversificação de riscos”.

Os Investimentos Diretos Estrangeiros e outras formas de entrada em mercados externos fazem parte da estratégia de crescimento e afirmação da empresa e ocorrem de formas a intensificar a venda dos seus produtos nesses mercados em termos mais vantajosos, bem como produzir onde as condições são favoráveis (Francisco de Lemos, Presidente do Conselho de Administração da empresa, *in* Revista Sonangol nº 27/Setembro de 2012).

Desta feita, a atuação internacional da Sonangol pode ser identificada com os principais pressupostos defendidos pelas teorias comportamentais de internacionalização de empresas, partindo do princípio de que o seu processo de internacionalização ocorreu de forma gradual e incremental, apesar de não cumprir com o pressuposto da distância psíquica.

O primeiro passo do processo de internacionalização da Sonangol foi a criação de uma unidade de *trading* em Londres com o objetivo de comercializar o petróleo bruto angolano nos mercados internacionais sem a intervenção de intermediários e a preços competitivos. Posteriormente, segundo o entrevistado nº 2,

“A empresa ganhou credibilidade e mercado a nível internacional na medida em que o grupo foi se projetando internacionalmente através

de aquisições e associações na Ásia, América e Europa, sobretudo na China onde a empresa em associação com uma local criou a *China Sonangol*, uma empresa com uma carteira de negócios diversificados, desde o ramo petrolífero aos investimentos financeiros e industriais em várias partes do mundo e em Portugal onde a Sonangol participa no capital social de várias empresas”.

Atualmente a Sonangol tem utilizado como principal ferramenta a formação de parcerias para implementar sua nova estratégia competitiva de internacionalização. A sua posição preponderante no mercado angolano tem contribuído bastante para o crescimento do grupo e afirmação internacional.

A sua atuação no exterior se completa com escritórios de negócios em Brazzaville, Londres, Singapura e Houston, as unidades técnicas no Rio de Janeiro, Havana, Dubai e Caracas, bem como subsidiárias em vários outros países do mundo. Assim, a Sonangol atua no mercado internacional de petróleo e derivados, quer de forma direta ou por intermédio de suas associadas no exterior e na realização de operações diretas com outras empresas.

Segundo o entrevistado nº 4,

“A razão da rápida internacionalização da Sonangol deveu-se a visão estratégica dos seus responsáveis, associada a rigorosa obediência às normas de gestão, a dinâmica do desenvolvimento tecnológico, a seriedade na execução dos objetivos preconizados visando o desenvolvimento do setor, o sentido de responsabilidade social para com o Estado, assim como a valorização dos seus empregados. São estes na generalidade os fatores que contribuíram para que a Sonangol se tornasse numa empresa de grande prestígio e renome mundial.”

De acordo com Manuel Vicente, antigo PCA (Presidente do Conselho de Administração) da empresa “a dimensão internacional da Sonangol requer de si uma atenção permanente às capacidades dos seus quadros, para que estes possam estar tanto no mercado nacional quanto no internacional, à altura da concorrência e da competição” (*in Revista Sonangol*, nº29/ Março de 2013).

Nesta conformidade, Francisco de Lemos, defende que “a Sonangol é uma companhia de petróleos que deve possuir ativos e reservas. Estas reservas tanto podem ser encontradas em território nacional, como podem ser encontradas no exterior. É esse trabalho de internacionalização que temos feito: encontrar reservas onde for possível, no sentido de poder também explorá-las e trazer mais-valias. Daí a razão para a expansão da empresa para a América do Sul e todos outros pontos onde estamos a tentar entrar” (PCA da Sonangol *in Revista Sonangol* nº29/Março de 2013).

A internacionalização da Sonangol atingiu o Golfo do México a partir de 2008, nomeadamente na costa Leste dos Estados Unidos em parceria com a Cobalt e a Total, constituindo um sinal claro na aposta da expansão de negócios nos mercados mais concorrenciais no âmbito da sua estratégia de internacionalização (Rodrigues, 2013). Ainda no Golfo do México, a petrolífera angolana pretende explorar petróleo nos blocos situados na Zona Económica Exclusiva de Cuba. Na esteira da sua estratégia de internacionalização, a Sonangol tem estado a negociar com as autoridades do Equador e chegou a acordo com a Petrobras para a aquisição de 100% da *Starfish Oil & Gas*, empresa brasileira em que já detinha 18% do controlo.

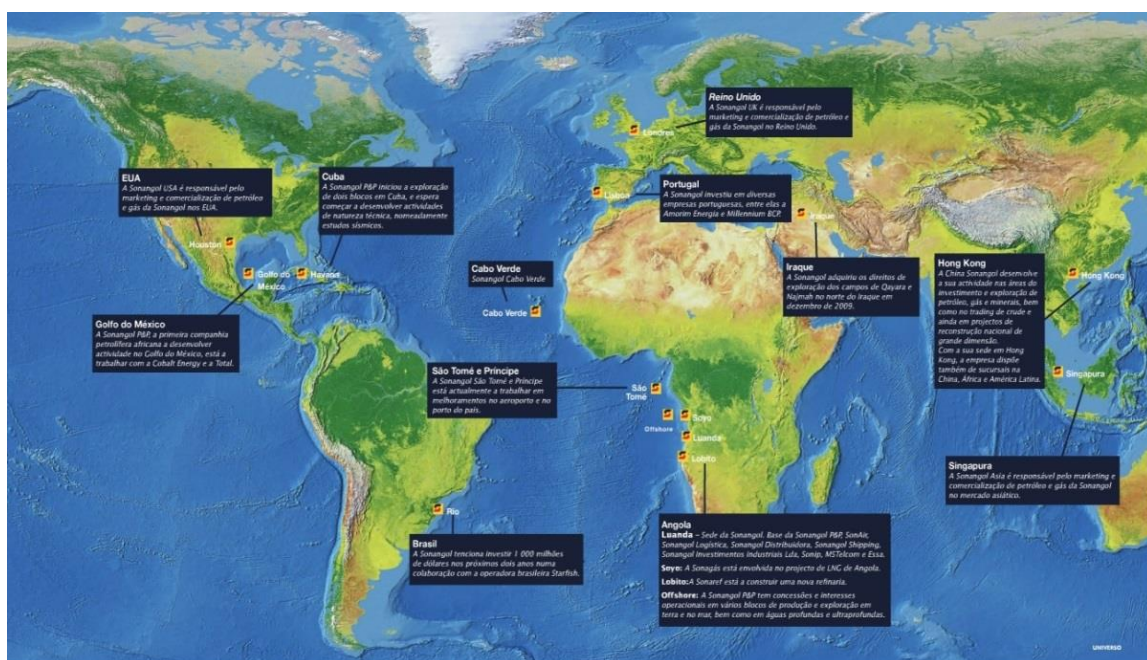
A Sonangol participou no concurso de licitação de campos petrolíferos no Iraque, tendo conseguido a concessão de exploração dos campos de Najma e Qaiyarah. Depois de dois anos de tentativas de exploração, a empresa recuou na sua decisão e fez o desinvestimento. De acordo com Anabela Fonseca, Administradora da Sonangol para a área de Ativos e Investimentos Internacionais da Sonangol, “a atividade de exploração está a ser abandonada por razões de segurança, pois os campos se situam em zonas muito perigosas” (*in* Semanário Angolense, edição de 1 de Março de 2014).

A Sonangol Holdings, uma subsidiária do Grupo adquiriu recentemente mais 10%, totalizando 30% das ações da *Puma Energy*, uma empresa petrolífera internacional, que opera nos setores *Midstream* e *Downstream* em África, na América Latina, nas Caraíbas, no Nordeste da Europa, no Médio Oriente, na Ásia e na Austrália. Ela tornou-se numa das maiores empresas independentes a operar no ramo petrolífero e está presente em mais de 30 países do mundo.

Depois de a Sonangol ter garantido a sua presença na Argentina e nos Estados Unidos, através da *China Sonangol*, o grupo procurou alargar os seus horizontes para a Nigéria, Sudão e Venezuela, tendo ainda perspetivas de consolidar a sua presença no Brasil.

Segundo Carvalho (2010), na estratégia de internacionalização da petrolífera angolana para o setor não petrolífero, o mercado português afigura-se como prioritário, pois é visto como porta de entrada para os demais mercados europeus. A sua presença estratégica em Portugal onde a empresa atua em distintas áreas de negócios que vão desde a banca ao setor energético, através de uma participação direta de 45% na Amorim Energia, que participa, por sua vez, no capital da Galp Energia e 19,44% no capital do Millennium BCP, constitui uma oportunidade de diversificação dos negócios da empresa.

Fig. 1- Presença Global da Sonangol



Fonte: Revista Sonangol notícias

#### 4.2.1- ÁREAS DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA SONANGOL

A atividade da Sonangol circunscreve-se em três segmentos principais: i) *Upstream* que é a atividade de pesquisa, exploração e produção; ii) *Downstream* que abrange a atividade de refinação, *marketing*, comercialização, transporte e logística; e iii) *Middlestream* atividade que cuida da prestação de serviços de engenharia através das suas participadas *Sonamet*, *Sonamer* e *Angoflex*. Através do plano estratégico traçado para o período de 2010-2015, a Sonangol privilegia a sua atuação internacional.

Na nova estrutura organizacional da Sonangol, existe um administrador responsável pela área de Ativos, Comércio e Investimentos internacionais, o que evidencia o grau de comprometimento da empresa com o mercado internacional.

No segmento de pesquisa, exploração e produção de petróleo bruto e gás natural, o grupo opera em vários blocos no exterior em associação com outras empresas no Brasil, Cuba, Venezuela e Golfo do México, ao mesmo tempo que opera em África no Gabão, Congo e Nigéria. Tem pretensões de entrar no Equador.

Quanto ao segmento transporte, o grupo possui uma frota de navios petrolíferos que se encarregam de transportar o petróleo e seus derivados para vários pontos do mundo, bem como aeronaves para o apoio a atividade petrolífera e transporte de pessoas no trajeto Luanda-Houston e vice-versa.

No segmento armazenamento e abastecimento, a companhia tem representações em Portugal, Cabo Verde, República Democrática do Congo e S. Tomé e Príncipe.

Quanto a atividade não petrolífera (no âmbito da sua diversificação), a empresa está presente no setor bancário em Portugal através da sua participação no capital do Millennium BCP, BAI Europa, BPI, Banco Privado Atlântico - Europa e no BPN. No setor energético, está também presente em Portugal na Galp Energia indiretamente através da sua participação na Amorim Energia que é detentora de 33,34% da petrolífera portuguesa.

#### 4.2.2- *ESTRATÉGIAS DE ENTRADA DA SONANGOL NOS MERCADOS EXTERNOS*

Para Bettencourt (2009), não existe uma única estratégia de entrada que se adequa a todos os produtos e mercados. Cada estratégia de entrada é parte de um cenário de risco, recompensa, controlo e quota de mercado, que variam de país para país. Isso exige uma flexibilidade das empresas quanto às opções de entrada num mercado, devendo rever periodicamente o seu progresso no mercado e as suas opções, ajustando a estratégia de acordo com as situações.

No caso específico da Sonangol, no seu processo de internacionalização foram utilizadas várias estratégias ou formas de entradas para os diferentes mercados. Dentre elas destacam-se a exportação, associações (*joint-ventures*) e Investimentos Diretos Externos.

A **exportação** foi a primeira forma pela qual a empresa usou para aceder aos mercados internacionais através da venda do petróleo bruto. Esta forma, sendo a mais simples e rápida de entrar num mercado estrangeiro, requerendo um baixo nível de investimento em termos de recursos de gestão e financeiros e, conseqüentemente, um baixo nível de compromisso e risco da empresa, foi durante anos o seu único modo de estar presente nos mercados externos.

Numa primeira fase, a empresa praticava a exportação indireta, ou seja, a empresa vendia o seu produto através de agentes ou intermediários. Segundo o entrevistado n° 4,

“Até em 1982, a venda do petróleo bruto angolano era feita pela empresa Marc Rich, posteriormente o Director-Geral da empresa na época, Herminio Escórcio, decidiu criar a Sonangol *Limited* em Londres, com o intuito de manter essas operações dentro da estrutura da empresa”.

O seu objetivo principal era vender o petróleo angolano diretamente aos consumidores finais, acabando assim com os intermediários. A implantação de um escritório de vendas foi o primeiro e o mais importante passo para um maior comprometimento da empresa com o comércio exterior, pois, segundo Kraus (apud Sarli, 2002), um escritório de vendas advém da necessidade da empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando no pós-venda e ampliando a sua participação.

Uma particularidade nas exportações da Sonangol, segundo o entrevistado nº 4, é que,

“A exportação é feita através dos próprios clientes que buscam os carregamentos de petróleo bruto, LPG<sup>1</sup> (gás butano), Fuel Oil e Nafta a partir dos terminais na costa angolana através de petroleiros por eles fretados. Isso retira qualquer responsabilidade à Sonangol, caso haja algum problema com o transporte”.

Quadro 5- Destino das exportações do petróleo bruto angolano no período 2008-2012.

(em milhões de dólares)

PAÍS	2008	2009	2010	2011	2012
EUA	14.382,3	7.470,6	8.808,8	10.282,4	6.024,4
CHINA	18.337,0	15.110,3	20.820,0	24.324,2	34.160,0
FRANÇA	3.108,5	2.977,1	1.804,9	2.092,1	1.134,7
TAIWAN	1.558,2	1.154,5	2.316,3	5.314,3	4.215,2
ESPANHA	1.607,0	681,4	887,6	614,4	1.476,0
INDIA	2.660,2	3.680,0	4.912,1	6.879,6	6.926,4
HOLANDA	2.370,1	1.219,2	714,0	1.538,0	974,7
CANADA	3.180,5	2.129,3	2.829,4	5.584,6	3.429,8
ITALIA	121,3	0,0	219,9	2.385,6	1.199,0
R. UNIDO	466,0	287,0	77,2	333,0	1.161,8
BRASIL	1.879,6	118,2	378,6	215,0	261,2
JAPAO	95,8	120,1	0,0	0,0	290,5
PORTUGAL	464,5	207,5	865,9	1.518,7	1.720,6
ALEMANHA	160,4	64,6	0,0	113,8	223,7
A.SUL	2.503,4	1.241,1	1.521,5	1.686,2	2.874,5
SINGAPURA		0,0	129,5	0,0	93,8

<sup>1</sup> A Sonangol através da Sonaci só exporta o LPG (gás butano) quando há excedente de produção, porque ela produz essencialmente para o consumo interno.

INDONESIA		0,0	0,0	214,8	319,7
OUTROS	6.862,3	2.541,8	2.343,4	1.442,1	2.264,5
<b>Total Exportações</b>	<b>61.665,7</b>	<b>39.270,8</b>	<b>48.629,1</b>	<b>64.538,6</b>	<b>68.871,4</b>

Fonte: MINPET-BNA/DES

**A constituição de *joint-ventures*** – foi umas das mais bem-sucedidas formas de entrada utilizada pela Sonangol no seu processo de internacionalização. Através da associação e partilha de ativos com uma ou mais empresas, foi possível criar novas organizações juridicamente independentes, com o objetivo de desenvolver uma atividade produtiva ou comercial. Exemplo deste tipo de entrada foi a criação da China Sonangol em 2004 em Hong Kong. Esta *joint-venture* é a principal responsável pela presença da Sonangol em vários mercados da América como Argentina, Venezuela, Uruguai, México e EUA.

A China Sonangol associou-se por sua vez com a Sinopec, uma das maiores empresas produtora de petróleo e gás da China, criando uma *joint-venture* que explora o mercado indonésio. A associação da Sonangol com a Total Fina Elf, permitiu a constituição de uma *joint-venture* que é a detentora da maior plataforma petrolífera flutuante do mundo, no campo Girassol, no *offshore* angolano (Revista Sonangol nº26/ Abril de 2012).

A Sonangol estabeleceu também uma *joint-venture* com a empresa cubana CUPET e a venezuelana PVDSA para a exploração petrolífera em território venezuelano, bem como com o banco português Caixa Geral de Depósitos, o banco Sonangol Caixa. A empresa usa como estratégia de associação geralmente as empresas que conhecem bem o país e dispõe de uma rede de relacionamento alargada e que possa gozar de apoios políticos, financeiros e comerciais. Os riscos são partilhados mas existe a possibilidade da perda de independência da *joint-venture*.

**O Investimento Direto Estrangeiro (IDE)** – é uma estratégia de entrada que a empresa atualmente mais utiliza no processo da sua internacionalização. Esta estratégia tem exigido um elevado grau de comprometimento para com o mercado externo e um grande investimento em recursos por parte da empresa. Ela reveste-se de duas formas: Aquisições/Fusões (adquirir ou unir-se a uma empresa que já opera no mercado) e projetos *Greenfield* (criação de uma empresa de raiz). As fusões e aquisições têm sido as formas mais rápidas e comuns que a Sonangol utiliza para a realização do IDE, o que tem permitido à empresa obter conhecimentos ao nível da envolvente local.

Para o entrevistado nº 3,

“A maior parte do IDE realizado pela Sonangol toma a forma de fusões e aquisições. Ultimamente, as aquisições têm sido mais preferenciais em relação às fusões, pela sua rapidez, uma vez que permite a empresa entrar rapidamente no mercado alvo ao mesmo tempo que é um investimento menos arriscado, já que ao comprar uma empresa, são também adquiridos ativos tangíveis e intangíveis e o conhecimento do mercado, dos gestores, assim como o nome da firma”.

Um exemplo claro desta forma de IDE foi a compra de ações na Puma *Energy*, na *Starfish*, bem como nas principais empresas portuguesa nos ramos energético e bancário. Por outro lado, o investimento em novas instalações localizadas no país estrangeiro, tem permitido à empresa alcançar maior visibilidade e reduzir os riscos, podendo beneficiar de incentivos governamentais e facilitar à empresa o controlo sobre a venda e o *marketing*.

Segundo o entrevistado nº 2,

“Uma forma de Investimento Direto no Estrangeiro largamente utilizada pela Sonangol tem sido a criação de subsidiárias no estrangeiro, entidades juridicamente independentes, com maior autonomia e que exige um maior envolvimento e compromisso com o mercado externo, permitindo à empresa um controlo sobre as suas operações”.

Esta estratégia tem permitido a constituição de empresas à imagem da empresa nacional, como forma de facilitar a sua penetração em certos mercados. É uma forma em que a empresa envolve os seus próprios recursos permitindo-lhe por um lado um maior controlo sobre o processo de comercialização de seus produtos e respetivos canais de distribuição e, por outro, a redução ou eliminação dos intermediários na sua relação com o mercado externo.

Esta posição é reforçada pelo entrevistado nº 4, que apresenta os seus argumentos com base num exemplo:

“A título de exemplo temos a Sonangol *Limited* sediada em Londres, a Sonusa co., sediada em Houston e a Sonasia sediada em Singapura. Estas subsidiárias não têm apenas funções comerciais, mas também o controlo do processo produtivo. Todas elas são detidas na totalidade pela Sonangol EP e as suas operações são supervisionadas pela Sonaci, a empresa de comercialização internacional criada pela Sonangol EP”.

O estabelecimento da Subsidiária Sonangol Hidrocarbonetos Internacionais para a exploração e produção no exterior é outra forma de IDE que a empresa usa na

abordagem dos mercados externos. É uma estratégia que permite a empresa produzir a partir do exterior para reforçar a carteira de negócios e aumentar o prestígio do país a nível internacional.

#### 4.2.3- A ESCOLHA DOS MERCADOS-ALVO E DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste ponto apresentamos de forma detalhada os fatores que levaram a Sonangol a selecionar os seus canais de distribuição de maneira a estar mais próximo dos seus mercados-alvo, não obedecendo o gradualismo ou ter em conta a distância psíquica defendido pelos teóricos de Uppsala ou outras teorias comportamentalistas de internacionalização.

Assim, a Sonangol estabeleceu um conjunto de fatores que a permitiram determinar os mercados a serem explorados. Estes fatores estão relacionados quer com o meio ambiente envolvente dos mercados (fatores externos à empresa), quer com as potencialidades da própria empresa (*ownership*).

Segundo o entrevistado nº 4,

“A escolha dos mercados-alvo e dos canais de distribuição obedeceu sempre um padrão interno pré-estabelecido, tendo em consideração o estágio de desenvolvimento da região, a demanda e o ambiente concorrencial”.

Quanto aos mercados vocacionados para a exploração e produção, também obedecem critérios próprios, como o seu potencial de reservas, a qualidade e nível de aceitação pelos potenciais compradores, facilidades de acesso, incentivos fiscais, cultura organizacional entre outros fatores. Só depois de analisados estes aspetos e achados convenientes, é que procuramos entrar nesse mercado (entrevistado nº 4).

Assim, para entrar num determinado mercado, a Sonangol analisa os fatores ligados ao ambiente internacional tais como: *i*) políticos: como estabilidade, níveis de burocracia e corrupção, política fiscal, controlo do comércio e das tarifas, entre outros; *ii*) económicos como o crescimento económico atual e projetado, os níveis de inflação e taxas de juro; níveis de desemprego e oferta de trabalho, custos laborais, impacto da globalização e possíveis mudanças no ambiente económico; *iii*) sociais como cultura organizacional, atitudes em relação ao trabalho e estilo de gestão; *iv*) tecnológicos como a maturidade tecnológica, desenvolvimentos tecnológicos, tecnologia de informação, *internet*, comunicações globais e locais, acesso à tecnologia, transportes, usos e fontes de energia.

Para o entrevistado nº 4,

“Apesar de existir particularidades em cada um dos mercados em que a empresa está presente, todos eles obedeceram a análise destes critérios e posteriormente definiu-se a estratégia de entrada em cada um dos mercados externos tendo em consideração as forças e limitações da própria empresa”.

A partir desta perspetiva, a empresa faz uma análise SWOT de modo a avaliar as forças e fraquezas inerentes à empresa, bem como as oportunidades e ameaças que a mesma pode encontrar no mercado da situação. A análise destes fatores caso seja favorável aos objetivos perseguidos pela empresa, geralmente determina a decisão de se internacionalizar, o grau de comprometimento e a forma de entrada.

Assim, a Sonangol usa como *pontos fortes* (forças) segundo o entrevistado nº 4, “os recursos financeiros adequados, a boa reputação diante dos clientes, a experiência de gestão que tem nos mercados externos como resultado do longo período que está presente no mercado internacional e o prestígio que goza em muitos países (sobretudo aqueles que têm empresas a operar nos campos petrolíferos angolanos)”. São fatores internos que contribuem bastante na decisão de se expandir para outros mercados.

Os *pontos fracos* (fraquezas) como a vulnerabilidade às oscilações do preço do petróleo no mercado internacional, a extrema dependência em relação ao petróleo, a estreita linha de produtos de exportação, bem como a dependência às políticas do Estado na gestão e definição dos negócios da empresa, têm constituído entraves na atuação internacional da Sonangol.

Diante desta realidade, a Sonangol procura minimizar os efeitos negativos dos seus *pontos fracos* e ao mesmo tempo tirar partido dos *pontos fortes*, aproveitando todas as *oportunidades* que o mercado internacional oferece para aumentar a sua presença e permitir uma integração vertical e aproximação a grupos estratégicos como forma de reduzir o risco face às *ameaças* da concorrência.

Quanto aos canais de distribuição, no seu processo de internacionalização, inicialmente a Sonangol utilizou como canais de distribuição intermediários estratégicos que se encarregavam de exportar o principal produto da empresa (petróleo bruto) para os principais mercados mundiais.

A partir de 1983, foi possível passar para as exportações diretas através da criação de um escritório de *trading* em Londres. A constituição deste canal de distribuição possibilitou a empresa obter um maior controlo de todas operações inerentes à exportação.

Para o entrevistado nº 4,

“A escolha de Londres como primeiro canal de distribuição das exportações da Sonangol foi motivada pelo fato das grandes companhias petrolíferas do mundo possuírem escritórios comerciais na capital inglesa e por ela mesma ser um grande centro comercial no mundo. Outros fatores foram: a sua localização geográfica que permite comercializar tanto com os países europeus, tanto com os africanos e asiáticos; a legislação económica e incentivos fiscais que facilitaram a criação da subsidiária”.

Com o aumento da produção petrolífera em Angola e impulsionada pela necessidade de aumentar a presença internacional da empresa como forma de captar investimentos para a causa de Angola, em 1997 uma nova subsidiária (Sonangol USA co.) foi criada nos EUA com um escritório de *trading* em Houston, que serve de canal de distribuição para os mercados do continente americano.

Ainda segundo o mesmo entrevistado,

“A escolha de Houston entre as demais cidades americanas deveu-se no seu entender, pelo fato de ser um grande centro comercial do mundo, associado ao custo de vida mais barato em relação às outras cidades americanas, bem como outras condições vantajosas. Tão logo se constituiu este escritório, rapidamente a América tornou-se no maior mercado para o crude angolano” (entrevistado nº 4).

O crescimento económico da China e da Índia levou a Sonangol a posicionar-se próximo dos potenciais clientes com a instalação em 2004 de um escritório de *trading* em Singapura que serve de canal de distribuição para os mercados asiáticos, sobretudo os do Extremo Oriente. “A escolha de Singapura deveu-se a sua localização geográfica, as condições atrativas de entrada, a facilidade na cedência de vistos de entrada e de trabalho, facilidades na constituição de empresas, bem como o uso do inglês e mandarim como línguas oficiais, aliado ao fato de ser um grande polo financeiro e industrial” (entrevistado nº 4).

“A língua tem sido um dos fatores muito importante na manobra da empresa. Tal fato faz com que a empresa procure sempre ter *traders* locais para facilitar os contactos com os clientes” (idem).

Em resumo, apresentamos o quadro que ilustra os canais de distribuição e os respetivos mercados-alvo:

Quadro 6- ilustrativo dos canais de distribuição e dos mercados-alvo

CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	ESCRITÓRIO DE VENDAS	MERCADOS-ALVO
SONANGOL LIMITED	LONDRES	EUROPA E RESTO DO MUNDO
SONUSA	HOUSTON/TEXAS	CONTINENTE AMERICANO
SONÁSIA	SINGAPURA	ÁSIA

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.4 - ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SONANGOL COM BASE NAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Na análise do processo de internacionalização do grupo Sonangol, procuramos identificar e confirmar o cumprimento de alguns pressupostos da teoria comportamental sobre a internacionalização das empresas.

Em relação às teorias comportamentais, no que diz respeito a Teoria de Uppsala percebe-se que o processo de internacionalização da Sonangol inicialmente foi feito de forma gradual e incremental em termos de etapas sequenciais, seguindo os quatro estágios avançados pelos teóricos do U-Model:

- i) Ausência de atividade de exportação, durante o processo da refundação da empresa, na qual beneficiava-se exclusivamente da atividade de concessionária;
- ii) Início da exportação por meio de agentes, durante o qual, a empresa exportava o seu produto através da intermediação da empresa Marc Rich;
- iii) O estabelecimento de uma subsidiária no exterior para as vendas, com a abertura do escritório de *trading* em Londres, marcando o início da sua presença internacional como empresa petrolífera; e,
- iv) O estabelecimento de subsidiária no exterior para a produção, fato concretizado com a criação da Sonangol hidrocarbonetos Internacionais, que exerce atividades de prospeção e produção de hidrocarbonetos na América central e latina.

Apesar do anteriormente exposto, o processo de internacionalização da empresa não seguiu à risca a teoria de Uppsala, pois não seguiu a premissa da empresa procurar se internacionalizar inicialmente para países com menor distância psíquica<sup>2</sup>, já que a

<sup>2</sup> A distância psíquica está relacionada com a proximidade geográfica, diferença cultural, linguística e de cultura negocial.

mesma começou o seu processo de internacionalização com o estabelecimento de uma subsidiária – a Sonangol *Limited* em Londres.

Posteriormente, a Sonangol decidiu entrar em Portugal via aquisições e também com a instalação de postos de abastecimento de combustíveis. Embora a presença em Portugal reforce o pressuposto de maior afinidade cultural, é importante salientar que a decisão de entrar noutros mercados antecedeu a entrada em Portugal. Antes, tinha-se estabelecido nos mercados americano e asiático, onde procurou fortificar a sua presença nestas regiões com a constituição de várias *joint-ventures* com grandes empresas locais, rompendo com o tabu da distância psíquica. A sua presença no Brasil por exemplo, não teve como principal fator motivacional a língua e a proximidade cultural, mas sim os interesses e a estratégia da própria empresa.

Assim, o processo de internacionalização da empresa foi feito de forma descontínua nos modos de entrada, a julgar pela forma como se desenvolveu este processo. Esta descontinuidade nos modos de entrada da Sonangol nos mercados externos pode ser explicada pela Teoria das Redes que pressupõe que o processo de internacionalização é facilitado pelo estabelecimento de redes de relacionamento entre empresas, uma vez que a troca de conhecimento entre as mesmas auxilia a entrada em novos mercados.

Desta forma, podemos afirmar que a Sonangol começou por aceder aos mercados externos através da sua ligação com clientes. As redes de relacionamentos (*networks*) serviram para que a empresa adquirisse conhecimento do mercado internacional e as operações estrangeiras. As capacitações adquiridas pelas parcerias que tem com outras empresas petrolíferas como a BP, CHEVRON, TOTAL, BRASPETRO (braço internacional da Petrobrás), ESSO, STATOIL, ENI, REPSOL, entre outras, também contribuíram para a internacionalização da empresa, o que explica em parte a “ousadia” dos seus gestores em optar por modos mais complexos e arriscados de entrada nos mercados externos.

### **4.3- O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA SONANGOL NO CRESCIMENTO ECONOMICO DE ANGOLA**

As empresas se internacionalizam para obter ganhos de escala e aumento da competitividade, possibilitando assim o seu crescimento, gerando mais investimentos no país de origem. Com o processo de abertura da economia angolana ao exterior nas décadas de 80 e 90, as empresas nacionais precisavam ser competitivas a nível internacional, para manterem os mercados internos e expandirem os seus negócios no mercado internacional. Face a esse desafio, a Sonangol passou a buscar alianças estratégicas com empresas estrangeiras do ramo petrolífero e procurou instalar subsidiárias no exterior na forma de escritórios de vendas.

Para o entrevistado nº 3,

“Esta medida levou a criação de várias subsidiárias da empresa espalhadas pelo mundo que teve como primeiro impacto, a presença direta da Sonangol nos mercados internacionais levando a imagem de Angola para esses países, bem como a captação de investimentos para o país, a aquisição de *know-how* e o aumento das receitas arrecadadas”.

Face a concorrência imposta pela globalização económica acrescida pela necessidade de melhorar a performance de Angola em geral, a internacionalização passou a ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional da empresa, promovendo o desenvolvimento de Angola de forma a facilitar a reestruturação económica do país que carecia de quase tudo e possuía uma economia bastante débil. Sem empresas competitivas internacionalmente, o país não podia melhorar o seu desempenho económico.

Para Dunning (apud Sakagami, 2012), a internacionalização das empresas está fundamentada na busca por recursos, mercados, ganhos de eficiência ou ativos estratégicos. Neste sentido, a Sonangol internacionalizou-se fundamentalmente na busca de mercados ou ativos estratégicos. A busca por mercados motivou a internacionalização da empresa em função das possibilidades oferecidas pelo seu tamanho e pelo seu potencial de crescimento. Neste sentido, o entrevistado nº 2 afirmou que,

“Os estímulos dados pelos governos dos países recetores tais como medidas tarifárias ou não tarifárias, benefícios fiscais e até a celebração de acordos bilaterais de investimentos contribuíram bastante na decisão dos gestores da Sonangol para um maior comprometimento internacional”.

Assim sendo, a internacionalização da Sonangol tem promovido os seguintes impactos na economia nacional de Angola: *i*) aumento do Produto Nacional Bruto, através da renda recebida do exterior; e *ii*) melhoria da *performance* exportadora da empresa; *iii*) a diversificação da economia e a redução da excessiva dependência do petróleo; *iv*) a criação de parcerias estratégicas com várias empresas multinacionais; *v*) maior visibilidade e credibilidade do país além-fronteiras; *vi*) internacionalização da economia nacional; *vii*) aumento dos investimentos em Angola por empresas estrangeira face a competitividade da Sonangol, etc.

Com o avanço do processo de internacionalização, “a Sonangol optou pela dispersão geográfica dos seus escritórios de modo a obter ganhos de eficiência decorrentes de economias de escala, aumentando a sua competitividade internacional. Os ganhos se consubstanciam na acumulação de experiência de gestão em diferentes contextos” (entrevistado nº 4). Esta acumulação de experiência levou a empresa a arriscar e diversificar a sua carteira de negócios no exterior através da aquisição de ações em empresas estratégicas em Portugal, tida como porta de entrada para os mercados europeus.

Atualmente a empresa tem presença quer direta como indiretamente através das suas participadas em vários mercados espalhados por todos os continentes, destacando-se os EUA, Reino Unido, China, Hong Kong, Singapura, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Uruguai, Portugal, RDC, Congo Brazzaville, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Gabão, Nigéria, Guiné Equatorial, Hong Kong, Indonésia, Argentina, Bolívia, Colômbia e em tantos outros países indiretamente através da sua participação em empresas internacionalizadas como a Puma *Energy* ou a China Sonangol.

Portanto, os principais fatores de competitividade internacional da Sonangol são: a fiabilidade (forte comprometimento com o cliente e rigor no cumprimento dos contratos e nos prazos de entrega dos produtos), a experiência e dinamismo do pessoal afeto à comercialização e a proximidade com os clientes (visitas anuais aos principais clientes e boa relação com os demais (entrevistado nº 4).

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A globalização económica é nos dias de hoje, um fenómeno irreversível. Por essa razão o processo de internacionalização das empresas torna-se imperioso quer para torná-las mais competitivas, quer para a sobrevivência das mesmas, pois a internacionalização das economias dos países está intrinsecamente ligada com a presença das suas empresas noutros mercados. As grandes empresas buscam a competitividade através da adoção de estratégias globais, procurando novos mercados para a aquisição de *know-how* e de tecnologias em mercados mais competitivos.

Desta forma, a internacionalização tornou-se um instrumento imprescindível de alavancagem da economia angolana e das próprias empresas. A avaliação do processo de internacionalização da Sonangol proporcionou uma visão de como a empresa enfrentou o desafio da internacionalização num mundo globalizado.

Ao longo desta pesquisa, constatou-se que os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar são de natureza diversa e são fortemente influenciados por fatores conjunturais e estruturais inerentes à realidade de cada empresa e de cada país, e as estratégias usadas para a entrada nos mercados externos também variam de acordo com os objetivos da empresa, bem como das especificidades de cada mercado.

A análise do processo de internacionalização da Sonangol permitiu-nos perceber que a entrada da empresa nos mercados externos não foi feita de forma planificada, mas em decorrência das necessidades da própria empresa em reduzir o número de intermediários no processo de comercialização do produto, passando de exportadores passivos (através de intermediários) para exportadores ativos (através de unidades de *trading* estabelecidas no exterior).

A Sonangol começou por aceder aos mercados externos através da sua ligação com os clientes. Com o passar do tempo, a empresa foi aumentando o seu comprometimento internacional, passando para etapas mais avançadas do processo de internacionalização, com o estabelecimento de subsidiárias no exterior, a constituição de *joint-ventures*, compra de ações, criação de unidades de produção no exterior, entre outras formas.

Por outro lado, a presença significativa da Sonangol nos mercados internacionais deveu-se à visão dos seus gestores e dependeu da perceção positiva do governo angolano sobre os riscos e as oportunidades envolvidos no contexto das operações

internacionais. O principal objetivo deste envolvimento foi a necessidade de diversificar a economia, reduzir a “petro-dependência” e levar a imagem de Angola além-fronteiras, já que a mesma é a principal responsável pela internacionalização da economia angolana. A Sonangol tem procurado associar-se com várias empresas nacionais e internacionais para torná-la mais competitiva, coesa e transparente, de modo a promover o desenvolvimento integral e a construção da imagem de Angola a nível internacional.

Na abordagem aos mercados externos, verificou-se que a Sonangol usou várias estratégias de entrada de acordo com os objetivos propostos para cada mercado. Assim, a empresa definiu alguns critérios básicos quer para a escolha dos mercados-alvo, quer para a escolha dos canais de distribuição, bem como para o investimento direto estrangeiro.

A escolha do primeiro canal de distribuição para as exportações da Sonangol e consequentemente a criação da primeira subsidiária, foi motivada pela presença de escritórios comerciais de grandes companhias petrolíferas mundiais em Londres, associada à sua localização geográfica, à legislação económica e aos incentivos fiscais.

Com o aumento da produção petrolífera em Angola, a empresa procurou alargar a sua rede de distribuição com a abertura de novas subsidiárias com escritórios de *trading* em Houston e na Singapura. A escolha de Houston e Singapura foram motivadas pela localização geográfica, condições atrativas de entrada, facilidades na constituição de empresas, bem como o uso do inglês como língua oficial e por serem grandes centros financeiros e industriais.

Neste trabalho, procuramos analisar o processo de internacionalização da Sonangol a partir das teorias comportamentais, tendo-se verificado que o processo foi inicialmente feito de forma gradual e incremental em termos de etapas sequenciais, seguindo os quatro estágios avançados pelos teóricos da escola nórdica. Porém, este processo não acompanhou na totalidade a teoria de Uppsala, fato notado pelo não cumprimento da premissa da distância psíquica, já que a mesma começou o seu processo de internacionalização com o estabelecimento de subsidiárias na Europa, América e Ásia.

Verificou-se também que a entrada da Sonangol no mercado português e brasileiro via investimento direto estrangeiro não foi motivado pela afinidade cultural, mas pelas oportunidades de negócios encontradas, os interesses e a estratégia da própria empresa. Desta forma, concluímos que o processo de internacionalização da Sonangol foi feito de forma descontínua nos modos de entrada, já que a empresa tem utilizado

várias estratégias, privilegiando as *joint-ventures* e o IDE, facilitado em grande medida pelas redes de relacionamento que ela possui com outras empresas, espalhadas pelo mundo.

Verificou-se que a internacionalização das empresas tem por objetivo principal a busca de recursos, mercados, ganhos de eficiência ou ativos estratégicos. No caso concreto da Sonangol, ela visou fundamentalmente a busca de mercados ou ativos estratégicos, motivados pelos estímulos dados pelos governos dos países recetores.

Contudo, a principal conclusão deste estudo, tendo em conta os objetivos da investigação é que, a internacionalização das empresas angolanas de um modo geral e da Sonangol em particular têm provocado impactos positivos no crescimento e desenvolvimento da economia angolana, proporcionada pelo aumento do produto nacional bruto, melhoria da *performance* exportadora do país, diversificação da economia, criação de parcerias estratégicas com empresas multinacionais, maior visibilidade e credibilidade do país além-fronteiras, internacionalização da economia nacional, bem como o aumento do IDE em Angola face à competitividade das empresas nacionais.

A Sonangol está presente em vários mercados da África, Europa, América e da Ásia quer de forma direta através das suas subsidiárias, quer de forma indireta através da participação acionista que detém noutras empresas.

O trabalho apresenta algumas lacunas provocadas fundamentalmente pelas dificuldades encontradas na obtenção das entrevistas inicialmente programadas com algumas empresas já internacionalizadas, fato que nos obrigou a reprogramar todo o trabalho já desenvolvido. Por isso a população é constituída apenas pela Sonangol que é o objeto principal do nosso estudo.

Diante disso, o trabalho não espelha a realidade de todas empresas quer públicas ou privadas já internacionalizadas, abrindo desta feita, caminho para outras investigações, através da realização de estudos multi-casos com empresas que se encontram no mesmo estágio de internacionalização, ou outros estudos sobre o processo de internacionalização das empresas angolanas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros

- Cechella, D. C. (2011). *A globalização e a internacionalização das empresas brasileiras em Portugal*. 1ª Edição. Parede/Portugal: Príncipia Editora.
- Dias, S. R. (1993). *Estratégias e canais de distribuição*. S. Paulo: Atlas.
- Duarte, C. & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e planeamento financeiro. Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L. & Rodrigues, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R. & Serra, F. R. (2011a). *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C. & Serra, F. R. (2010). *Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, J. L. P. (2010). *Fundamental dos estudos de mercado – Teoria e prática*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.
- Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e globalização de empresas*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roratto, R. P. (2006). *Comércio exterior I*. 2ª edição revista e atualizada. Santa Catarina: Palhoça.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica. Conceitos e prática*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. 3ª Edição. Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações*. 2ª Edição. Lisboa: Verlag Dashofer Edições Profissionais.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2009). *Marketing internacional*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research*. London: Sage.

### Artigos, Dissertações, Jornais e Revistas

- Abrantes, A. A. C. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*. ISEG: Lisboa. Recuperado em 13 de Abril de 2013 de «[www.ipv.pt/millennium/15-arq2.htm](http://www.ipv.pt/millennium/15-arq2.htm)»
- Alem, A. C & Cavalcanti, C. E. (2005). *O BNDES e o apoio a internacionalização de empresas: Algumas reflexões*. Revista BNDES. Vol.12, nº24/Dezembro. Rio de Janeiro.
- Angop (2012). *Sonangol reafirma convicção na internacionalização da empresa*. «In Agência de Notícias Press, edição de 08/05».

- António, J. A. & Lara, J. E. (2004). *Estratégias de internacionalização: O caso da Petrobras, segmento abastecimento*. Recuperado em 21 de Março de 2013 de «[www.coppead.ufrj.br](http://www.coppead.ufrj.br)».
- Arruda, C. A., Goulart, L. & Brasil, H. V. (1996). *Estratégias de internacionalização: Competitividade e incrementalismo*. «In Fundação Dom Cabral, Internacionalização das empresas brasileiras». Qualitymark, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bettencourt, M. M. R. G. (2009). *A internacionalização do compal essencial para o mercado polaco: Caso pedagógico*. Dissertação de mestrado em gestão, ISCTE, Lisboa, Portugal. Recuperado em 17 de Janeiro de 2013 de «[www.knoow.net/monografia/gestao.pt](http://www.knoow.net/monografia/gestao.pt)».
- Campos, L. M. (2011). *Escolher a forma de internacionalização: da venda ao trader à compra de subsidiária externa*. Recuperado em 27 de Maio de 2013 de «[www.pmeportugal.com.pt](http://www.pmeportugal.com.pt)».
- Carvalho, A. L. (2010). *A Sonangol em busca de novos mercados*. «in Jornal de Angola, edição de 09 de Julho».
- Carvalho, G. S. & Gomes, J. S. (2007). *Teorias sobre o processo de internacionalização e o controlo gerencial em empresas internacionalizadas*. «in 4º Congresso do instituto Franco-Brasileiro de administração de empresas». Porto Alegre, Brasil.
- Castro, R. M. (2010). *Motivações para a realização de investimento direto estrangeiro em Portugal: Projetos de raiz versus aquisições*. Dissertação de mestrado em economia e gestão internacional, FEUP, Porto, Portugal.
- Dalmoro, M. (2008). *Empreendedorismo internacional: Convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora*. Revista FACEF PESQUISA. Vol.11, nº 1, pp. 59-71.
- Decreto nº 19/99 do Conselho de Ministros da República de Angola de 20 de Agosto de 1999 (1999). *Dispõe sobre a criação do novo estatuto orgânico da Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola – Sonangol*. Disponível em «[www.sonangol.co.ao](http://www.sonangol.co.ao)».
- Decreto presidencial nº 113/11 de 02 de Junho de 2011 (2011). *Dispõe sobre a criação da Agência Nacional para o Investimento Privado – ANIP, organismo que coordena o investimento privado em Angola*. Disponível em «[www.anip.co.ao](http://www.anip.co.ao)».
- Denberg, M. W. & Gomes, J. S. (2011 Set/Dez). *Impactos ocasionados pela internacionalização em empresas brasileiras: Um estudo de caso múltiplo*. Revista de contabilidade, gestão e governança. Vol. 14, nº 3, pp.77-99.
- Dias, M. C. C. F. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira*. Dissertação de mestrado em ciências empresariais-Especialização em marketing, FEUP, Porto, Portugal.
- Elaina, J. (2011). *Como elaborar um plano de marketing – Definição das estratégias*. Recuperado em: 3 de Abril de 2013 de «[www.potaleducação.com.br/cursos](http://www.potaleducação.com.br/cursos)».
- Ferreira, M. P., Serra, F. R. & Reis, N. R. (2011b). *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. Revista Globadvantage – Center of research on international business & strategy. Instituto Politécnico de Leiria. Recuperado em 6 de Junho de 2013 de «[globadvantage.ipleiria.pt](http://globadvantage.ipleiria.pt)».

- Filho, J. S. M. (1984 Out/Dez). *Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso*. Revista de Administração de Empresas, vol. 24, nº 4, S. Paulo.
- Garrido, I. L. (2007). *A relação entre orientação para o mercado externo, estratégia de internacionalização e performance exportadora*. UFRGS: Porto Alegre, Brasil.
- Garrido, I. L., Larentis, F. & Rossi, C. A.V. (2006 Jan/Abril). *Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: Proposições para um modelo conceitual*. Base – Revista de administração e contabilidade da unisinos. 2(3), pp. 63-73.
- Hahn, M. (2010). *Uma avaliação do processo de internacionalização de empresas do segmento linha lar catarinense: Uma abordagem sob ótica do modelo de Uppsala*. UFSC- Florianópolis. Recuperado em 24/12/2012 de «[www.tcc.bu.ufsc.br](http://www.tcc.bu.ufsc.br)».
- Kuazaqui, E. & Lisboa, T. C. (2009). *Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais: China*. In: 5ème Colloque de l'IFBAE, Grenoble. Disponível em: «<http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0041.pdf>»
- Lima, G. B. & Carvalho, D. T. (2011). *Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: Um ensaio teórico*. Universidade de São Paulo.
- Lima, T. T. (2010). *Internacionalização de empresas brasileiras: Estudo do caso Arezzo*. CUBH, Brasil.
- Martins, K. C. (2008). *A internacionalização da Petrobrás: Perspetivas na produção petrolífera*: CUBH, Brasil.
- Mercio, V. Z. (2008). *Estudo de caso da internacionalização do Miolo Wine Group*. Porto Alegre: UFRGS, Brasil.
- Perin, F. S. (2010). *Processo de internacionalização de empresas brasileiras: Um estudo sobre o investimento direto estrangeiro, 2001-2008*: UFSC, Florianópolis, Brasil.
- Resende, S. F. L. (2002 Jan/Março). *Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização*. Revista de administração. S. Paulo. Vol 37, nº 1, p. 39-50.
- Revista Sonangol notícias nº 21/Junho de 2010.
- Revista Sonangol notícias nº 23/Março de 2011.
- Revista Sonangol notícias nº 26/Abril de 2012.
- Revista Sonangol notícias nº 27/Setembro de 2012.
- Revista Sonangol notícias nº 29/ Março de 2013.
- Revista Sonangol notícias nº 30/ Junho de 2013.
- Revista Sonangol notícias s/n Abril de 2009.
- Rodrigues, R. D. A. (2013). *Sonangol – O petróleo e a estratégia de desenvolvimento económico em Angola*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Aberta. Lisboa, Portugal.
- Sakagami, C. A. M. (2012). *Estratégias de internacionalização de empresas*. Instituto brasileiro de executivos de finanças de São Paulo. Recuperado em 30 de Novembro de 2013 de «[www.ibefsp.com.br/artigos](http://www.ibefsp.com.br/artigos)».
- Santos, J. F. (2005). *Estratégias de internacionalização para a indústria têxtil e do vestuário*. Revista de ciências empresariais e jurídicas, nº 4. Porto.

- Sarli, P. L. (2002). *Internacionalização das empresas brasileiras: Um estudo de caso da empresa Grupo Delta*. Dissertação de mestrado em administração. Florianópolis. Recuperado em 25 de Fevereiro de 2013 de « [www.tede.ufsc.br](http://www.tede.ufsc.br) »
- Schneider, A. C. S. A. (2002). *O Processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: Um estudo de caso*. Dissertação de mestrado em administração. Porto Alegre: UFRGS.
- Semanário Angolense, edição de 1 de Março de 2014.
- Silva, R. C. M., Chauvel, M. A. & Bertrand, H. (2010 Jan/Abr). *Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia*. In revista *Gestão & Regionalidade*. Vol. 26 – nº 76.
- Sonangol, relatórios e contas 2010, 2011 e 2012. Disponível em «[www.sonangol.co.ao](http://www.sonangol.co.ao)».
- Verruck, F. (2009). *Processo de internacionalização das empresas: Um estudo multicaso nas cinco maiores empresas da Serra gaúcha*. Dissertação de mestrado em administração pela Universidade de Caxias do Sul. Brasil.
- Walter, L. F. C. (2007). *Angola: O papel e contributo do setor dos petróleos de Angola no desenvolvimento sócio-económico do país. Desafios e expetativas (1975-2005)*. Dissertação de mestrado em estudos africanos pelo ISCTE, Universidade Lusófona. Lisboa, Portugal.
- Xavier, A. N. & Turolla, F.A. (2006). *A internacionalização da empresa brasileira: A literatura e alguns fatos estilizados*. In: IV Ciclo de Debates EITT, Grupo de Estudo de Economia Industrial. São Paulo, Brasil.

# **ANEXOS**

## GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Nome do entrevistado:

Empresa:

Função:

Tempo na empresa:

Data da entrevista:

As entrevistas foram realizadas no âmbito da dissertação de mestrado subordinada ao tema “*O processo de internacionalização das empresas angolanas e o seu impacto no crescimento e desenvolvimento económico: O caso da Sonangol*”.

- ✓ Quando começou o processo de internacionalização da empresa?
- ✓ Qual foi a forma de entrada usada e para quê país?
- ✓ Quais foram as razões ou motivações que levaram à internacionalização da empresa?
- ✓ Que fatores influenciaram a escolha do mercado alvo?
- ✓ Que estratégias de marketing foram utilizadas pela empresa para se tornar competitiva face à concorrência de outras empresas?
- ✓ Quais foram as principais barreiras encontradas no processo de internacionalização da empresa?
- ✓ Quais são os principais objetivos e metas estratégicas da empresa nos mercados externos?
- ✓ Porquê a empresa optou por canais de distribuição noutros continentes e não em África?
- ✓ Quais são os fatores de competitividade da empresa no mercado internacional?
- ✓ Que outras formas de entradas a empresa usa na abordagem aos mercados externos?
- ✓ Quais são as áreas de atuação internacional da empresa?
- ✓ Quais são os produtos que a empresa oferece para os mercados externos?
- ✓ Que área se encarrega pelos investimentos internacionais da empresa?
- ✓ A empresa tem clientes preferenciais ou depende da procura?
- ✓ Quanto aos recursos humanos, como é feito o recrutamento?
- ✓ Na sua opinião, quais são os principais ganhos da empresa em atuar no mercado internacional?
- ✓ Qual é o impacto da internacionalização da Sonangol no crescimento e desenvolvimento económico de Angola?

Estas foram na generalidade as questões que nortearam as entrevistas, sendo adaptada cada uma delas de acordo com as particularidades cada empresa e dos entrevistados.

LOGOTIPOS DE ALGUMAS EMPRESAS DA SONANGOL E IMAGEM DE ALGUMAS ATIVIDADES EXERCIDAS







	Negócio	Denominação	Capitais próprios
UPSTREAM	Prospecção, pesquisa desenvolvimento e produção de petróleo bruto	Sonangol Pesquisa e Produção	45 000,00
	Prospecção, pesquisa, desenvolvimento e produção do gás natural	SONAGÁS -Sonangol Gás Natural	142 500,00
DOWNSTREAM	Transporte do petróleo bruto e refinados	SonangolShipping	27 618,26
	Refinação de petróleo bruto	SONAREL – Sonangol Refinaria de Luanda	18 465,72
	Refinação de petróleo bruto	SONAREF – Sonangol Refinação (Projecto)	75,00
	Aprovisionamento e armazenagem de produtos refinados	Sonangol Logística	12 000,00
	Comercialização e distribuição de refinados	Sonangol Distribuidora	17 000,00
	Comercialização de petróleo bruto	Sonangol Limited (UK)	244,32
		Sonangol USA Company	970,89
		Sonangol Ásia Limited	40,18
	Transportes aéreos de apoio às operações petrolíferas	Sonair	50 000,00
	Telecomunicações	MST	7 000,00
Formação profissional	ESSA	24,00	
NÃO PETROLÍFERO	Gestão imobiliária e propriedades	PUAÇA – Administração e Gestão, SA	4 230,87
		Solo properties (Knightsbridge) Ltd	8 791,90
		SONIP – Sonangol Imobiliária e Propriedades	82 164,41
	Gestão de participações financeiras	Sonangol Holdings, Lda.	20 000,00
	Gestão de participações financeiras	Sonangol Malasia	1,07
Contratação de crédito de médio e longo prazo	Sonangol Finance Limited	18 750,00	